

Impulse der öffentlichen Innovationseinheiten zur Bundestagswahl 2021

Notwendigkeit: Das wachsende Bewusstsein und die steigende Notwendigkeit mit unsicheren Zukünften umzugehen, hat international den Aufbau öffentlicher Innovationseinheiten beschleunigt. In Deutschland sind in den letzten fünf Jahren vielzählige Innovationslabore, iTteams, iUnits oder Innovation Hubs im öffentlichen Sektor und an den Schnittstellen zu Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft entstanden, die die dringliche Gestaltung der Digitalisierung im Sinne des Gemeinwohls zum Ziel haben.

Anliegen: Uns verbindet das Anliegen, die Innovationsfähigkeit von Regierungs- und Verwaltungsorganisationen zu steigern und eine wirkungsorientierte und zeitgemäße Zusammenarbeit zwischen Staat und Gesellschaft zu fördern.

Besonderheit: Durch experimentierende und iterative Methoden der Zusammenarbeit agieren öffentliche Innovationseinheiten als Schnittstellen, an denen co-kreative Lösungen mit internen und externen Akteuren entwickelt werden können. Dadurch entstehen neue Denk- und Handlungsräume im öffentlichen Sektor, die über bestehende Einstellungen, Traditionen, Rollenmuster, Aufgabenverteilungen und Fachperspektiven hinweg, eine umsetzungsorientierte ebenen-, ressort- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen.

Beitrag: Als Mitarbeiter:innen öffentlicher Innovationseinheiten leisten wir einen wichtigen Beitrag für die Integration eines breiten Spektrums von Evidenzen in unterschiedlichen Politikfeldern. Wir übersetzen diese Vielfalt von Daten und Ergebnissen in nutzbare Prozesse für die öffentliche Verwaltung, um vorhandene Wissensbestände sinnvoll zu reorganisieren. Die innovative Arbeit¹ unserer Organisationen unterstützt den Ausbau eines agilen Managements innerhalb und zwischen Regierungsorganisationen sowie die Professionalisierung partizipativer Denk- und Handlungsmodelle für eine zukunftsfähige Gestaltung unserer Demokratie.

Entstehung: Seit Mai 2020 nutzen wir das Vernetzungstreffen öffentlicher Innovationslabore, für den bedarfsorientierten Austausch. Dabei haben wir sowohl Herausforderungen als auch Chancen für die Weiterentwicklung unserer Arbeit an der Schnittstelle maßgeblicher sektoraler Entwicklungen identifiziert. Dieses Papier basiert auf Schwerpunkten, die von durchschnittlich 65 Teilnehmenden aus 55 Laboren in 3 gemeinsamen Treffen erarbeitet wurden.

¹ Innovatives Arbeiten beinhaltet:

- ~ Strukturiertes Kooperieren mit Betroffenen und Entscheidungsträgerinnen.
- ~ Gemeinsames Identifizieren von Schlüsselthemen, Prioritäten und Aufgaben.
- ~ Gemeinsames Entwickeln von Ideen, die sich auf diese Bereiche auswirken.
- ~ Gemeinsames Experimentieren, Pilotieren und Testen von Lösungsansätzen.
- ~ Gemeinsames Reflektieren und Anpassen der Lösungen und Zusammenarbeit.
- ~ Gemeinsames Skalieren, um eine größere Wirkung zu erzielen und Systeme zu verändern.

basierend auf NESTA, erweitert durch Paulick-Thiel, 2019



Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektor strukturell fördern

2020 wurden in der öffentlichen Verwaltung neue Routinen geschaffen, in denen die Arbeit qualitativ hochwertig, selbstorganisiert und digital erledigt werden kann. Öffentliche Innovationseinheiten haben diese Entwicklung maßgeblich mit unterstützt und vorangetrieben. Das war keineswegs selbstverständlich und erfordert zusätzliche Ressourcen wie auch eine Verstetigung.

Entscheidend für die Weiterentwicklung von positiven Aspekten ist ein Strukturwandel, sodass die Anpassungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung räumlich, rechtlich und technologisch gewährleistet werden kann. Die Konsequenzen der Front-End-Anpassungen der letzten Monate müssen in gemeinwohlorientierte Veränderungen der Back-End-Strukturen in der öffentlichen Verwaltung resultieren.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie planen Sie diese strukturellen Veränderungen und den Ausbau als auch die Governance gemeinwohlorientierter (digitaler) Infrastrukturen aktiv zu managen?
- ▶ Welche Konzepte werden Sie entwickeln, um einerseits benötigte Materialien bzw. Ressourcen und andererseits vorhandenes Wissen (vor allem in der digitalen Zivilgesellschaft) in die öffentlichen Entscheidungsstrukturen einzubetten?



Personelle Diversität erhöhen und flexibler rekrutieren

In Zeiten des (digitalen) Fachkräftemangels unterstützen Innovationseinheiten den öffentlichen Sektor dabei, sich als attraktiver Arbeitsplatz zu profilieren, um mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen anderer Sektoren mithalten zu können. Dafür ist es unumgänglich, traditionelle Laufbahnen aufzubrechen, sich für andere Berufsgruppen zu öffnen sowie die Diversität unserer Gesellschaft widerzuspiegeln.

Mit Gleichstellung und kultureller Vielfalt über alle Hierarchiestufen hinweg, werden öffentliche Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation zu modernen und vorausschauenden Arbeitgeberinnen. Dafür sind kompetenzbasierte Einstellungsverfahren und Beurteilungsansätze notwendig, die Potenziale entfalten und nicht verhindern.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie planen Sie die Diversität im öffentlichen Sektor zu erhöhen, Gleichstellung zu stärken und die Rekrutierung zu flexibilisieren?
- ▶ Welche Konzepte werden Sie entwickeln, um übergreifende Aus- und Weiterbildungsmodelle zu fördern, die Rechts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften mit angewandter Design- und Partizipationsforschung, Psychologie und Informationstechnologie verbinden?

Um eine zukunftsweisende und digitale Daseinsvorsorge für den öffentlichen Sektor anzustoßen, braucht es neben dem gemeinsamen Verständnis für Innovationen, belastbare Kapazitäten für die Umsetzung. Bisher wurden öffentliche Innovationsprojekte häufig von einzelnen Personen angeschoben, die sich hochmotiviert und zusätzlich zu ihren Kernaufgaben weiterbilden. Damit alle Mitarbeitenden, die innovativ arbeiten wollen, es auch können, stellt die Aneignung von gestalterischem Denken und Handeln in allen organisationalen Ebenen und Bereichen eine Voraussetzung dar.

Entsprechende Methoden sind dringend benötigt, um neue, gute Lösungen kollaborativ zu entwickeln. Bei Führungskräften ansetzen und Basiswissen allen verfügbar machen. Das vorhandene Wissen der Innovationseinheiten sollte hierbei genutzt werden (Handbuch *Öffentliches Gestalten*). In Aus- und Weiterbildung investieren, sowie Strukturen fördern, die den Austausch und das Teilen validierter Wissensbestände unbürokratisch unterstützen.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie planen Sie z.B. die Datenstrategie oder die Deklaration für Innovationen im öffentlichen Sektor so umzusetzen, dass Kompetenzen und Kapazitäten innerhalb des öffentlichen Sektors, von der allgemeinen Verwaltung über Sozialwissenschaften bis zum IT-Personal, aufgebaut und deren Umsetzung nicht *outsourct* wird?
- ▶ Welche Programme bzw. Strukturen (Kompetenzzentrum *Öffentliches Gestalten*) werden Sie anbieten, um ein innovatives Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung zu professionalisieren?

Das Thema Open Innovation hat in der Wirtschaft einen festen Platz und darf 2021 im öffentlichen Sektor keine Ausnahme mehr sein. Dafür sind Leuchtturmprojekte wichtig, die politischen Entscheider:innen evidenz-informierte Lösungsoptionen an die Hand geben und eine vorausschauende Folgenabschätzung beinhalten.

Reallabore sind hierbei essentiell als Facilitator, indem sie bspw. Austausch zwischen teils distanzierten Akteuren ermöglichen. Ein so entstandenes Netzwerk bietet eine punktuelle, kommunale und höchst effiziente Unterstützung. Rolle von Missions/Challenges: Innovationslabor kann Leute zusammenbringen und Lösungen durch Challenges und Herausforderungen als solche formulieren, mit denen andere Regionen sich identifizieren können und damit die Übertragbarkeit eher gewährleistet ist.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie planen Sie die laufenden Aktivitäten öffentlicher Innovationslabore zu unterstützen bzw. die Reallaborforschung mit und in der öffentlichen Verwaltung zu intensivieren?
- ▶ Inwieweit würden Sie den Aufbau eines Innovationslabor im Bundestag unterstützen?

#5

Kulturwandel durch neue Anreizstrukturen ankurbeln

Für einen innovations-gestaltenden Staat sind öffentliche Organisationen essentiell, die lernend einen adaptiven Umgang mit *wicked problems* finden. Lernende (agile) öffentliche Organisationen:

- ~ reflektieren regelmäßig ihre Wirkung, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen
- ~ entwickeln sich im Austausch mit ihrem Umfeld (Vierfach-Helix und andere öffentliche Organisationen) weiter, um resilienter zu werden
- ~ stimmen sich vernetzt ab, um schnell zu reagieren
- ~ nutzen ihre Ressourcen effizient und zirkulär, um nachhaltig zu haushalten
- ~ schätzen die Lebendigkeit ihrer Mitarbeitenden, um vorbildhaft gesellschaftliche Lernprozesse zu fördern

Über die erfahrene Krisensituation hinaus ist es notwendig, Veränderungsimpulse zu institutionalisieren, Anreizsysteme zu adaptieren und entsprechende Kommunikations- und Informationssysteme zur Verfügung zu stellen, die alle Organisationsmitglieder, speziell Führungskräfte befähigen, reflexiv und kollaborativ die Organisationsziele zu ermitteln und umzusetzen.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie planen Sie die erhöhte Experimentierfreudigkeit und Lernlust in der Verwaltung im Austausch mit der Zivilgesellschaft in Zukunft zu nutzen und zu verstetigen?
- ▶ Welche Instrumente werden Sie einsetzen, um eine grundlegende Basis für Veränderungen schaffen, denn: ohne eine Basis gibt es keine Leuchttürme (siehe Innovationsbarometer)?

#6

Öffentliche Beteiligung systematisch verankern

Die gesellschaftlichen Ansprüche im Bezug auf Teilhabe und Beteiligungsoptionen an politischen Prozessen sind gewachsen. Doch während der Pandemie stellte die zeitgemäße und legitime Beteiligung eine besondere Herausforderung für die öffentliche Verwaltung dar.

Und ist wichtig, dass Kompetenzen nachhaltig und vor Ort aufgebaut werden, um Bürger:innen kontinuierlich zu beteiligen und nicht nur punktuell ihre Meinung abzufragen. Das bedeutet auch, sie bei der Nutzung und Auswertung von Beteiligungsergebnissen einzubeziehen. Dafür sind neue Anreizsysteme notwendig, einerseits um die Motivation hochzuhalten und alle Zielgruppen anzusprechen und andererseits, um diese Prozesse verantwortlich zu begleiten und das damit verbundene Wissen zugänglich zu machen.

Unsere Impulse:

- ▶ Wie können wir neue Instrumente zielorientiert zum Einsatz bringen, bestehende Prozesse integrieren?
- ▶ Welche neuen Routinen sind notwendig, um zu nachhaltigeren Entscheidungen und besserer Rechtsetzung zu gelangen?



Netzwerkaufbau wissenschaftlich und mit Transferstellen vorantreiben

Zur Annahme, Durchführung und Evaluierung von Innovationsprojekten sind transparente Kriterien notwendig. Die Open Government Partnership zeigt beispielhaft, wie das öffentliche Innovations-Ökosystem ausgebaut und durch externe Audits professionalisiert werden kann. Das möchten wir ernster nehmen, um auch im deutschsprachigen Raum die Vernetzung und qualitative Weiterentwicklung von Innovationseinheiten auszubauen.

Dafür sollte das fundierte Wissen der Communities rund um die Innovationslabore für Verwaltungsmitarbeitende und politische Entscheider:innen leichter zugänglich sein. Mehrere lokale bzw. Eine nationale Transferstelle wäre(n) hierbei ein große Unterstützung, um das Bottom-up-Wissen z.B. aus der digitalen Zivilgesellschaft zu bündeln und für öffentliche Bedienstete so aufzubereiten, dass sie fundiertere, gemeinwohlorientierte Entscheidungen beim Aufbau öffentlich-digitaler Infrastrukturen treffen und umsetzen.

Unserer Impulse:

- ▶ Strukturen gestalten: Neue Anreizsysteme und Formate für Austausch, Vernetzung, um Synergien zu nutzen; häufig bereits viele ähnliche Projekte. Standards und Schnittstellen homogenisieren und vorantreiben.
- ▶ Räume für Digitales Ehrenamt für mehr Vernetzung und Erweiterung von Kompetenzen fördern und Nähe zur Verwaltung herstellen.

#8

Regelbetrieb / Professionalisierung von Innovationseinheiten

Für den Regelbetrieb von Innovationseinheiten sind Ressourcen, Strukturen und Mandate eine wichtige Voraussetzung. So können sie mit einer interorganisationalen und transsektoralen Herangehensweise den Dialog zwischen Bürger:innen, Verwaltung und Politik stärken. Innovationseinheiten fördern und fordern dabei nachhaltige sowie anschlussfähige und vernetzte Arbeit.

Die Professionalisierung muss intern integriert und strukturiert stattfinden. Bedingungen einer erfolgreichen Integration sind hierbei klare Strukturen, Ziele und die Verankerung von *Innovation* in täglicher Praxis der Arbeitsprozesse (statt diese auszulagern). Damit einher gehen die systemische Förderung von Einheiten, die zu dieser notwendigen Transformation des öffentlichen Sektors beitragen, das Verständnis von Digitalisierung als Handwerkszeug sowie ein möglichst früher Einbezug von IT-Dienstleister:innen.

Unserer Impulse:

- ▶ Wie können Strukturen geschaffen werden, die persönliche Förderung (Diversität), Methodenkompetenz, Performance für cross-sektoralen Nutzen verbessern?
- ▶ Wie könnte *innovatives Denken und Handeln* (von Konzeption bis Umsetzung) systematisch in die Arbeitsprozesse der täglichen Praxis integriert werden?
- ▶ Wie kann die Finanzierung von öffentlichen und cross-sektoralen Innovationseinheiten verbindlich und nachhaltig sichergestellt werden?

#9

Vergabe & Bürokratieabbau

Die Arbeit von Innovationslaboren hat in den letzten Jahren an vielen Stellen Konfliktpunkte zwischen agilen Arbeitsformen und bürokratischen Prozessen sichtbar werden lassen. Diese Konflikte müssen ernst genommen und produktiv gewendet werden, weil sie mitunter präzise aufzeigen, wo bestehende Vorschriften und Rahmenbedingungen innovatives Arbeiten ausbremsen.

Insbesondere etablierte Vergabeprozesse passen häufig nicht auf eine im Bereich der Digitalisierung nötige (und in der Privatwirtschaft längst übliche) agile und iterative Projektarbeit. Aufgrund der höheren Ergebnisoffenheit wirkt agiles Arbeiten aus Sicht der Verwaltung häufig risikobehaftet, aber dieser Eindruck täuscht: Im Gegenteil kann das Risiko gegenüber herkömmlicher Wasserfall-Entwicklung (Pflichtenheft, Lastenheft) tendenziell eher reduziert werden, die Entwicklung wird beschleunigt und im Resultat oft günstiger. Um die Wirksamkeit von Prozesssteuerung zu erhöhen, sind verwaltungsseitig neue Rahmenbedingungen im Projektmanagement und eine stärker gestaltende Rolle im Gesamtprozess benötigt.

Unserer Impulse:

- ▶ Wie planen Sie die Gestaltung bürokratischer Rahmenbedingungen zukünftig so, dass agile, selbstorganisierte Projektarbeit rechtssicher möglich wird und innovative Arbeitsweisen aktiv befördert werden?
- ▶ Wie planen sie, die zukünftige Vergabepraxis der öffentlichen Verwaltung an die veränderten Anforderungen für die Entwicklung digitaler Produkte und Dienstleistungen anzupassen?