

---

# ERFOLGSFAKTOREN FÜR PUBLIC INNOVATION LABS

## EINE BENCHMARKING-STUDIE

Innovation in Politics Institute Germany  
Im Auftrag des InnoLab\_bw im Staatsministerium Baden-Württemberg  
Februar 2021

---

## 1. EINFÜHRUNG

Die Entstehung und Gründung öffentlicher Innovationslabore (PIL)<sup>1</sup> ist ein Phänomen, welches in den letzten zehn Jahren vermehrt zu beobachten ist. Viele Regierungen und Verwaltungsbehörden auf der ganzen Welt haben sich dafür entschieden, mit diesem neuen Format zu experimentieren. Aus ihren Erfahrungen lassen sich zahlreiche Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren ableiten. Diese Studie liefert mit konkreten Beispielen Hinweise darüber, welche Dinge beim Aufbau eines neuen PIL zu beachten sind, um den größten Gewinn für Institutionen und Bevölkerung zu ermöglichen.

## 2. VORGEHEN

Die Erkenntnisse dieser Studie beruhen zum einen auf dem Vergleich wissenschaftlicher Papiere und Publikationen von öffentlichen und zivilen Organisationen. Zum anderen wurden mit Expertinnen und Experten von fünf renommierten PIL leitfadengestützte qualitative Interviews geführt. Diese wurden so ausgewählt, dass möglichst diverse Perspektiven auf die Arbeit von Labs vertreten sind: kommunale, regionale und nationale PIL; deutsche und nicht-deutsche PIL, themen- und verwaltungsorientierte PIL. Überschneidungen von Erfolgsfaktoren in den Publikationen und den Interviews haben Einzug in diese Studie gefunden. Ergänzt werden diese mit Parallelen zur Entwicklung des InnoLab\_bw, dem neugegründeten PIL des Staatsministeriums Baden-Württemberg.

Interviewpartner waren Vertreterinnen und Vertreter folgender PIL<sup>2</sup>:

- Cyber Innovation Hub (BMVg)
- Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft (BMAS)
- GovLab Arnsberg
- GovLabAustria
- National Centre for Public Sector Innovation (COI), Dänemark

## 3. Was macht ein Public Innovation Lab erfolgreich?

### Einordnung und Aufgabenfelder

Das Phänomen der Innovation Labs entwickelte sich zuerst im privaten Sektor. Dort ist das grundlegende Ziel auf immer schnellere Marktveränderungen zu reagieren. In der Regel werden diese eingerichtet, um neue Ideen, Methoden und Technologien zum Lösen öffentlicher Probleme zu entwickeln und anzuwenden.

---

<sup>1</sup>Engl. Public Innovation Labs; wird abgek. mit PIL

<sup>2</sup>Für einen detaillierten Überblick über die PIL: siehe Anhang 2

Konkret können folgende Themenstellungen bei beiden Arten von Innovationslaboren zu den Aufgaben gehören:

1. Problemfeststellung und -verständnis: Durch Recherche- und Analysetätigkeiten werden Probleme identifiziert und ihre Relevanz für den speziellen Kontext herausgearbeitet.
2. Erarbeitung von Lösungsoptionen: Mit (kreativen) Methoden (z.B. Beteiligungsprozesse, Design Thinking) werden mögliche Lösungen für bestehende Problemstellungen erarbeitet.
3. Testen von Lösungen: Prototypen werden entwickelt und ihre Anwendbarkeit in möglichst realitätsnahen Szenarien getestet.
4. Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen: Auf der Grundlage der Ergebnisse und Erfahrungen werden Entscheidungen zugunsten ausgewählter Lösungsoptionen gefällt.
5. Implementierung von Lösungen: Entwickelte Konzepte werden in den Organisationen umgesetzt und ggfs. notwendige Prozesse (bspw. Kommunikation) entworfen bzw. umgesetzt, und es werden Schulungen zur Implementierung durchgeführt.
6. Evaluierung und Monitoring bestehender Abläufe: Zur Optimierung existierender Prozesse werden diese begleitet, analysiert und ggfs. mögliche Veränderungen vorgeschlagen.

In Abhängigkeit des Mandats und der Exekutivrechte des PIL werden die Ergebnisse und Erkenntnisse, die aus den Arbeitsprozessen des Labs entstehen, entweder als Informationsmaterial oder als Entscheidungsgrundlage für die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger entsprechenden Stellen in der Verwaltung aufbereitet oder selbst verarbeitet und umgesetzt.

## 4. Erfolgskriterien<sup>3</sup>

PIL können unterschiedliche Eigenschaften aufweisen, welche direkten und indirekten Einfluss auf den Output und Impact von Verwaltungsleistungen haben können. Zu den entscheidenden Kriterien gehören:

- Strategische Ausrichtung (Seite 4)
- Verankerung (Seite 6)
- Vernetzung (Seite 7)
- Finanzierung und Ressourcen (Seite 9)
- Arbeitsweise (Seite 11)
- Wirkungsmessung (Seite 12)

---

<sup>3</sup>Für eine tabellarische Übersicht der Erfolgskriterien siehe Anhang 1.

## Strategische Ausrichtung

Damit ein PIL erfolgreich arbeiten kann, muss bei der Gründung eine [Zielsetzung](#) vorgegeben werden. Zentrale Fragestellungen sind hierbei unter anderem:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Inwiefern kann das PIL dazu beitragen, das Problem zu lösen? Welches Mandat braucht es dazu?

Grob lassen sich dabei zwei Typen unterscheiden: Zum einen PIL, deren Aufgabe es ist, die Verwaltung zu modernisieren, neue Methoden und Produkte einzuführen und bei der Digitalisierung zu unterstützen sowie einen Kulturwandel innerhalb der Verwaltung anzustoßen. Zum anderen gibt es PIL, welche mit der konkreten Bearbeitung eines Themas beauftragt werden, bspw. dem Themenkomplex Zukunft der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. Dieser wird dann aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert, Handlungsfelder identifiziert und Hypothesen abgeleitet. Auch hier kommen oftmals neue Methoden zum Einsatz, die einen Kulturwandel anstoßen können.

### BEISPIEL

Das GovLab Arnsberg wurde eingerichtet, um die Bezirksverwaltung bei der Digitalisierung zu unterstützen und so zur Modernisierung beizutragen.

“[Wir] wollten einen Raum schaffen, um neu zu denken, etwas neu anzugehen, etwas auszuprobieren und natürlich um den Herausforderungen entgegenzuwirken, mit denen eine Bezirksleitung zu kämpfen hat oder generell Behörden zu kämpfen haben.”

Die Denkfabrik des BMAS wurde mit dem Ziel eingerichtet, das komplexe Thema des Einflusses von Digitalisierung auf Arbeit zu erforschen und Handlungsfelder für das Ministerium zu erschließen. Darunter fällt unter anderem das Thema der künstlichen Intelligenz.

“Die Arbeitswelt verändert sich, z.B. durch technologische Entwicklung wie Künstliche Intelligenz, durch Globalisierung, demographischer Wandel und weitere Entwicklungen. Diese hat natürlich auch Auswirkungen auf die Arbeit in einem Ministerium. Ein Haus, das sich mit Gestaltungsfragen der Arbeitswelt befasst, muss seine Arbeitsweisen und Strukturen auch selbst reflektieren und prüfen, ob diese noch angemessen und „up to date“ sind und den beschriebenen Veränderungen Rechnung tragen.”

Das InnoLab\_bw arbeitet und vernetzt sich zu globalen Innovationstrends mit innovativen Akteuren im Lande, strukturiert deren Bedürfnisse und Ideen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und organisiert den Dialog mit der Landesregierung. Es bringt Akteure aus Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zusammen, um konkrete Innovationsprojekte anzustoßen und setzt auf schnelle, agile Arbeitsformen jenseits von Ressortdenken.

Hinter diesen Zielvorgaben sollte die **Mission** klar sein.

- Warum ist es wichtig, das identifizierte Problem zu lösen? Welche Rolle kann das PIL dabei spielen?
- Welche Veränderungen sollen mit der Problemlösung bewirkt werden?

Wegen schwindender Ressourcen und Fachkräftemangel muss die Verwaltung effizienter gemacht werden, um einen Qualitätsverlust zu vermeiden. Um mit der Schnelligkeit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten, müssen neue Methoden entwickelt werden. Um resilienter für Veränderungen zu werden, muss ein Kulturwandel stattfinden. All diese grundlegenden Probleme können den Zweck eines PIL ausmachen. Eine klare Mission von Beginn an kann einen großen Einfluss auf den Erfolg des Labs haben.

### BEISPIEL

Der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr hat unter anderem den Zweck, mit den technologischen Veränderungen im Sicherheitsbereich Schritt zu halten, um die Aufgabe der Verteidigung zu erfüllen.

Darüber hinaus gehört zur strukturellen Ausrichtung des PIL die Definition des **Wirkungskreises**.

- Auf welcher Ebene liegt die Ursache des Problems?
- Wie muss das PIL konzipiert sein, um zur Lösung des Problems auf der richtigen Ebene beizutragen?

Hier ist der Fokus auf eine Ebene – kommunal, regional oder national – oder Aktivitäten auf mehreren Ebenen denkbar. Diese Entscheidung muss in der Ausstattung des Labs reflektiert werden.

### BEISPIEL

Das COI in Dänemark unterstützt die öffentliche Verwaltung auf allen Ebenen, was in der Finanzierung und im Aufsichtsgremium des Labs reflektiert ist.

“[W]e have got a unique funding structure, with 40 percent from state level, 40 from municipal level and 20 from regional level. This is a normal way in Denmark to fund initiatives that cover the entire public sector like we have with the digitalization strategy. And realizing the goals of the common public digitalization strategy is also funded in that manner, so our steering group also mirrors three perspectives on us.”

## Verankerung

Aus den Zielen ergibt sich, in welchem Verhältnis das PIL zu anderen Verwaltungseinheiten steht. Ein PIL kann eine eigene Organisation, eine eigene Abteilung oder Teil einer Abteilung sein. Je nach Größe und Ebene entscheiden unterschiedliche Faktoren über diese **Strukturen**.

- Wie muss das PIL verankert sein, um als relevant empfunden zu werden?
- Welche Struktur ermöglicht eine Verzahnung mit der Verwaltung bei Erhalt der eigenen Freiheiten?

### BEISPIEL

Das COI ist dem Finanzministerium angegliedert und verfügt damit über eine gewisse Legitimität, welche die Arbeit mit den Regionen erleichtert.

Die Struktur des GovLabAustria repräsentiert die Kooperation aus Bundesverwaltung und Universität dadurch, dass die Mitarbeitenden aus beiden Bereichen stammen. Die Zusammenarbeit in Projekten folgt einem Multi-Stakeholder-Ansatz. Gemeinsamer Co-Working Space der Organisation ist der auf soziale Innovation fokussierte Impact Hub Vienna; hier werden auch Stakeholder-Workshops durchgeführt.

Neben den formalen Strukturen sollte frühzeitig die **Aufsicht** geklärt werden. PIL sollen Räume des Experimentierens sein. Scheitern gehört in der Innovation zum strukturierten Lernprozess. Deswegen ist es wichtig, dass genügend Vorwissen und Verständnis bei den Führungspersonen oder in den Gremien geschaffen werden.

- Wem gegenüber müssen Entscheidungen gerechtfertigt werden?
- Wer muss bei Entscheidungen informiert werden?
- Wie kann die Kontrollfunktion wahrgenommen werden, ohne in operative Entscheidungen einzugreifen?

### BEISPIEL

Das GovLab Arnsberg untersteht der Aufsicht des Regierungspräsidenten, der das Lab auch gegründet und somit den nötigen Freiraum ermöglicht hat.

Das COI wird von einem Gremium beaufsichtigt, welches mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Regierungsebenen besetzt ist. Mit diesem Gremium werden auch Workshops durchgeführt. Die Aufsicht erfolgt dadurch im Sinne der Innovation.

Eine weitere zu klärende Komponente ist die **räumliche Verankerung**. Dabei geht es nicht nur um die Ausstattung, sondern vielmehr darum, wie weit das Lab von der eigentlichen Behörde entfernt ist - sowohl symbolisch als auch faktisch. Die Verortung ist eine Funktion der gewählten Strategie.

- Wie soll das PIL wahrgenommen werden?
- Welche Räume ermöglichen eine eigene Arbeitskultur und eine Zusammenarbeit mit der Verwaltung?

### BEISPIEL

Die Denkfabrik ist innerhalb der Räumlichkeiten des BMAS verortet. Damit kann sie optimal interne Vernetzungsaufgaben wahrnehmen und die Erkenntnisse auf direktem Wege zurück in die Abteilungen spiegeln.

Um zu verhindern, dass das COI nicht als nationale Einrichtung und damit eventuell als Bevormundung für die Regionen empfunden wird, wurde es bewusst außerhalb des Finanzministeriums in einem eigenen Gebäude in Kopenhagen angesiedelt.

Das InnoLab\_bw ist räumlich klar vom Staatsministerium getrennt. Seine Büroräume liegen fußläufig zum Wirtschafts- und zum Wissenschaftsministerium, um eine enge Vernetzung mit zwei zentralen Fachressorts zu ermöglichen.

### Vernetzung

Die Vernetzung des PIL und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in offiziellen und inoffiziellen Netzwerken ist essentiell für den Erfolg und Impact eines Labs. Diese Einschätzung aus der Literatur wurde empirisch in geführten Gesprächen mehrfach bestätigt. Zum einen geht es um die **interne** Kommunikation, etwa mit anderen Abteilungen. Im laufenden Betrieb ist die Kommunikation und Vernetzung gegenüber den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern von wesentlicher Bedeutung, da diese nicht nur für den Fortbestand und die Form des Labs entscheidend sind, sondern auch eventuelle Lösungsvorschläge umsetzen. Hierfür dienen nicht nur allgemeine Kommunikationsmaßnahmen wie Website und Publikationen, sondern auch informelle Kanäle und der direkte Kontakt.

- Wer sind die relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder und wie können diese erreicht werden?
- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um das PIL bekannt zu machen?

## BEISPIEL

Der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr ist für Mitglieder aus verschiedensten Abteilungen erreichbar, zum Beispiel um an eigenen konkreten Themen zu arbeiten oder sich allgemein zu Innovationsthemen weiterzubilden. Dadurch wird die Arbeit des Hubs in der Organisation bekannt und greifbar gemacht.

Das COI in Dänemark, welches Innovation in der Verwaltung auf allen Ebenen unterstützen soll, hat sehr früh den engen Kontakt zu den Regionen und Kommunen gesucht. So wurde das Angebot nicht nur bekannt gemacht und Akzeptanz geschaffen, sondern von Anfang an die Perspektive jener Personen eingeholt, an die sich das Angebot richtet.

“Get in touch with your end users. Get in touch with the people who you are here for. [...] [W]e could have easily gone in the direction of being, you know, just sitting in our little ivory tower in Copenhagen and writing up reports that were interesting for the ministries, but not for the people actually doing this stuff.”

Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit der **externen** Vernetzung. In der Aufbauphase ist die Kommunikation mit den Stakeholderinnen und Stakeholdern entscheidend. Dabei erweisen sich Opinion Leader bzw. gut vernetzte Individuen als essentiell, da sie für die Einrichtung des PIL entscheidendes Wissen und Expertise beitragen und unnötige Fehler vermeiden können. Ebenfalls ist die Vernetzung mit anderen PIL, Innovatorinnen und Innovatoren im öffentlichen Sektor und wissenschaftlichen Einrichtungen, über regionale und nationale Grenzen hinweg, entweder bilateral oder durch Konferenzen, Veranstaltungen etc. von großer Bedeutung für die erfolgreiche operative Arbeit des PIL. So können die Erfahrungen anderer die eigene Arbeit verbessern und Kooperationen entstehen.

- Wie kann das PIL bestehende Formate nutzen, um sich mit ähnlichen Institutionen zu vernetzen?
- Wie kann das PIL durch seine Leistungen bei relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern Aufmerksamkeit generieren?

## BEISPIEL

Das GovLab Arnsberg nimmt regelmäßig an Veranstaltungen teil, um Vernetzung zu ermöglichen.

“Wir haben zum einen ganz oft jemanden bei uns zu Besuch. Da gibt’s viele Erfahrungen auszutauschen, auch mit anderen Labs. Dann sieht man sich immer mal wieder auf Veranstaltungen, Messen oder Netzwerktreffen. Da gibt’s viel. Ich glaube auch, dass so etwas sehr wichtig ist, um sich Inspiration zu holen und selbst auch die eigenen Erfahrungen, ob es gute oder schlechte sind, zu teilen.”

## Finanzierung und Ressourcen

Die Finanzierung des Labs kann zu 100% aus Haushaltsmitteln erfolgen, aus eigenen wirtschaftlichen Bemühungen oder beidem in Kombination. Eine Finanzierung aus Haushaltsmitteln bietet Sicherheit. Eigene Mittel zu erwirtschaften kann aber auch Stolz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorrufen und eine Unabhängigkeit von bürokratischen Strukturen mit sich bringen, was wiederum die Innovationskraft fördern kann. Darüber hinaus hat die Finanzierung Auswirkungen auf die anderen Ressourcen, die dem PIL zur Verfügung stehen, wobei hier die unterschiedliche Haushaltsplanung der jeweiligen Institutionen generelle Aussagen über den direkten Zusammenhang verhindern.

- Inwiefern bietet die Finanzierung Anreize zum unternehmerischen Denken und Handeln? Oder hemmt das Fundraising den Fokus auf die eigentliche Mission?
- Welche Finanzierung muss gegeben sein, um als Innovationslabor schlagkräftig zu sein?

### BEISPIEL

Das GovLab Arnsberg verfügt über kein eigenes Budget, die Stellen und Räumlichkeiten werden über die allgemeinen Verwaltungsstrukturen abgedeckt. Ähnlich ist das GovLabAustria finanziert, allerdings werden hier projektbezogenen Etats freigemacht. Das mit Abstand größte Budget hat die Denkfabrik, mit 34,5 Mio € für 2021, wobei hier viel für themenspezifische Forschung (31,5 Mio € für KI) vorgesehen ist.

Eine weitere wichtige Ressource ist das **Personal** – hier sind Anzahl und Hintergrund entscheidend. Viele PIL beginnen mit kleinen Teams und wachsen kontinuierlich. Des Weiteren spielt die Zusammenstellung eines heterogenen Teams eine wesentliche Rolle für den Erfolg von PIL. Es empfiehlt sich, Personen mit und ohne Erfahrungen in der Verwaltung und mit verschiedenen inhaltlichen und methodischen Kenntnissen zu rekrutieren (z.B. IT, Kreativwirtschaft, Wissenschaft). Dies führt dazu, dass nicht allen Teammitgliedern explizite und implizite Regeln der Verwaltung bekannt sind. Daher ist ein Fokus auf kontinuierliches Teambuilding zu setzen. Der Vorteil, eine Problemstellung aus mehreren Perspektiven zu betrachten, ist dabei größer, als der anfängliche Mehraufwand des Kennenlernens von Verwaltung.

- Welche Fähigkeiten/Perspektiven sind notwendig, um das Problem zu lösen?
- Wie viele Personen brauche ich, um das Problem zu bearbeiten?

## BEISPIEL

Die Denkfabrik setzt bewusst auf eine Mischung aus verwaltungsinternen und -externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

„Am Anfang bestand die Denkfabrik aus einem kleinen Gründungsteam. Das waren in erster Linie Mitarbeiter\*innen aus dem Haus, die zum Teil zuvor in den Dialogprozess des Ministeriums zur Zukunft der Arbeitswelt „Arbeiten 4.0“ involviert waren. Nach und nach kamen weitere Teammitglieder aus dem Haus und von außen hinzu. Mittlerweile arbeiten in der Denkfabrik etwa 25 Personen in drei interdisziplinär zusammenarbeitenden Teams.“

Neben Fragen der Teamgröße und -zusammenstellung sind **räumliche und technologische Ausstattung** wichtige Faktoren. Wer innovativ arbeiten will, benötigt den passenden Space mit der entsprechenden Ausstattung (z.B. 3D-Drucker, Videostudio). Das kann teurer sein, als es klassische Verwaltungsbudgets für Arbeitsplätze und Workshopräume zulassen. Hier sind wieder die Kommunikation mit den entsprechenden Stellen und die Berücksichtigung in der Budgetplanung entscheidend. Darüber hinaus muss überlegt werden, ob vorhandene Räumlichkeiten, z.B. in Ministerien, umgebaut werden können. Hier könnte es beispielsweise zu Konflikten mit dem Denkmalschutz kommen. Alternativ entscheiden sich einige PIL, lokale Co-Working Spaces zu nutzen.

- Welche Räumlichkeiten werden benötigt?
- Welche Ausstattung wird benötigt, um zur Problemlösung beizutragen?
- Welche Stellen sind für die Beschaffung zuständig? Wie können mit diesen gute Beziehungen aufgebaut werden?
- Wie können eventuelle Mehrkosten gerechtfertigt werden?

## BEISPIEL

Die Denkfabrik hat eng mit der Zentralabteilung des Hauses gearbeitet, um diesen Bereich zu navigieren und einen modernen Space in einem älteren Ministeriumsgebäude einzurichten.

„Bezüglich der Ausstattung des Teambüros haben wir gemeinsam mit der Zentralabteilung des Hauses und unter Berücksichtigung der Vergabevorschriften sehr gute Lösungen gefunden. Das Ergebnis ist ein multifunktionales Teambüro mit Sitzinseln, einem großen Tisch für Besprechungen, einer Telefonkabine und Rückzugsmöglichkeiten in kleinere Büros bei Bedarf. Das Teambüro unterscheidet sich damit deutlich von den üblichen Einzelbüros im Haus. Eine Besonderheit ist, dass alle Hierarchieebenen in einem Raum sitzen. Die Teams verteilen sich auf die Inseln und die Plätze werden in einem monatlichen Rotationsprinzip neu vergeben. Streng genommen gibt es also keine festen Arbeitsplätze.“

## Arbeitsweise

Um innovative Lösungen zu entwickeln, sind die bestehenden **Arbeitsmethoden** in der Verwaltung oft nicht tauglich. Die Arbeit mit vielfältigen Methoden und Strukturen ermöglicht das Erheben von Bedürfnissen und die Entwicklung innovativer Lösungen. Die Arbeitsmethoden müssen mit den Zielen des Labs übereinstimmen und dürfen keinesfalls Selbstzweck sein. Kreative Methoden sind zwar für innovative Lösungsfindungen oftmals zu bevorzugen, allerdings muss der Rahmen dafür auch geeignet sein. Hier kann auf ein großes Spektrum an verschiedenen Methoden zurückgegriffen werden, beispielsweise design-, daten- oder forschungsfokussierte Herangehensweisen.

- Welche Methoden passen zur Problemanalyse und -lösung?

### BEISPIEL

Das COI limitiert sich bewusst nicht auf einen methodischen Ansatz, um offen für Neues zu bleiben.

“You can use behavioral science, you can use service design, you can do open innovation, you can do collaborative innovation. So we tried to go out and preach that everything is possible. In terms of innovation, we preach that there’s not this one trick, one kind of way of doing it.”

Neben den Methoden gibt es verschiedene **Tätigkeitsfelder**, in denen PIL aktiv werden können. Dazu gehören das Durchführen von Weiterbildungen und Trainings, konkretes Coaching oder Beratungen, Kooperationen mit anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern, das Beauftragen oder Durchführen von Forschungen, die Entwicklung neuer Produkte oder Services und Öffentlichkeitsarbeit.

- Welche Aufgaben muss das PIL wahrnehmen, um zur Problemanalyse und -lösung beizutragen?

### BEISPIEL

Der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr setzt auf eine enge Kooperation mit Start-ups. Dies geschieht nicht nur wegen der relevanten Produkte, die diese anbieten, sondern auch weil sie Arbeitsweisen und Mindsets mitbringen, von denen sich die Bundeswehr inspirieren lassen kann.

Das GovLabAustria führt eigens entwickelte Weiterbildungen durch.

“Wir haben GovLabAustria Training aufgebaut. Mittlerweile gibt es einen eigenen Kompakt-Lehrgang Innovation, der Bediensteten der Verwaltung und nachgeordneter Bereiche von Bund, Ländern und Gemeinden sowie Partnereinrichtungen des GovLabAustria offensteht.“

Ein weiterer entscheidender Faktor ist **Hierarchie**. Erkenntnisse und Erfahrungen aus Wirtschaft und Wissenschaft zeigen, dass flache Hierarchien und Freiheit in der Ideenfindung und -testung entscheidend sind. Dies steht im Gegensatz zu klassischen Strukturen einer öffentlichen Verwaltung.

- Wie wird die freie Entwicklung von Ideen ermöglicht?
- Wie gelingt Innovation in starren Strukturen?

### BEISPIEL

Die Denkfabrik hat bei der Gestaltung des Raums und der Arbeitsplätze versucht, Hierarchien abzubauen.

“Das heißt, die Teams sind wild gemischt. Und was vielleicht auch eine Besonderheit ist – vor allem für ein Ministerium – dass in der Anfangszeit alle Hierarchieebenen in einem Raum sitzen.”

### Wirkungsmessung

Ob ein PIL seinen Zweck und seine Ziele erreicht, gilt es kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls Faktoren zu verändern. Das kann zum einen über **Evaluationen** erfolgen. Wenn das Lab Teil einer öffentlichen Institution ist, wird in der Regel eine Erfolgsmessung im Rahmen der bürokratischen Vorgaben (Stichwort: Wirkungsorientierung) durchgeführt. Evaluationen können durchaus hilfreich sein, um zu überprüfen ob die richtigen Entscheidungen im Sinne der Zielvorgabe getroffen werden. Allerdings können diese Evaluationen nur bedingt Innovationen und die indirekten Erfolge des Labs messen. Es empfiehlt sich daher, unter Einbindung der relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder neue Formen der Messung von Wirkung und Arbeitsweise zu entwickeln.

- Welchen Zweck hat die Evaluation (formelle Regeln und/oder eigener Lernprozess)?
- Wie kann Kausalität beim Thema Innovation nachgewiesen und untersucht werden?
- Wie muss die Evaluation gestaltet sein, um das eigene Tun vor Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern zu rechtfertigen?

### BEISPIEL

Das COI beschäftigt sich sehr umfangreich mit Evaluation. Beispielsweise wird ein Innovationsbarometer erhoben.

“Just trying to even measure that causality and show how our 30 minutes conversation helps to improve the service on the front lines of the public sector is just – it’s not impossible, but it has really cost a lot of resources to get to that point. So we chose not to do that basically. What we’re doing instead is evaluating the bigger projects that we start. And this year we have started doing short questionnaires with people.”

Neben der Durchführung der Evaluation kann zum anderen eine **Reflexion** über die eigene Wirkung stattfinden. Es zeigt sich, dass Beratungsgremien hier hilfreich sind, um neue Impulse in der Organisation zu setzen. In diesen Gremien kommen Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und dem privaten sowie dem öffentlichen Sektor zusammen, um Feedback zur Arbeit des Labs zu geben, Themen aufzuzeigen und mögliche Kooperationen zu starten.

- Welche Struktur braucht es, um Feedback der Anspruchsgruppen zur eigenen Arbeit einzuholen?

### BEISPIEL

Das GovLabAustria hat für den Zweck der Reflexion ein Sounding Board eingerichtet.

“Zentrale InnovationstreiberInnen aus der Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft sind Teil des GovLabAustria Sounding Boards. Sie unterstützen das GovLab mit ihrem Know-how und Netzwerk und sind wichtige Sparringpartner für unsere Projekte. Das Sounding Board kommt jedes Jahr im Rahmen zweier Sounding Board Meetings und unseres Innovation-Lab Symposiums zusammen. Hier informieren wir über aktuelle Entwicklungen im Innovationsbereich und arbeiten gemeinsam an konkreten Projektideen. Das heißt, es gibt immer einen operativen Wissenstransfer, bei dem die Fragen im Raum stehen: `Was funktioniert aus eurer Erfahrung? Welche neuen Ideen habt ihr?’“

Untersuchungen der Universität Tallinn zeigten, dass die durchschnittliche Laufzeit eines PIL drei Jahre beträgt. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Wenn beispielsweise die Verwaltung schließlich genügend modernisiert wurde, hat das PIL sein Ziel erfüllt und sich selbst obsolet gemacht. Oder die erwartete Wirkung hat sich nicht gezeigt und deswegen wurde das PIL geschlossen. Wie lange ein PIL besteht, ist daher kein geeignetes Kriterium für den Erfolg eines Labs.

## 5. FAZIT

Die Studie zeigt und konkretisiert, dass beim Aufbau eines PIL viele Faktoren über den Erfolg entscheiden. Dabei stellt jede Ausgangslage ihre individuellen Anforderungen, die es zu beachten gilt. Der Blick über den Tellerrand zeigt, dass die großen Erfolgsfaktoren – qualitativ hochwertige interne und externe Kommunikation, Arbeitsweise und Reflexion – viel Aufmerksamkeit bekommen sollten. Darüber hinaus ist entscheidend, dass sich das PIL seinem Ziel und seiner Mission bewusst wird: soll ein Themenkomplex inhaltlich bearbeitet werden oder geht es darum, durch Trainings etc. die Verwaltung zu modernisieren; können eigene Projekte durchgeführt werden oder ist das PIL zur Unterstützung bestehender Projekte da? Es zeigt sich, dass ein klares Verständnis der eigenen Rolle zu Beginn etabliert werden sollte, da sich weitere Entscheidungen daraus leichter ableiten lassen.

Diese Studie konnte aufgrund der Masse an wissenschaftlichen Publikationen und existierenden PIL nur an der Oberfläche kratzen. Dies liegt auch in der Natur der PIL, wo jeden Tag mit neuen Ansätzen experimentiert wird und Veränderung die einzige Konstante ist.

## 6. BEST PRACTICE BEISPIELE

### Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft (BMAS)

Die Denkfabrik nutzt wissenschaftliche Methoden wie strategische Voraussicht, um den Policy-Prozess zu informieren. Dies geschieht über das Beauftragen von Forschung und den Diskurs mit relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft.

- **Strukturelle Verankerung:**
  - Teil der Abteilung „Digitalisierung und Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
  - “Eine für Ministerien neuartige, interdisziplinär und agil arbeitende Organisationseinheit [...], die Funktionen und Arbeitsweisen eines klassischen Think Tanks und eines zeitgenössischen Future Labs verbindet.”
- **Teamgröße:** ca. 25 Personen
- **Gründung:** Oktober 2018
- **Wirkungskreis:** National
- **Budget:** 34,5 Mio € (2021)
- **Ziel:** “Neue Handlungsfelder, die für das Arbeits- und Sozialministerium durch die Digitalisierung und andere Trends entstehen, frühzeitig zu identifizieren, die Arbeitswelt stärker im gesellschaftlichen Kontext zu erfassen und neue Lösungsansätze für die Arbeitsgesellschaft der Zukunft zu entwickeln”

### Cyber Innovation Hub (BMVg)

Der Cyber Innovation Hub beschäftigt sich mit Digitalisierung in allen Bereichen, in denen sie relevant für die Arbeit der Bundeswehr ist. Die Arbeit fokussiert sich auf drei Bereiche: Kooperation mit Start-ups, eigene Innovationen entwickeln und Intrapreneurs ausbilden.

- **Strukturelle Verankerung:** Teil der BWI GmbH (100% Bundesgesellschaft und IT-Dienstleister der Bundeswehr)
- **Teamgröße:** ca. 40 Personen
- **Gründung:** 2017
- **Wirkungskreis:** National
- **Budget:** 10 Mio € pro Jahr

- **Ziel:** “Unsere Motivation wird angetrieben durch den Glauben an unsere Kameraden und Kollegen und unsere Überzeugung, dass auch das Handeln einer großen Organisation und Verwaltung agiler werden und sich dem Rhythmus der Digitalisierung anpassen kann.”

### **GovLab Arnsberg**

Das GovLab Arnsberg wurde eingerichtet, um die Verwaltung im Regierungsbezirk zu verbessern, d.h. Lösungen aktiv zu erarbeiten, zu testen und einzuführen.

- **Strukturelle Verankerung:** Teil der Abteilung des Regierungspräsidenten
- **Teamgröße:** 2 Personen
- **Gründung:** April 2018
- **Wirkungskreis:** kommunal
- **Budget:** kein eigenes
- **Ziel:** “Mit agilen Methoden wollen wir unsere Verwaltung verbessern oder neu erfinden, um unseren Bürger\_innen, Kommunen und Mitarbeiter\_innen das Leben einfacher zu machen.”

### **GovLabAustria**

Das GovLabAustria beschäftigt sich sowohl mit Policy- als auch mit Verwaltungsinnovation. Dies wird über eigene Forschung, nationale und internationale Vernetzung, Erarbeitung von Lösungen und das Ausbilden von Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeitern getan.

- **Strukturelle Verankerung:** Gemeinsam betrieben von der Donau-Universität Krems und dem Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport
- **Teamgröße:** 4 Personen
- **Gründung:** 2017
- **Wirkungskreis:** national
- **Budget:** nur projektbezogen
- **Ziel:** “Das GovLabAustria soll es ermöglichen, zentrale Herausforderungen des öffentlichen Sektors in einem offenen und interdisziplinären Experimentierraum zu adressieren und organisationsübergreifende Lösungsansätze unter Einbindung der jeweils relevanten StakeholderInnen in einem wissenschaftlich-praxisnahen Kontext zu erarbeiten.”

### **National Centre for Public Sector Innovation (COI) (Dänemark)**

Das COI setzt sich auf allen Verwaltungsebenen für die Verbreitung innovativer Methoden und Technologien ein. Dies geschieht besonders durch Trainings, intensive Öffentlichkeitsarbeit und die Kooperation mit relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern im In- und Ausland. Darüber hinaus werden Evaluationen zur innovativen Kapazität des öffentlichen Sektors durchgeführt. Dieses abstrakte Thema wird dadurch quantitativ und qualitativ vergleichbar gemacht.

- **Strukturelle Verankerung:** Dänische Regierung, Regionen- und die Kommunalverwaltung besitzen und finanzieren das COI
- **Teamgröße:** 10 Personen
- **Gründung:** 2014
- **Wirkungskreis:** national, regional, kommunal
- **Budget:** 1,5 Mio €
- **Ziel:** “Das Nationale Zentrum für Innovation im öffentlichen Sektor (COI) trägt dazu bei, dass der öffentliche Sektor durch Innovation effizienter wird und Dienstleistungen und Produkte von höherer Qualität liefert.”

Für eine tabellarische Übersicht der interviewten PIL siehe Anhang 2.

## LITERATUR

Die theoretischen Informationen und Fakten wurden primär aus den folgenden Quellen entnommen:

De Vries, D. (2019). Successful Innovation Labs Have These Four Things in Common. IDEO. <https://www.ideo.com/journal/successful-innovation-labs-have-these-four-things-in-common>

Mcgann, M. & Blomkamp, E. & Lewis, J. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. Policy Sciences. 10.1007/s11077-018-9315-7.

Fuller, M & A Lochard A. (2016). Public policy labs in European Union Member States; doi:10.2788/799175

Nesta. (2014). Innovation Teams and Labs. A Practice Guide. [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_teams\\_and\\_labs\\_a\\_practice\\_guide.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf)

Tönurist, P. & Kattel, R. & Lember, V. (2015). Discovering Innovation Labs in the Public Sector. Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics.

Tönurist, P. & Kattel, R. & Lember, V. (2017). Innovation Labs in the Public Sector: what they are and what they do?. Public Management Review. 19. 10.1080/14719037.2017.1287939.

Die empirischen Daten wurden qualitativen Interviews sowie den öffentlich bereitgestellten Informationen der Institutionen entnommen.

- <https://www.denkfabrik-bmas.de/>
- <https://www.cyberinnovationhub.de/>
- <https://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/govlab/index.html>
- <http://www.govlabaustralia.gv.at/en/>
- <https://www.coi.dk/en/>
- <http://www.innolabbw.de>

## Über das Innovation in Politics Institute

Das Innovation in Politics Institute ist ein international tätiges Unternehmen, das Innovationen in der Politik identifiziert, entwickelt und anwendet – mit dem Ziel, die Demokratie in Europa zu stärken.

Das Institut entwickelt Programme für Politikerinnen und Politiker, um demokratische Politik erfolgreicher zu machen. Dafür nutzt es internationale Best-Practice-Beispiele aus einem breiten politischen Spektrum und das Know-how der innovativsten Köpfe in der Politik.

Das Institut hat Sitze in Berlin sowie Wien und hat Repräsentanzen in weiteren 13 Ländern.

Mehr Informationen unter <https://innovationinpolitics.eu/>