

InnoLabs für Verwaltungen: Den Aufgabenwandel gemeinsam gestalten

2. bundesweite Tagung des Praxis- und
Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den
öffentlichen Dienst in

Berlin 17./18. Januar 2019

Prof. Dr. Elmar Hinz

René Bredehorn

- 1) Einleitung: Was ist neu am aktuellen Aufgabenwandel?
- 2.1) Begriffsannäherung: Was ist Innovation?
- 2.1) Innovationsarten mit Bezug zum öffentlichen Bereich
- 2.2) Innovationslabore: Vielfalt!
- 2.2) Innovationslabore der öffentlichen Verwaltung
- 3.1) Herausforderung: Organisation & Implementierung
- 3.2) Herausforderung: Partizipation
- 4) Fazit

1) Einleitung: Was ist neu am aktuellen Aufgabenwandel?

in Thesen

- (1) Mit Aufkommen der Governance-Perspektive redet auch das Verwaltungsmanagement wieder stärker über die Inhalte öffentlicher Aufgabenerfüllung
- (2) Gesellschaftliche Veränderungen wie der demographische Wandel und die Digitalisierung begünstigen diese Diskussion
- (3) Die Managementreformen seit den 1990er Jahren haben einen Wandel in der Verwaltungskultur bewirkt, so dass gerade bei jungen Nachwuchsführungskräften eine Offenheit für Themen wie Innovationen besteht

2.1) Begriffsannäherung: Innovation

Innovationen sind immer ein **relatives Konstrukt**

Arbeitsdefinition: Innovationen sind...

- neue Produkte/Dienstleistungen/Prozesse,...
inhaltliche Dimension
- die sich am „Markt“ praktisch erwiesen haben,...
Intensitätsdimension
- und für die relevante Zielgruppe
(Kunden/Nutzer/Bürger)...
subjektive Dimension
- einen neuen, wahrnehmbaren Nutzen stiften.
prozessuale & normative
Dimension

Joseph Schumpeter erkannte 1942 die Bedeutung von Innovationen als kontinuierlichen Treiber für den ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel:
Das ist **schöpferische Zerstörung**.

Quellen: Hauschildt & Salomo 2016; Schumpeter 1993

2.1) Innovationsarten mit Bezug zum öffentlichen Bereich

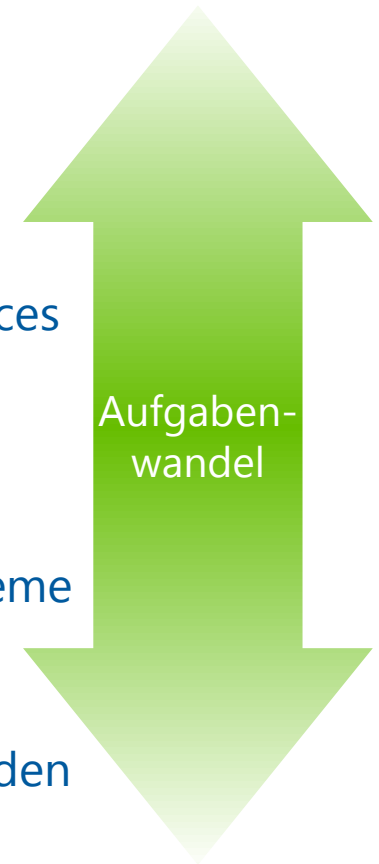
Prozess-Innovationen

- (1) technologische getriebene Prozess-Innovation
Bsp.: digitale Steuererklärung
- (2) administrative getriebene Prozess-Innovation
Bsp.: „One-Stop-Shop“ für verschiedenste Verwaltungsservices

Produkt-/Service-Innovation

Soziale Innovationen

- Zergliederung ansonsten komplexer gesellschaftlicher Probleme in Teilprobleme
- durch unterschiedliche Akteure bewirkte Innovationen können gesamtgesellschaftlich zu sozialen Innovationen werden
- schwer abzugrenzen & sehr unterschiedliche Perspektiven



Quellen: Gillwald 2000; Howald & Schwarz 2010; de Vries et al. 2016; Thom & Ritz 2017

2.2) Innovationslabore: Vielfalt!

Innovation kann entstehen wenn...

- „**Freiräume**“ geschaffen werden, um neue Arbeitsweisen und Kreativität zu lerne, zu fördern und zu experimentieren;
 - neue, zumeist iterative **Methoden zur Produkt- & Geschäftsmodellentwicklung** angewandt werden;
 - Stakeholder (Zulieferer/Adressaten) einbezogen werden (**Partizipation**),
 - **Lösungsansätze** für aktuelle und zukünftige Herausforderungen und Trends entwickelt und ausprobiert werden;
 - gelernt wird mit **Unsicherheiten** und **Ergebnisoffenheit** umzugehen: **Vision, Understanding, Clarity, Agility.**
- **Kerngedanke:** „learning by doing“

Quellen: Hill 2016; Kieboom 2014; Müller et al. 2015; O'Hare et al. 2008; Schmidt et al. 2016; Tönurist et al. 2017

2.2) Innovationslabore der öffentlichen Verwaltung

- Sample von weltweit ca. 35 öffentlich finanzierten Innovationslaboren, größtenteils in Europa und Nordamerika sowie in Asien
 - ca. 75 % auf **höchster Ebene**: Land und Bund
 - ca. 50 % als **rechtliche eigenständige** Einheit organisiert: Autonomie
 - durchschnittlich 6 bis 7 Angestellte & Jahresbudget zwischen 1,5 Mio. und 0,6 Mio. EUR: größtenteils **selbstfinanziert**
 - **Interdisziplinäre Teams**, die nutzerorientierte Gestaltungsmethoden anwenden
 - **Gründe**: Umgang mit externe Komplexität; technologischer Wandel; Anpassung; Legitimation von Veränderungen
 - **Hauptaufgaben**: Kooperation mit anderen öffentlichen Einheiten zur ganzheitlichen Leistungserbringung; Entwickeln von innovativen Produkten/Services
- **ABER**: In **Deutschland** empirisch bisher kaum zu erkennen.

Quellen: Tönurist et al. 2017

3.1) Herausforderung: Organisation

Statt „Kunst“: Innovationsfähigkeit **organisatorisch verankern**

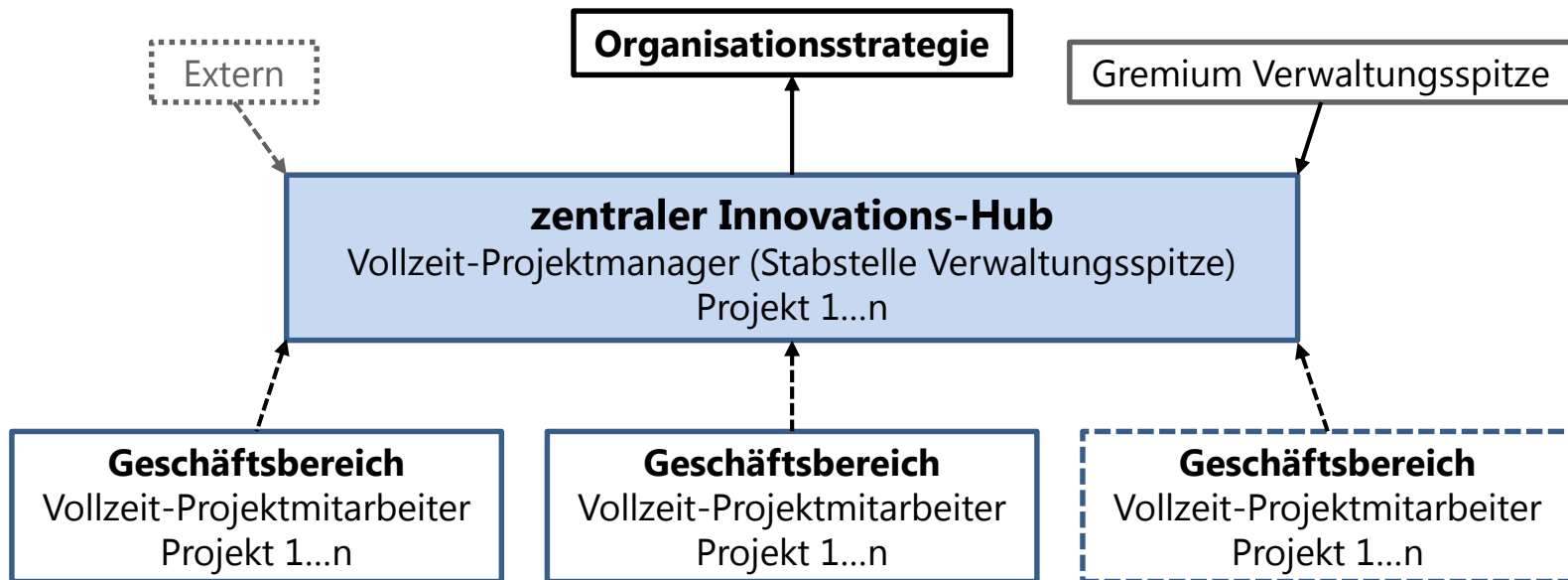
- Vielfalt der Aufgaben bereits einzelner Verwaltungen lässt eine **dezentralisierte** Bearbeitung sinnvoll erscheinen
- zugleich sollten Projektmanagement- & Methodenkompetenzen zentral **gebündelt** werden...
- **unterschiedliche Perspektiven** und Dritte eingebunden werden....
- eine **hierarchische** Instanz (politische) Autorität verleihen...
- und eine **strategische** Ausrichtung aller Innovationsprojekte sichern
- **Lösung** könnte eine Matrix sein: **Multi-Projektmanagement**
- dabei sollte der **steuernde Einfluss der Fachabteilung gering** sein und das Team **an und in einem Raum konzentriert** werden (soziale Autonomie)

Quellen: Hauschildt & Salomon 2016; O'Connor & DeMartino 2006

3.1) Herausforderung: Organisation

Institutionell: Multi-Projektmanagement Matrix

- zentrales Innovationsmanagement mit wechselnder Vollzeit-Besetzung
 - Fachexpertise aus den Geschäftsbereichen
- **Erkenntnisse werden auf Organisationsstrategie übertragen**



Quellen: in Anlehnung an O'Connor & DeMartino 2006

3.2) Herausforderung: Partizipation

Partizipation des Bürgers als **Ko-Produktion** und Open Innovation

Ko-Produktion

- NICHT: Integration des externen Faktors in die Dienstleistungserbringung und insb. Verlagern von Tätigkeiten an den Bürger
 - Sondern: aktives Handeln von Bürgern mit Hilfe von Einheiten des öffentlichen Sektors, um die Wirkung u.a. von Selbsthilfe und Selbstorganisation zu verstärken → **additive Ko-Produktion**
- Abgrenzung von deliberative Bürgerbeteiligung:
„nicht (nur) mitreden, sondern **mitmachen!**“

Quellen: Löffler 2015

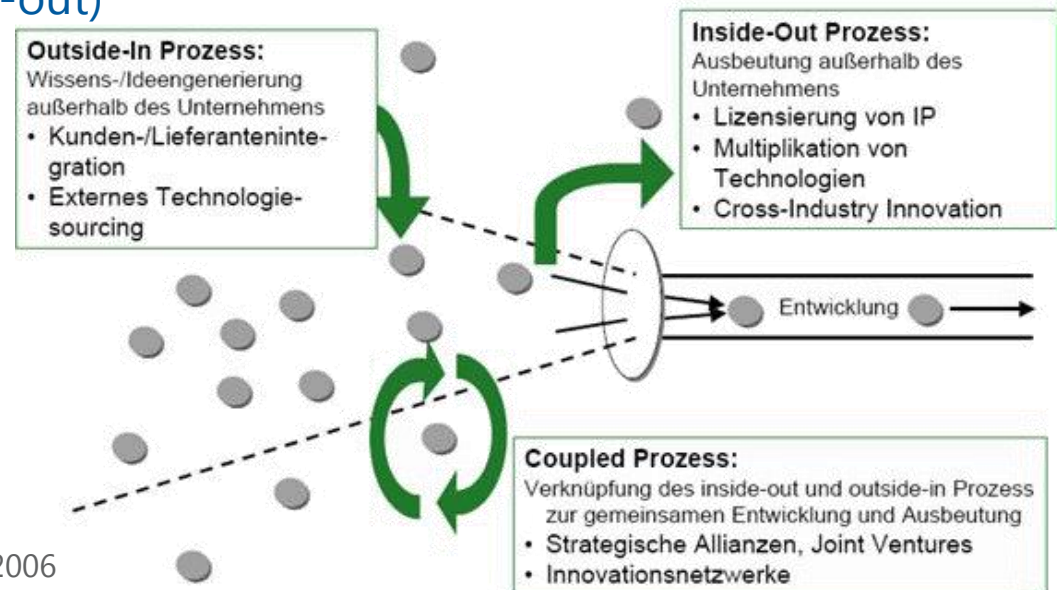
3.2) Herausforderung: Partizipation

Partizipation des Bürgers als Ko-Produktion und **Open Innovation**

- sammeln von **Bedürfnis- und Lösungsinformationen** der Akteure
- Ideen im Innovationsprozess
 - von außen (outside-in)
 - nach außen tragen (inside-out)
 - Verknüpfung (coupled)

InnoLab!

- Steigerung von **Effektivität** und **Effizienz** des Prozesses
- und der Aufgabenerfüllung



Quellen: Chesbrough 2006, Gassmann & Enkel 2006
Hilgers 2012, Reichwald & Piller 2009

4) Fazit

Wie bei jedem Aufgabenwandel ist wichtig...

- (1) Wie könnte Anpassung von Organisationen an Umwelt gelingen?
- (2) Welche institutionellen Rahmenbedingungen sind zur Implementierung in die Regelorganisationen zu schaffen?
- (3) Wie wird die Veränderung durch eine innovative Idee wirksam in die bestehenden Leistungen integriert?

Als Beitrag zu **sozialen Innovationen** sind besonderes

- Entwicklungspfade mit Kompetenzverlusten zu beachten, die sich ex post möglicherweise als nicht erstrebenswert herausstellen;
 - Wirkungen des (Verwaltungs-)Handeln zu fokussieren
- Was müssten die HöDs tun, um an einem InnoLab beteiligt zu sein?

Quellen: Löffler 2015, O'Connor & DeMartino 2006

- CHESBROUGH, Henry William (2006): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Brighton: Harvard Business Press.
- DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars (2016): Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. In: *Public administration*, 94. Jg., Nr. 1, S. 146-166.
- GASSMANN, Oliver; ENKEL, Ellen (2006): Open Innovation. In: *Zeitschrift Führung+ Organisation*, 75. Jg., Nr. 3, S. 132-138.
- GILLWALD, Katrin (2000): *Konzepte sozialer Innovation*. WZB Discussion Paper.
- HAUSCHILD, Jürgen; SALOMO, Sören (2016): *Innovationsmanagement*. 6. Aufl., München: Vahlen.
- HILGERS, Dennis (2012): *Open Government: Theoretische Bezüge und konzeptionelle Grundlagen einer neuen Entwicklung in Staat und öffentlichen Verwaltungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HILL, Hermann (2016): Innovation Labs - Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor. In: *Die Öffentliche Verwaltung (DÖV)*, 69 Jg., S. 493-501.
- HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael (2010): *Soziale Innovation im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts (Sozialtheorie)*. Dortmund: transcript Verlag.
- KIEBOOM, Marlieke (2014): *Lab Matters: Challenging the Practice of Social Innovation Laboratories*. Amsterdam: Kennisland.
- LÖFFLER, Elke (2015): Koproduktion mit Bürgern und gemeinnützige Öffentlich-Private Partnerschaften. In: *Verwaltung & Management*, 21. Jg., Nr. 6, S. 317-325.
- MÜLLER, Felix C.; BRINKS, Verena; IBERT, Oliver; SCHMIDT, Suntje (2015): *Open Region: Leitbild für eine regionale Innovationspolitik der Schaffung und Nutzung von Gelegenheiten*. Erkner: Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung eV (IRS).
- O'CONNOR, Gina Colarelli; DEMARTINO, Richard (2006): Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. In: *Journal of product innovation management*, 23. Jg., Nr. 6, S. 475-497.
- O'HARE, J.; HANSEN, P. K.; TURNER, N.; DEKONINCK, E. (2008): Innovation hubs: why do these innovation superstars often die young?. In: *DS 48: Proceedings DESIGN 2008, the 10th International Design Conference*. Dubrovnik, Croatia.
- REICHWALD, Ralf; PILLER, Frank (2009): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHMIDT, Suntje; IBERT, Oliver; KUEBART, Andreas; KÜHN, Juliane (2016): *Open Creative Labs in Deutschland. Typologisierung, Verbreitung und Entwicklungsbedingungen*. Erkner: Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung.
- SCHUMPETER, Joseph Alois (1993): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 7., erw. Aufl., Tübingen: Francke Verlag.
- THOM, Norbert; RITZ, Adrian (2017): *Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- TÖNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko (2017): Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. In: *Public Management Review*, 19. Jg., Nr. 10, S. 1455-1479.