

Studie zu Aufgaben und Organisationsformen von Innovationseinheiten für die Verwaltung

Endbericht

Prof. Dr. Thurid Hustedt

Prof. Dr. Kai Wegrich

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

Nils Heinemann

Tim Hildebrandt

Anna Hundehege

Maximilian Kupi

Elias Lingnau

Dinah Rabe

Milan Thies

Sophie Vogt-Hohenlinde

Kontakt:

Prof. Dr. Thurid Hustedt, hustedt@hertie-school.org

Executive Summary

Empfehlungen

Globalisierung, Digitalisierung oder der demografische Wandel verändern Anforderungen an Regierungshandeln. In der Verwaltung führt das zu **steigender Komplexität, Unsicherheit und Beschleunigung**. Neue Herausforderungen brauchen neue Lösungen, und international haben sich seit einigen Jahren Innovationseinheiten ebenso wie innovative Methoden im Regierungshandeln als Antworten auf die Herausforderungen bewährt. Die Analyse international erfolgreicher Ansätze und bestehender Erfahrungen in der Ministerialverwaltung des Bundes ergeben folgende Empfehlungen für die Einrichtung eines **erfolgreichen Innovationsökosystems**¹ in der Bundesregierung:

1. Ein klares **politisches Bekenntnis, z.B. per Kabinettsbeschluss zu einem Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation mit klarer Zielsetzung** – kombiniert mit einer starken politischen Steuerung (z.B. Kabinetts-Ausschuss oder Staatssekretärsrunde).
2. Schaffung einer **institutionellen Steuerungslogik** mit klarer Zuständigkeit und weitreichenden Kompetenzen. Möglich wäre hier als schnell umsetzbare und durchsetzungsstarke Option die **zentrale Steuerung** über die Regierungszentrale oder ein (existierendes oder neu geschaffenes) Fachministerium. Die Einrichtung eines eigenständigen Digital- oder Transformationsministeriums ist allerdings mit erheblichen Transaktionskosten verbunden. Eine hohe Durchsetzungsstärke kann nicht vorausgesetzt werden. Ebenfalls schnell umsetzbar, aber mit geringerer Durchsetzungsstärke, wäre ein **dezentraler Ansatz** (dann mit vorher vereinbarten gemeinsamen Schwerpunkten und Standards). Denkbar wäre außerdem ein geteiltes Steuerungsmodell zwischen Regierungszentrale und einem starken Fachministerium. International hat sich dieses Modell bei Koalitionsregierungen bewährt.
3. Schaffung einer **Agentur (Bundesaccelerator)**, die sich auf die Anwendung und erfolgreiche Skalierung von innovativen Instrumenten konzentriert, Ressorts mit Methodenwissen unterstützt und als Thinktank agiert. Inhaltliche Schwerpunkte sollten in jedem Fall sein: Agilität und Digitalisierung, evidenz-basiertes Handeln, Wissensmanagement, strategische Vorausschau, Kollaboration, Bürger-/Nutzerorientierung und Design Thinking sowie Experimentieren.
4. Ein **ressortübergreifendes Budget für Innovationsprojekte**. Auf Basis internationaler Beispiele ist zu erwarten, dass ein ressortübergreifendes Budget für Innovationsprojekte, auf das die Ministerien themenspezifisch zugreifen können, eine Anreizwirkung für solche Projekte hat und geeignet ist, die Formulierung und Umsetzung solcher Projekte zu beschleunigen.
5. Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung einer innovativen Ministerialverwaltung stellt die Entwicklung von **Kompetenzen unter den Mitarbeiter:innen** dar. Zu diesem Zweck sollte das Personalmanagement und -recht modernisiert sowie eine Weiterbildungsstrategie mit klaren Zukunftskompetenzen formuliert werden.

¹ In dieser Studie geht es um Optionen, um die Kapazitäten der Bundesregierung mit Blick auf Verwaltungsinnovation zu stärken. Die organisatorische Verankerung und politische Steuerung der Förderung von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft durch die Bundesregierung ist nicht Gegenstand der hier formulierten Überlegungen.

1 Analyse internationaler Innovationseinheiten und Innovationsökosysteme

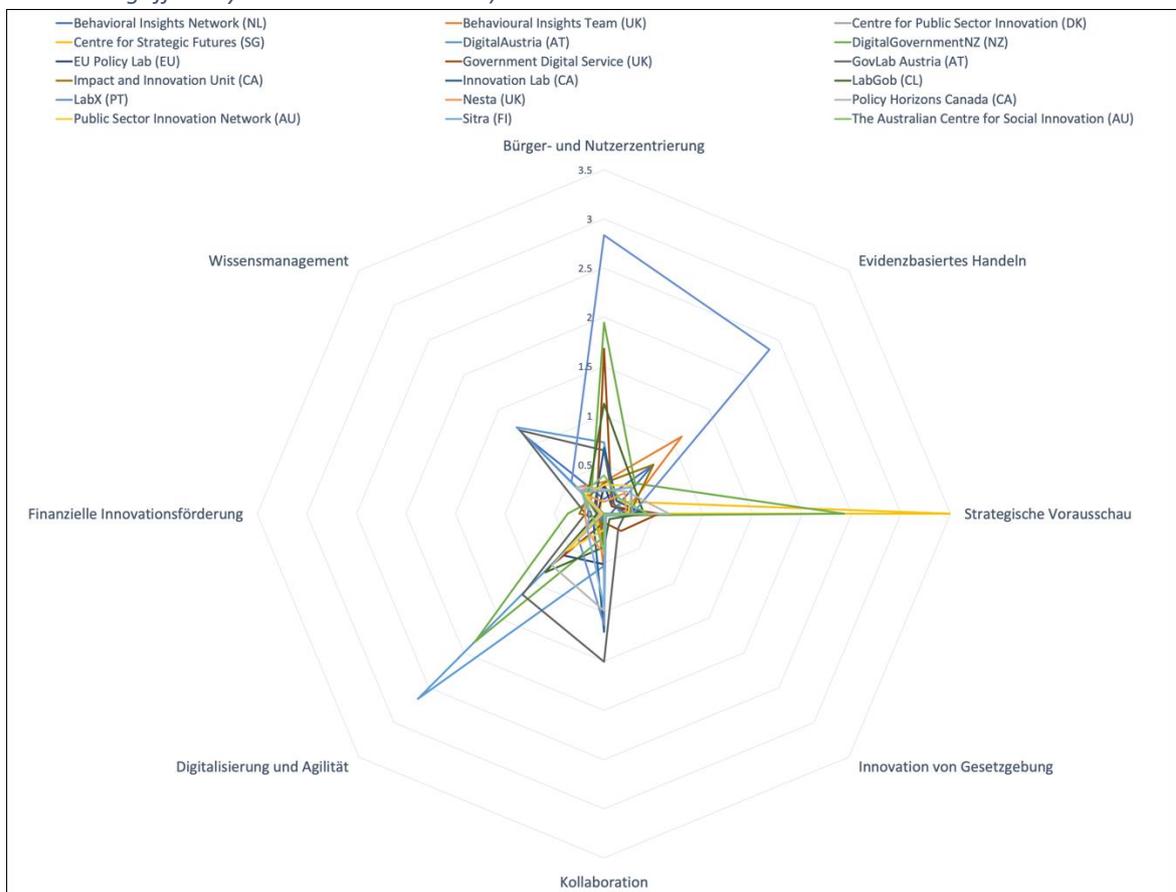
Mit neuen Anforderungen muss sich auch die Arbeitsweise der Verwaltung und Politikgestaltung verändern. Innovative Methoden für modernes und wirksames Regieren haben sich international bewährt und bewiesen, dass sie Erfolg und Akzeptanz politischer Maßnahmen verbessern. Häufig werden diese Methoden durch spezielle Innovationseinheiten implementiert.

Eine webbasierte Auswertung der Aufgabenprofile internationaler Innovationseinheiten anhand von Schlüsselbegriffen auf den Webseiten ergibt eine Fokussierung auf folgende Schwerpunkte:

- Bürger- und Nutzerorientierung,
- Evidenzbasiertes Handeln bzw. Policy-Making,
- Zukunftsdenken und strategische Vorausschau,
- Intersektorale Innovation und Kollaboration,
- Digitalisierung und Agilität,
- Wissensmanagement,
- Training und Weiterbildung.

Ein Großteil der untersuchten Einheiten verfügt dabei über Mischprofile mit Ausprägungen in mehreren Dimensionen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Aufgaben- und Kompetenzprofile internationaler Innovationseinheiten (basierend auf der Schlüsselbegriff-analyse ihrer Webseitinhalte)



Quelle: Eigene Darstellung.

Eine genauere Analyse der Vorreiterländer Australien, Großbritannien, Dänemark und Finnland in Fallstudien ergibt dabei ein differenziertes Bild: In keinem der vier in den Fallstudien näher untersuchten Länder ist eine dauerhafte Lösung anzutreffen. Es zeigt sich aber: **Die Entwicklung eines Innovationsökosystems – eines vielfältigen Netzwerkes von Akteuren im Reformfeld – ist zentral für den mittelfristigen Erfolg.** Kurzfristige Brüche, etwa durch Regierungswechsel oder Führungswechsel in einzelnen Institutionen, können so aufgefangen werden. Allerdings braucht die Entwicklung eines robusten Innovationsökosystems **Zeit, politische Unterstützung und administrative Kapazität.**

Der Vergleich der Fallstudien ergibt vier zentrale Botschaften² hinsichtlich erfolgreicher Innovationsökosysteme.

1. Die Notwendigkeit eines Elements zentraler oder geteilter Steuerung: politischer Wille zur Verwaltungspolitik

Alle vier Länder zeichnen sich durch eine Vorgeschichte aktiver Verwaltungspolitik und einen ausgeprägten politischen Willen zu Reformen im öffentlichen Sektor aus. Dieser politische Wille wurde auch in allen Fällen in Elemente einer zentralen oder zumindest geteilten Steuerung von Innovationspolitik gegossen. Eine ressortübergreifende Innovationsstrategie ist dabei eine zentrale Erfolgsbedingung. Alle vier Länder weisen eine aktive Rolle zentraler Institutionen der Kernexekutive (Regierungszentrale und/oder Finanzministerium) auf.

2. Überlastung und Wandel: Innovationsstrategie und die Rolle der Regierungszentrale

Es zeigt sich, dass Arrangements institutioneller Steuerung nicht stabil sind, sondern sich im Laufe der Zeit verändern. Regierungszentralen spielen eine zentrale Rolle beim Anschlag von Reformen und können für einige Jahre auch zentrale Steuerungsfunktionen übernehmen. Da es sich bei Verwaltungsinnovation aber um ein inhaltlich dynamisches Reformfeld handelt, kommen im Zeitverlauf neue Themen, Ansätze und Methoden hinzu. Der Aufbau eines Innovationsökosystems ist also im Spannungsfeld einer möglichen Überforderung der Kernexekutive und einer Fragmentierung von Innovationsansätzen strategisch zu planen.

3. Die Relevanz administrativer Kapazitäten: Ressourcen und Kompetenzen

Der Aufbau administrativer Kapazitäten unterhalb der politischen Steuerungsebene ist als klare Erfolgsbedingung von Innovationspolitik zu identifizieren. Insbesondere die beiden Fallstudien zu Großbritannien und Dänemark im Rahmen der Studie verdeutlichen, dass der Aufbau eigener Kapazitäten für die erfolgreiche Umsetzung z.B. von Digitalisierungsagenden unabdingbar ist. In beiden Fällen sind die beiden eigens eingerichteten Agenturen die zentralen Akteure der Verwaltungsdigitalisierung und wirken erfolgreich in die Ministerien hinein.

² Die Frage, inwiefern sich Lehren aus den Fallstudien auf das deutsche Regierungssystem übertragen lassen, hängt von (1) institutionellen und (2) politischen Grundlagen ab:

1. Alle vier Länder sind parlamentarische Demokratien, so dass mit Blick auf die Übertragbarkeit auf das deutsche Regierungssystem keine fundamentalen Unterschiede bestehen (wie das bei präsidentiellen oder semi-präsidentiellen Regierungssystemen der Fall wäre). Während in den Westminster-Systemen das kollektive Kabinettsprinzip betont wird, sind die beiden untersuchten skandinavischen Fälle durch das Ressortprinzip geprägt.

2. Insbesondere die Fallstudien zu den skandinavischen Ländern erlauben Einsichten in die Möglichkeiten und Grenzen institutioneller Steuerung des Querschnittsthemas Innovation unter den Bedingungen von Koalitionsregierungen.

4. Diversität und bottom-up in der Umsetzung: Chance oder Risiko für Innovationsökosysteme

In keinem der vier untersuchten Länder existieren Einheiten, die alle Instrumente gleichzeitig abdecken. Zumeist wurden mehrere Einheiten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen innerhalb eines Landes etabliert. Die oben aufgeführten innovativen Methoden sind komplementär: Sie ergänzen und stärken sich gegenseitig. Allerdings müssen nicht alle Ziele von Innovationspolitik von einer Organisation verfolgt werden, und auch das angewandte institutionelle Steuerungsmodell kann zwischen Reformzielen und -instrumenten variiert werden. Gleichzeitig ist eine zu starke Zersplitterung in „Innovations-Silos“ zu vermeiden. Diese können durch zu viele (ressortübergreifende) Innovationseinheiten und zu häufigen Wandel entstehen. Wichtige Gegenstrategie ist die Bildung und laufende Unterstützung von Netzwerken zwischen Organisationen im Innovationsökosystem. Unabhängig davon, ob die Einrichtung einer Innovationseinheit für alle Methoden möglich ist, sollten insbesondere Netzwerke immer Element eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation sein.

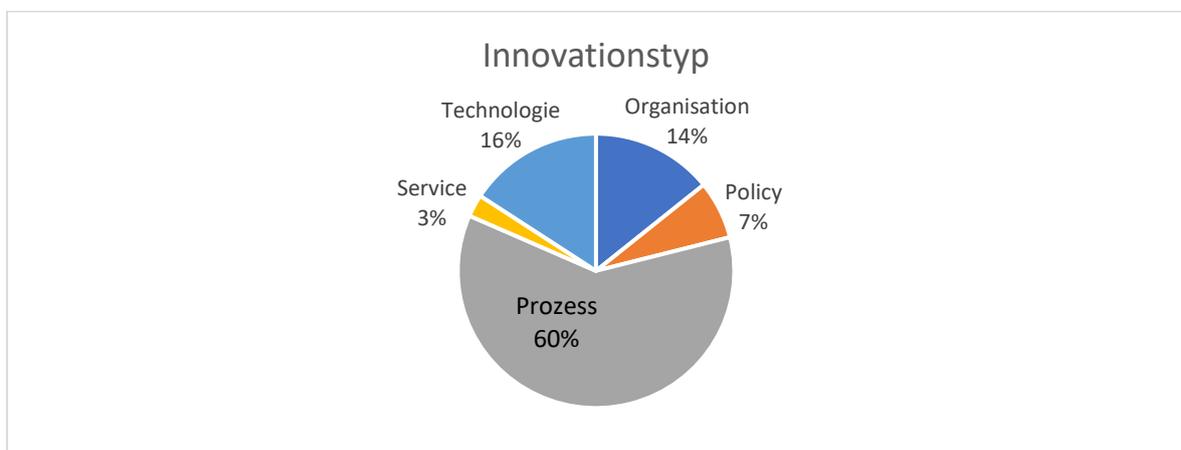
2 Analyse existierender Ansätze und Erfahrungen in der Bundesregierung

2.1 Status quo: Innovative Ansätze und Einheiten in der Bundesregierung

Die Auswertung einer Ressortabfrage zu innovativen Einheiten und Ansätzen zeigt: In der Bundesregierung existieren bereits alle international etablierten Methoden modernen Regierens. Allerdings setzt nicht jedes Ressort jeden Ansatz ein. Manche Ressorts sind deutlich weiter im Einsatz innovativer Methoden als andere. Die sechs Ministerien mit den meisten innovativen Projekten meldeten ca. 75% aller Projekte.

Die Auswertung des Innovationstyps zeigt eine klare Konzentration auf. Die deutliche Mehrheit der Projekte (60%) zielt auf die Verbesserung etablierter oder Einrichtung neuer Prozesse ab. Weniger häufig werden neue Technologien eingesetzt (16%) oder neue Organisationsstrukturen geschaffen (14%). Policy- und Serviceinnovationen machen gemeinsam zehn Prozent der Projekte aus (siehe Abb. 2).

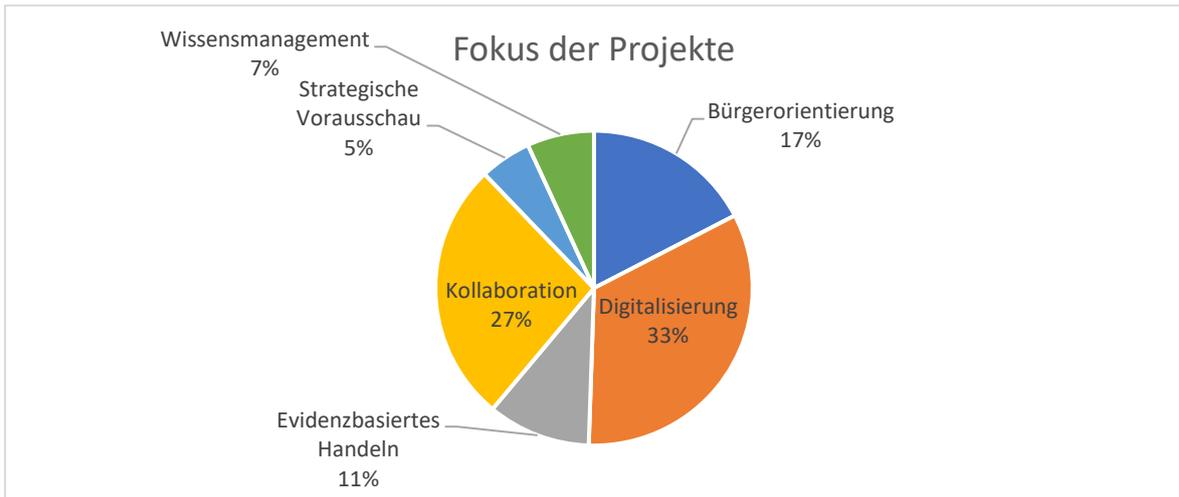
Abbildung 2: Innovationstyp der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei dem Fokus der Projekte zeigt sich ein gleichmäßigeres Bild. Ein Drittel der Projekte bezieht sich auf Digitalisierung, etwa ein Viertel dient der Verbesserung der Kollaboration, und weniger als ein Viertel zielt auf Bürgerorientierung ab. Auffallend ist auch, dass evidenzbasiertes Handeln, strategische Vorausschau und Wissensmanagement seltener aufgegriffen werden, obwohl vereinzelt interessante Ansätze bestehen (siehe Abb. 3).

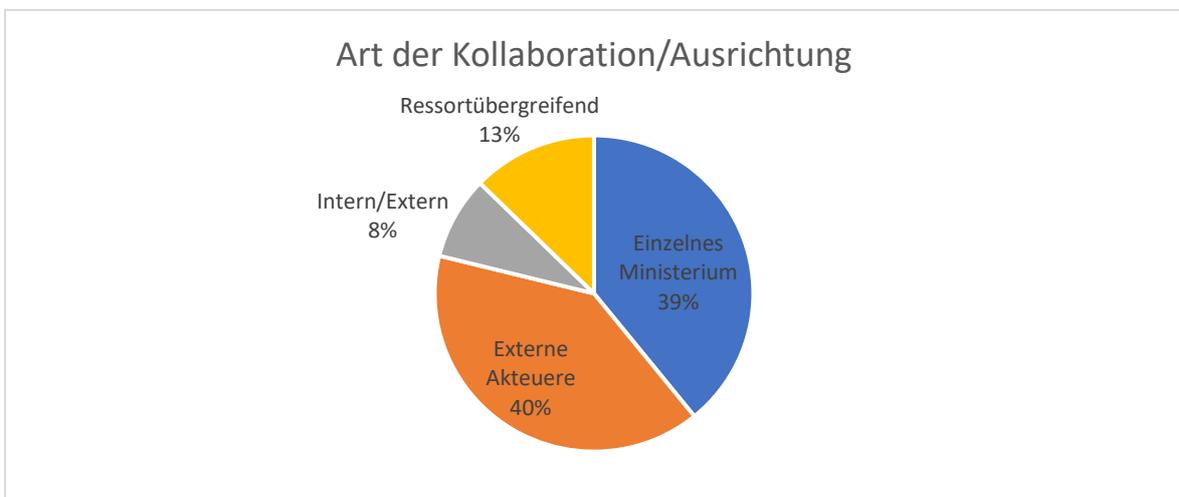
Abbildung 3: Fokus der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Innovationsprojekte binden häufig externe Akteure ein, beispielsweise externe Dienstleister, Bürger:innen, Wissenschaftler:innen. Auffallend ist aber auch, dass 39% der Projekte jeweils in einem einzelnen Ministerium durchgeführt werden, nur 13% binden weitere Ressorts ein (siehe Abb. 4). Hieraus lässt sich schließen, dass Potenziale für den Transfer innovativer Ansätze und der ressortübergreifenden Zusammenarbeit noch nicht voll genutzt werden.

Abbildung 4: Art der Kollaboration der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

Innovationseinheiten spielen bisher eine begrenzte Rolle. Einzelne Innovationseinheiten sind meist auf Digitalisierung und digitale Lösungen fokussiert. Viele der Innovationseinheiten haben nicht den Fokus, Verwaltungshandeln in den jeweiligen Ressorts zu verbessern (DigiLab BMZ, Health Innovation Hub BMG, Cyber Innovation Hub BMVg) oder haben dies nur als zusätzliche Aufgabe (Denkfabrik BMAS, Innovationsbüro „Digitales Leben“ BMFSFJ, Thinktank Digitalisierung BMEL). Das im Aufbau befindliche Innovation Lab des BMF hingegen strebt an, gezielt innovative Instrumente im BMF zu verankern. Der im BVA im Aufbau befindliche Digital Innovation Support (DIS, Nachfolger PG-DIT) soll mittelfristig auch über das BMI hinausgehend digitale Unterstützungsleistungen anbieten können. Die Reallabore des BMWi stellen eine Sonderform der Innovationseinheiten dar mit dem Anspruch, über die Grenzen des eigenen Ressorts hinaus Rechtsrahmen zu modernisieren.

Arbeitseinheiten mit **explizitem Servicecharakter und Wirkung in die gesamte Bundesregierung** hinein sind eine Ausnahme. Dazu gehören „Strategische Vorausschau“, „Wirksam Regieren“, „Bürokratieabbau und Bessere Rechtsetzung“ in der Abteilung 6 des Bundeskanzleramts sowie die im Geschäftsbereich angesiedelte Einheit „DigitalService4Germany“. Diese Einheiten decken jeweils einzelne innovative Methoden (strategische Vorausschau, verhaltenspsychologische Ansätze, Nutzerorientierung/Beteiligung, digitale Lösungen, agile Methoden) ab.

Insgesamt zeigt die Ressortabfrage trotz der Heterogenität der einzelnen Innovationsprojekte Gemeinsamkeiten: Projekte haben oft einen Digitalisierungs- und/oder Kollaborations-Fokus und beziehen häufig externe Akteure mit ein. Weniger ausgeprägt ist die gezielte Nutzung von innovativen Methoden in den Projekten selbst sowie die ressortübergreifende Zusammenarbeit.

2.2 Reformbedarf: Interviews mit Expertinnen und Experten in der Ministerialverwaltung

Die Interviewpartner:innen sind sich weitgehend einig in der Einschätzung, dass es in der Ministerialverwaltung Bedarf an Verwaltungsreformen gibt. Dabei variieren die Einschätzungen zum Ausmaß des Reformbedarfs und zu den Ansatzpunkten und Instrumenten. Folgende Themenbereiche sind dabei insbesondere relevant:

1. Ausgeprägte Fragmentierung und **Silo-Orientierung** der Bundesministerien, die die Bearbeitung von Querschnittsthemen erschwert und ressortübergreifende Zusammenarbeit schwierig macht;
2. Gering ausgeprägte **Fehlerkultur** in der Bundesregierung und dadurch eine ausgeprägte Neigung, Fehler zu vermeiden, keinesfalls Risiken einzugehen und Lösungen so zu erarbeiten, dass keine Nachbesserungen vorgenommen werden;
3. Defizite im Bereich der **Digitalisierung**: fehlende Digitalkompetenzen, nicht hinreichende Digitalisierung von Fachverfahren und Arbeitsprozessen;
4. Existenz vielversprechender **innovativer Ansätze** in der Ministerialverwaltung. Die Herausforderung ist, diese zu **skalieren** und nachhaltig zu verankern;
5. Bedeutung zentraler **Rolle der Hausleitungen** und weiterer Führungskräfte (Abteilungsleitung), deren Unterstützung unabdingbar für erfolgreiche Anwendung innovativer Ansätze ist;
6. **Hierarchische Führungs- und Verwaltungskultur**, die eine Zusammenarbeit in übergreifenden Teams erschwert.

In den Interviews wird insbesondere agilen Methoden erhebliches Potential zur Veränderung etablierter Prozesse in der Bundesverwaltung zugeschrieben. Weitere international etablierte Methoden, wie zum Beispiel strategische Vorausschau oder verhaltensökonomische Ansätze, sind hingegen weniger bekannt.

3 Modelle für ein Innovationsökosystem der Bundesregierung

Auf Basis der internationalen Fallstudien, der Interviews innerhalb der Ministerialverwaltung des Bundes sowie der Erhebung des Status quo innovativer Aktivitäten in der Bundesregierung lassen sich verschiedene Optionen für die Gestaltung eines Innovationsökosystems entwickeln.

Fokus liegt hier zunächst auf der institutionellen Steuerungslogik. Entscheidende Faktoren sind hierbei **Passfähigkeit, Koordinationskapazität und Akzeptanz**. Diese beeinflussen im Zusammenspiel die Wirksamkeit der verschiedenen Modelle. Dann wird die Schaffung einer Agentur für Verwaltungsinnovation diskutiert.

Es lassen sich drei idealtypische Grundmodelle mit jeweils mehreren Sub-Modellen unterscheiden. Unterscheidungskriterium für die Differenzierung der Grundmodelle ist der Grad der Zentralisierung der Verankerung und Steuerung von Innovationen. Die drei Grundmodelle³ sind daher:

1. Zentrale Steuerung
2. Geteilte Steuerung
3. Dezentrale Steuerung

3.1 Zentrale Steuerung

Dieses Modell sieht die Steuerung von Innovation innerhalb der Bundesregierung durch ein Ministerium oder die Regierungszentrale vor. Die Zuständigkeiten für Innovation werden in einem Ministerium oder der Regierungszentrale konzentriert. Hierdurch wird die politische Verantwortlichkeit für die Formulierung und Implementation von Innovationspolitik klar zugeordnet – der/die Bundesminister:in bzw. der/die Chef:in des Bundeskanzleramtes oder der/die Staatsminister:in im Bundeskanzleramt hat die politische Verantwortlichkeit hierfür. Die Konzentration der Zuständigkeiten ermöglicht, Fachpersonal zusammenzuführen, die Koordination der Innovationspolitik innerhalb eines Hauses zu beschleunigen und eventuelle Konflikte hierarchisch zu lösen (siehe Tabelle 1).

Allerdings hat eine vollständige Zentralisierung der Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation auch erhebliche Nachteile. Insbesondere besteht in einem zentralen Modell das Risiko der Überlastung der Spitze (insbesondere Sub-Modelle 1 und 2) sowie der mangelnden Akzeptanz durch die anderen Ministerien. Wird ein Ministerium neu gegründet, entsteht zusätzlich ein hoher Organisationsaufwand, und es dauert sehr lange bis ein neues Ressort arbeitsfähig ist.

³ Alle Grundmodelle sind mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden, eindeutige Best Practices lassen sich gerade auch mit Blick auf die internationalen Erfahrungen nicht formulieren. Die Modelle schließen sich auch nicht vollständig gegenseitig aus. Insbesondere können Elemente von Modell (3) mit den Modellen (1) oder (2) kombiniert werden. An dieser Stelle werden nur ausgewählte Sub-Modelle mit besonders hoher Erfolgchance dargestellt.

Tabelle 1: Bewertung der Sub-Modelle des zentralen Steuerungsmodells

Kriterien Sub-Modelle	Passfähigkeit	Koordinations- kapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
1. Regierungszentrale	hoch	mittel	mittel	kurzfristig
2. Staatsminister:in mit eigenem Stab	hoch	hoch	mäßig	kurzfristig
3. Bestehendes Fachministerium	hoch	mittel	gering	langfristig
4. Neues Ministerium	mäßig	mittel	gering	langfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Geteilte Steuerung

Im Modell der geteilten Steuerung werden die Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation von zwei Organisationen, nämlich dem Bundeskanzleramt und einem weiteren Ministerium der Kernexekutive, gemeinsam wahrgenommen. Dieses Modell lehnt sich an die in Finnland und Dänemark beobachtbaren Steuerungsmodelle an, in denen neben der Regierungszentrale dem Finanzministerium eine starke Rolle in der Innovationspolitik zukommt. Das geteilte Modell hat den Vorteil eines starken politischen Mandats: Zwei zentrale Organisationen der Regierung und ihre politische Leitung übernehmen die Verantwortung für Innovation. Die Regierungszentrale und ein starkes Ministerium können vorhandene Ressourcen und Einflussmöglichkeiten für die Innovationspolitik nutzbar machen, ihre starke Position nutzen, um ressortübergreifende Innovationsprojekte mit anderen Ministerien durchzusetzen und insgesamt die ressortübergreifende Koordination strategisch neu auszurichten.

Ein Nachteil des Kombinationsmodells ist der hohe Koordinationsbedarf zwischen den zuständigen Einheiten in der Regierungszentrale und dem zweiten federführenden Ministerium (siehe Tabelle 2). Im Vergleich zum rein zentralen Modell ist die politische Verantwortlichkeit weniger eindeutig. Konkurrenz zwischen den beiden „Zentralen“ ist nicht auszuschließen, insbesondere wenn die politischen Führungspositionen in beiden Häusern von verschiedenen politischen Parteien besetzt werden.

Tabelle 2: Bewertung der Sub-Modelle des Kombinationsmodells

Kriterien Sub-Modelle	Passfähigkeit	Koordinations- kapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
5. Bundeskanzleramt + BMI	mittel	hoch	mäßig	mittelfristig
6. Bundeskanzleramt + BMF	mittel	hoch	mittel	mittelfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 Dezentrale Steuerung

In diesem Modell liegt die Steuerung von Verwaltungsinnovation dem Ressortprinzip entsprechend bei den Ressorts. Mögliche Sub-Modelle sind die Schaffung eigener Innovationseinheiten in jedem Ressort oder die Benennung eines Beauftragten für Innovation. In diesem Modell kann der Status quo weiterentwickelt werden, um die Innovationskapazität der Bundesregierung zu stärken. Das dezentrale Modell kann dies nur erreichen, wenn es ein hinreichendes kollektives „Commitment“ zu Innovation gibt und auch ein effektives Monitoring des Fortschritts in den Ressorts. Ein Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation mit der Formulierung von gemeinsamen Standards und Zielen für alle Ressorts ist essentielle Voraussetzung für die Effektivität dieses Modells.

Das Modell hat den **Vorteil, dass es bei den Ressorts keine Akzeptanzprobleme** oder Widerstände auslösen wird und rasch umsetzbar ist. Zudem können die Ressorts Innovationspolitik entsprechend dem Profil und den Problemlagen ihres Fachressorts entwickeln. Die vergangene Legislaturperiode hat gezeigt, dass die Ressorts zur Entwicklung innovativer Ansätze willens und fähig sind. Die bereits bestehenden Innovationsprojekte zeigen dies.

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass die dezentrale Steuerung mit einer insgesamt **geringen Innovationsgeschwindigkeit** bei großen Unterschieden zwischen einzelnen Politikfeldern gekennzeichnet ist. In Australien hat sich beispielsweise herausgestellt, dass im Zuge der dezentralen Steuerung und geteilten Verantwortlichkeit für Verwaltungsinnovation nur mäßige Erfolge erzielt wurden. Nach der anfänglich breiten Zuständigkeit von rund einem halben Dutzend Ressorts, Kommissionen, Komitees und anderer Gremien nahmen sowohl die politische Priorisierung als auch die Innovationsgeschwindigkeit sukzessive ab, was unter anderem darin mündete, dass das beim Industrieministerium angehängte Netzwerk für Verwaltungsinnovation, PSIN, zu Beginn des Jahres 2021 eingestellt wurde. Darüber hinaus fördert dieses Modell nicht die regierungsweite Kollaboration und trägt nicht zum Aufbrechen der Silo-Orientierung bei. Es besteht vielmehr das Risiko des Aufbaus von Innovationssilos. Dies unterstreicht nochmals die Bedeutung für eine gemeinsames Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation in diesem Modell.

Die hier unterschiedenen Sub-Modelle unterscheiden sich vor allem im Grad der Vernetzung der sektoralen Innovationspolitiken (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Bewertung der Sub-Modelle des dezentralen Steuerungsmodells

Sub-Modelle	Kriterien			
	Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
7. Ressorts etablieren Innovationseinheiten in eigener Zuständigkeit	hoch	gering	hoch	mittelfristig
8. Ressorts benennen Beauftragte für Innovation, die ein ressortübergreifendes Netzwerk bilden	hoch	mäßig	hoch	kurzfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Agentur (Bundesaccelerator)

Die Kapazitäten für Verwaltungsinnovation sollten nicht nur auf ministerieller Ebene strategisch bearbeitet und gesteuert werden, sondern benötigen einen agilen Umsetzungsarm, um Innovationsprojekte zu initiieren und vor allem umsetzen zu können und Ressorts mit modernen Methoden zu unterstützen. Daher schlagen wir vor, die operative Innovationskapazität in einer Agentur anzusiedeln.

Die Agentur für Verwaltungsinnovation soll selbst agil arbeiten, flexibel Mitarbeiter:innen beschäftigen können, die die verschiedenen Innovationsmethoden beherrschen („Verwaltungsinnovator:innen“) und folgende Aufgaben erfüllen (siehe Abb. 5).

1. Beratung

Die Agentur soll den Ministerien als Ansprechpartner für alle Fragen der Verwaltungsinnovation zur Verfügung stehen und sie in der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsprojekten unterstützen. Sie konzentriert sich auf die Umsetzung innovativer Instrumente und unterstützt die Ministerien mit Wissen zu innovativen Methoden.

2. Accelerator

In der Agentur sollen ressortübergreifende Teams Innovationsprojekte für einen bestimmten Zeitraum bearbeiten können und durch die Agentur in allen Methoden der Verwaltungsinnovation dabei unterstützt werden. So können die Teams im Accelerator unter Einbezug der dortigen Innovations-Expert:innen und externer Stakeholder die Innovationsideen entwickeln und umsetzen, die später in den Ressorts umgesetzt werden. Die möglichen Projektinhalte sind vielfältig und orientieren sich an den Bedarfen der Ressorts: Das könnten zum Beispiel Prozesse der Strategieentwicklung, Beteiligungsprozesse oder Digitalisierungs-Checks sein - aber auch kleinere Regelungsvorhaben oder ganze Gesetzgebungsprozesse. Der Accelerator bietet die Möglichkeit, solche Projekte mit den jeweils passenden Methoden zu begleiten. Auf diese Weise können ressortübergreifende Kollaborationen auf Arbeitsebene intensiviert und übergreifende Lösungen für komplexe Probleme entwickelt werden. Zusätzlich trägt der Accelerator zum Kompetenzaufbau in der Ministerialverwaltung bei.

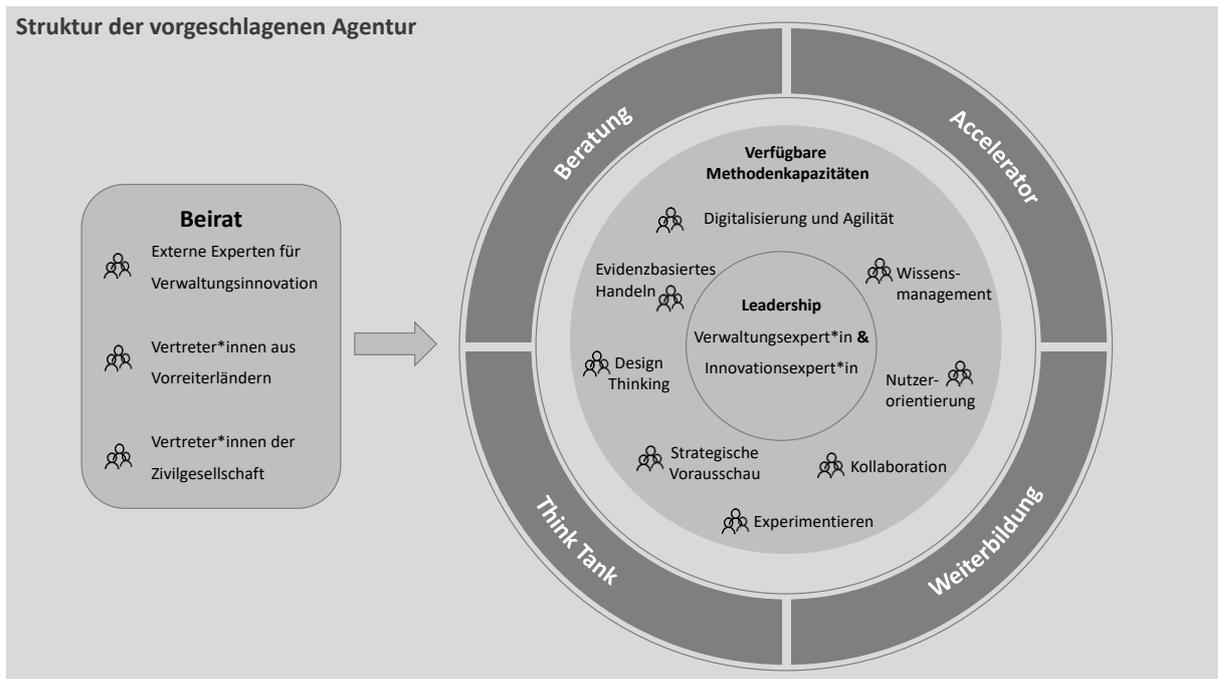
3. Thinktank

Die Agentur sollte als Thinktank für Verwaltungsinnovation fungieren. Der Thinktank verfolgt die wissenschaftliche Diskussion zu allen Fragen der Verwaltungsinnovation und begleitet den Reformprozess. Der Thinktank befasst sich zum einen mit grundsätzlichen Themen der Verwaltungsinnovation. Zum anderen kooperiert der Thinktank inhaltlich mit den Ressorts und kann z.B. regierungsweite Prozesse im Bereich der Strategischen Vorausschau durchführen.

4. Weiterbildung

Die Agentur soll für die Weiterbildung im Bereich der Zukunftskompetenzen auf Bundesebene zuständig sein. Sie soll ein Curriculum für Zukunftskompetenzen im Detail entwickeln, die Umsetzung organisieren und koordinieren. Als Teil des Weiterbildungsarms soll die Agentur Coachings für Führungskräfte anbieten und über die Initiierung und Koordinierung von *Communities of Practice* zu Innovationsthemen in der Bundesverwaltung zur Institutionalisierung und Vernetzung innerhalb des Innovationsökosystems beitragen.

Abbildung 5: Struktur der vorgeschlagenen Agentur



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Agentur lässt sich mit allen oben beschriebenen Steuerungsmodellen kombinieren. Grundsätzlich können die drei Steuerungsmodelle bzw. die jeweiligen Sub-Modelle genutzt werden, um unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte von Verwaltungsinnovation zu organisieren – also für Agilität und Digitalisierung, evidenz-basiertes Handeln, Wissensmanagement, strategische Vorausschau, Kollaboration, Nutzerorientierung und Design Thinking sowie Experimentieren. Die Konzentration auf ein organisatorisches Steuerungsmodell für alle inhaltlichen Schwerpunkte kann zu einer Überfrachtung des jeweiligen Modells führen. Auf der anderen Seite kann die gemeinsame Organisation von Schwerpunkten in der Agentur, Vorteile bei der Schaffung eines integrierten Ökosystems haben. In einer ausgeprägt fragmentierten Regierungsorganisation ist die Vernetzung der Akteure in einem Ökosystem also besonders relevant. Wie unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, ist die Vernetzung der zu Fragen der Verwaltungsinnovation arbeitenden Akteure:innen eine zentrale Herausforderung für den Aufbau und die Pflege eines Innovationsökosystems. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass immer ein Risiko der Kreation von Innovationssilos besteht. Eine Umsetzungsagentur, die Kompetenzen in den verschiedenen Schwerpunkten der Verwaltungsinnovation hat, kann eine wichtige Rolle in der Netzwerkkoordination und -pflege übernehmen.

Die Agentur sollte über einen Personalstamm von mindestens 50 Stellen verfügen, sowohl Mitarbeiter:innen mit Innovations- als auch mit Verwaltungsexpertise rekrutieren und über Abordnungen Personal aus den Ministerien beschäftigen (siehe Tab. 4). Die Einrichtung von Fellowships und Associateships sollte erwogen werden.

Table 4: Überblick über die Anforderungen an die Personalzusammensetzung der Agentur

Leitung & Verwaltung	Leitung der Agentur	Doppelspitze für die Leitung der Agentur
	Leitung der vier Funktionsbereiche	Je eine Leitungsstelle für die Führung der Bereiche Beratung, Accelerator, Weiterbildung, Thinktank
	Assistenzen	Je eine Assistenz für Leitung und Funktionsbereichsleitung
	Verwaltung	Innere Angelegenheiten der Agentur, u.a. Organisation der Abordnungen
Methodenkompetenzen	Strategische Vorausschau	Mitarbeiter:innen mit Expertise in den verschiedenen Ansätzen der strategischen Vorausschau (z.B. Horizon Scanning, Szenario-Bildung)
	Wissensmanagement	Mitarbeiter:innen, die im Bereich der systematischen Aufbereitung, Organisierung von organisationseigenen Wissens- und Datenbeständen geschult sind (inkl. Prozess-, Strukturwissen und Policywissen).
	Agiles Arbeiten, Design Thinking, Nutzerorientierung	Mitarbeiter:innen, die befähigt sind, agil zu arbeiten und die Wissen zu agilen Methoden vermitteln können ebenso wie sie auch Design Thinking Prozesse anleiten können, die Nutzer:innen ins Zentrum stellen (z.B. Qualifikationen in Service-Design)
	Evidenzbasiertes Handeln, Experimentieren	Mitarbeiter:innen mit Qualifikationen in der Verhaltensökonomie und/oder Verhaltenspsychologie
	Kollaboration	Mitarbeiter:innen, die befähigt sind, kollaborative Prozesse mit einer Vielzahl von internen und externen Akteuren zu organisieren, gestalten und effektiv zu moderieren.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Schaffung der Agentur lassen sich vier Optionen differenzieren, die sich anhand der Passfähigkeit zur deutschen Regierungsorganisation, der Umsetzbarkeit, Akzeptanz und Wirksamkeit unterscheiden (siehe Tabelle 5).

Option 1: Unterabteilung in Regierungszentrale oder Ressort

Option 2: Stab bei Staatsminister:in für Verwaltungsinnovation

Option 3: Neugründung einer selbständigen, nachgeordneten Agentur

Option 4: Ansiedelung bei einer existierenden Agentur des Bundes

Tabelle 5: Organisationsvarianten der Agentur für Verwaltungsinnovation

	Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
Option 1: Unterabteilung	mäßig	N/A	mäßig	kurzfristig
Option 2: Stab	mäßig	N/A	mittel	kurzfristig
Option 3: Neugründung Agentur	hoch	N/A	hoch	langfristig
Option 4: Ansiedelung bei bestehender Agentur	hoch	N/A	(abhängig von der Wahl der bestehenden Agentur)	mittelfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

In allen Optionen ist es möglich, ressortgemeinsame Ziele für Verwaltungsinnovation umzusetzen und das Innovationsbudget zu verwalten. Hervorzuheben ist, dass die Optionen 1 und 2 deutlich niedrigschwelliger sind, weil keine Vergabe- oder Auftragsverfahren notwendig sind.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	i
Abbildungsverzeichnis.....	xviii
Abkürzungsverzeichnis.....	xxi
1 Einleitung.....	1
2 Verwaltungsinnovation als Reformtrend: Anforderungen an ein Innovationsökosystem	4
2.1 Was ist Verwaltungsinnovation?.....	4
2.2 Innovationseinheiten als Organisationen zur Umsetzung von Verwaltungsinnovation	6
2.3 Anforderungen an ein Innovationsökosystem in der Regierungsorganisation.....	7
3 Untersuchungsdesign und Datengrundlage.....	12
4 Verwaltungsinnovation im internationalen Vergleich	16
4.1 Einleitung.....	16
4.2 Die internationale Innovationslandschaft.....	17
4.3 Experimente, Vorausschau und Netzwerke – Das Innovationsökosystem in Finnland ...	25
4.3.1 Zusammenfassung.....	25
4.3.2 Einleitung.....	25
4.3.3 Grundlagen des Regierungssystems	26
4.3.4 Innovation in der Verwaltung in Finnland über die Zeit – Ausgewählte Entwicklungen	27
4.3.5 Das finnische Innovationsökosystem	30
4.3.6 Wie nutzt Finnland Experimente und strategische Vorausschau?.....	34
4.3.7 Zentrale Botschaften	38
4.4 Großbritannien: Zentrale Steuerung und erfolgreicher Aufbau eines umfassenden Innovationsökosystems mit hohen Innovationskapazitäten	41
4.4.1 Zusammenfassung.....	41
4.4.2 Einleitung.....	41
4.4.3 Grundlagen des Regierungssystems	42
4.4.4 Politischer Entstehungskontext und Entwicklung über Zeit	43
4.4.5 Zentrale Förderung trifft dezentrale Initiativen – Das Innovationsökosystem.....	47
4.4.6 Government Digital Service – Kontinuierliche Weiterentwicklung einer Innovationseinheit im dynamischen Kontext.....	53
4.4.7 Zentrale Botschaften	58
4.5 Zwischen politischem Konsens und Konflikt: (Dis-)Kontinuität in der Steuerung dänischer Verwaltungsinnovation	60
4.5.1 Zusammenfassung.....	60
4.5.2 Einleitung.....	60
4.5.3 Grundlagen des dänischen Regierungssystems	61

4.5.4	Von Effizienzsteigerung über Bürgerorientierung und Kollaboration zu evidenzbasiertem Handeln.....	62
4.5.5	Ausgewählte Innovationseinheiten im dänischen Innovationsökosystem	63
4.5.6	Zentrale Steuerung in Agenturen: Die Innovationsagenturen beim Finanzministerium	67
4.5.7	Zentrale Botschaften	73
4.6	Australien: Fragmentierung, Diversität einerseits, ein erfolgreiches Behavioral Insights TEAM andererseits.....	75
4.6.1	Zusammenfassung.....	75
4.6.2	Einleitung.....	75
4.6.3	Grundlagen des Regierungssystems	76
4.6.4	Von der Neuausrichtung zur Richtungslosigkeit	77
4.6.5	Das Innovationsökosystem: Fragmentiert und wechselhaft.....	79
4.6.6	Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA).....	87
4.6.7	Zentrale Botschaften	90
4.7	Lehren aus dem internationalen Vergleich	92
5	Reformbedarf und Status quo der Verwaltungsinnovation in Deutschland: Die Binnensicht der Ministerialverwaltung	94
5.1	Silos, Fehlerkultur und Hierarchie: Innenansichten zu Reformbedarf und Schwachstellen.....	94
5.2	Auswertung der Ressortabfrage – Status quo der innovativen Arbeitsweisen in der Bundesregierung	97
5.2.1	Innovationstyp.....	99
5.2.2	Fokus der Projekte	100
5.2.3	Cluster	101
5.2.4	Umsetzungsstatus der Projekte	103
5.2.5	Genutzte Methoden.....	104
5.2.6	Zusammenarbeit der Akteure innerhalb der Projekte.....	105
5.3	Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen erfolgreicher Verwaltungsinnovationspolitik: Die Sicht der Ministerialverwaltung.....	106
5.3.1	Relevanz von Verwaltungsinnovation: Wie wichtig sind innovative Methoden?..	107
5.3.2	Politische Unterstützung: Legitimierung von oben.....	109
5.3.3	Führung für Innovation: Mit gutem Beispiel vorangehen.....	109
5.3.4	Akzeptanz der Arbeitsebene: Unabdingbar	110
5.3.5	Organisation der Verwaltungsinnovationspolitik: Hauptsache vernetzt!.....	111
5.4	Fazit: Hoher Reformbedarf, fragmentierter Status quo und hohes Innovationspotenzial.....	116
6	Kompetenzen für eine zukunftsfähige Ministerialverwaltung.....	118

6.1	Neue Anforderungen an die Arbeitswelt von morgen.....	118
6.2	Zukunftskompetenzen in verwaltungswissenschaftlicher Forschung und internationaler Verwaltungspraxis.....	119
6.2.1	Relevanz und Aufbau von Zukunftskompetenzen in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur.....	119
6.2.2	Trends der Internationalen Verwaltungspraxis zum Aufbau von Zukunftskompetenzen.....	121
6.2.3	Analyserahmen dieser Studie: Grund-, Bedarfs- und Zukunftskompetenzen	124
6.3	Status quo der Kompetenzen im Kontext der deutschen Ministerialverwaltung	128
6.3.1	Auswertung des Workshops mit Fortbildungsexpert:innen der Bundesressorts ..	128
6.3.2	Wichtigkeit und Verständnis der Zukunftskompetenzen – Ergebnisse der Interviews	129
6.4	Erfahrungen mit Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung – Ergebnisse der Interviews	132
6.5	Zukunftskompetenzen: Kompetenzrahmen und -aufbau.....	136
7	Exkurs: Innovationsorganisation in Unternehmen	139
7.1	Fallstudien	139
7.1.1	Deutsche Bahn AG.....	139
7.1.2	Deutsche Telekom AG	141
7.1.3	Robert Bosch GmbH	143
7.2	Innovationsorganisation in Unternehmen im Vergleich: Kernbotschaften	146
8	Empfehlungen: Strategie und Organisation für die Stärkung von Verwaltungsinnovation in der Bundesregierung.....	148
8.1	Zentrale Ergebnisse der Studie	148
8.2	Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation: Aufbau eines Innovationsökosystems	150
8.3	Organisation eines Innovationsökosystem der Bundesregierung	152
8.3.1	Zentrale Steuerung.....	155
8.3.2	Geteilte Steuerung	158
8.3.3	Dezentrale Steuerung.....	160
8.4	Agentur für Verwaltungsinnovation – Bundesaccelerator	162
8.4.1	Aufgaben und Struktur.....	162
8.4.2	Organisationsvarianten der Agentur.....	166
9	Literatur und Quellen	169
	Anhang	196
1	Einverständniserklärung und Informationsblatt für Interviewpartner:innen.....	196
2	Interviewleitfaden – Sammlung relevanter Fragen für die Analyse des deutschen Innovationsökosystems, Zukunftskompetenzen und Unternehmen	200
3	Methodische Erläuterungen zur Webtextanalyse	209

4	Institutionelle Verankerung von Digitalisierung in Ministerien auf nationalstaatlicher Ebene	214
5	Analyse internationaler Organisationseinheiten (Tabelle)	217
6	Portraits ausgewählter Innovationseinheiten.....	233
6.1	EU Policy Lab	233
6.2	Behavioral Insights Network Nederland	235
6.3	Singapur Centre for Strategic Futures – Weitsicht im Büro des Premierministers.....	238
6.4	Portugals Experimentierlabor für die öffentliche Verwaltung (LabX) – Wenn Reform zum Experiment wird.....	240
6.5	Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), USA	243

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4.1: Anzahl der analysierten Seiten je Innovationseinheit	19
Abbildung 4.2: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Bürger- und Nutzerzentrierung“	22
Abbildung 4.3: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Evidenzbasiertes Handeln“	22
Abbildung 4.4: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Strategische Vorausschau“	22
Abbildung 4.5: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Kollaboration“	22
Abbildung 4.6: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Digitalisierung und Agilität“	23
Abbildung 4.7: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Wissensmanagement“	23
Abbildung 4.8: Übersicht ausgewählter Akteure des finnischen Innovationsökosystems	33
Abbildung 4.9: Übersicht ausgewählter Akteure des britischen Innovationsökosystems.....	52
Abbildung 4.10: GDS Budget und Beschäftigte 2011-2021 & Beschäftigte CDDO 2021	55
Abbildung 4.11: Übersicht ausgewählter Akteure des dänischen Innovationsökosystems	66
Abbildung 4.12: Übersicht ausgewählter Akteure des australischen Innovationsökosystems	86
Abbildung 5.1: Innovationstyp der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)	100
Abbildung 5.2: Fokus der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)	101
Abbildung 5.3: Cluster der Schlagworte zur Beschreibung der Projekte (in Prozent aller vergebenen Schlagworte)	103
Abbildung 5.4: Umsetzungsstatus der als innovativ kategorisierten Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl).....	104
Abbildung 5.5: Eingesetzte Methodik in der Erbringung der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl).....	105
Abbildung 5.6: Art der Kollaboration der als innovativ kategorisierten Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl).....	106
Abbildung 6.1: Kompetenzschema	127
Abbildung 6.2: Zusammenfassung Workshopergebnisse	128
Abbildung 6.3: Kompetenzschema und klassifizierte Kompetenzen	131
Abbildung 8.1: Struktur der vorgeschlagenen Agentur	166

Abbildung 1: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Bürger- und Nutzerzentrierung“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	210
Abbildung 2: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Evidenzbasiertes Handeln“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	210
Abbildung 3: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Strategische Vorausschau“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	211
Abbildung 4: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Innovation von Gesetzgebung“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	211
Abbildung 5: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Kollaboration“ am Gesamtinhalt aller Webseiten	212
Abbildung 6: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Digitalisierung und Agilität“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	212
Abbildung 7: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Finanzielle Innovationsförderung“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	213
Abbildung 8: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Wissensmanagement“ am Gesamtinhalt aller Webseiten.....	213
Box 2.1: Definition Innovation in der Verwaltung.....	5
Box 2.2: Definition Innovationseinheit.....	7
Box 4.1: Joint analysis, assessment and research activities (VN-TEAS)	28
Box 4.2: Exkurs: National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta)	44
Box 4.3: Strategische Vorausschau in Großbritannien.....	49
Box 6.1: Infobox: Vergleich von Kompetenzbedarfen im öffentlichen Sektor mit dem gesamtwirtschaftlichen Kompetenzbedarf	127
Tabelle 2.1: Analyseraster für Innovationseinheiten	11
Tabelle 4.1: Innovationseinheiten: Innovationsgrad, Wirksamkeit, Übertragbarkeit	18
Tabelle 4.2: Übersicht Paradigma, Akteure und Ereignisse seit 1997	46
Tabelle 4.3: Überblick wesentlicher Merkmale der Einheiten im britischen Innovationsökosystem	48
Tabelle 4.4: Übersicht Paradigma, Akteure und Ereignisse seit 1997	78
Tabelle 4.5: Strategien und Publikationen im Zuge des Reviews des australischen Innovationssystems zwischen 2007-2011.....	80
Tabelle 4.6: Überblick australisches Innovationsökosystem	85

Tabelle 6.1: Überblick über die Literatur	121
Tabelle 6.2: Übersicht Typen von Kompetenzrahmen.....	123
Tabelle 6.3: Dauerhafte und neue Kompetenzen	126
Tabelle 8.1: Grundmodelle der politischen Steuerung von Innovation.....	154
Tabelle 8.2: Bewertung der Sub-Modelle des zentralen Steuerungsmodells.....	158
Tabelle 8.3: Bewertung der Sub-Modelle des Modells geteilter Steuerung.....	160
Tabelle 8.4: Profil der Sub-Modelle des dezentralen Steuerungsmodells.....	162
Tabelle 8.5: Überblick über die Anforderungen an die Personalausstattung der Agentur	165
Tabelle 8.6: Zusammenfassung der Diskussion.....	168

Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AG	Aktiengesellschaft
ANAO	Australian National Audit Office (englisch für Rechnungshof Australiens)
APS	Australian Public Service (englisch für Öffentlicher Dienst Australiens)
APSC	Australian Public Service Commission (englisch für Kommission für den öffentlichen Dienst Australiens)
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BAP	Bosch Accelerator Program
BETA	Behavioural Economics Team of the Australian Government
BFV	Bundesfinanzverwaltung
BIT	Behavioural Insights Team
BKAmt	Bundeskanzleramt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BND	Bundesnachrichtendienst
BVA	Bundesverwaltungsamt
CDDO	Central Digital and Data Office (englisch für Zentrales Büro für Digitales und Daten)
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer (englisch für IT-Beauftragte:r)
COO	Chief Operating Officers (englisch für Leiter:in des operativen Geschäfts)
CSIRO	Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation
DARPA	Defense Advanced Research Projects Agency
DB	Deutsche Bahn
DdaT	Digital, Data and Technology (englisch für Digitales, Daten und Technologien)
DEG	Digital-Era-Governance
DIISR	Department of Innovation, Industry, Science and Research (englisch für Ministerium für Innovation, Industrie, Wissenschaft und Forschung in Australien)
DIS	Digital Innovation Support
DISER	Department of Industry, Science, Energy and Resources (englisch für Ministerium für Industrie, Wissenschaft, Energie und Ressourcen in Australien)
DREAM	Danish Research Institute for Economic Analysis and Modelling
DTA	Digital Transformation Agency (Australien)
EDT	Enabling Digital Transformation
EGDI	E-Government Development Index
EmTech	Futures, Emerging Technology
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GBP	Pfund Sterling

GCSA	Government Chief Scientific Advisor (englisch für Wissenschaftlicher Chefberater der Regierung)
GDS	Government Digital Service
ggfs.	Gegebenenfalls
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GOS	Government Office for Science (englisch für Regierungsbüro für die Wissenschaft) (Großbritannien)
HSPT	Horizon Scanning Programme Team (Großbritannien)
IoT	Internet of Things
IPAA	Institute of Public Administration Australia
IT	Informationstechnik
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
KESK	Zentrumspartei (Finnland)
MAC	Management Advisory Committee (englisch für Management Beratungskomitee)
MCC	Ministerial Code of Conduct (englisch für Ministerieller Verhaltenskodex)
MGS	Minister for Government Services (englisch für Minister:in für Regierun- dienstleistungen in Australien)
NAO	National Audit Office, Rechnungshof (Großbritannien)
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts (englisch für Natio- nale Stiftung für Wissenschaft, Technologie und Künste)
NKR	Nationaler Normenkontrollrat
NPM	New Public Management
NRO	Nicht-Regierungsorganisation(en)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OIT	Open Innovation Team
OKR	Objectives and Key Results
OPSI	Observatory of Public Sector Innovation
OZG	Onlinezugangsgesetz
PCAG	Privacy and Consumer Advisory Group (Großbritannien)
PG-DIT	Projektgruppe Digital Innovation Team
PIU	Performance and Innovation Unit (Großbritannien)
PM	Premierminister
PM&C	Department of the Prime Minister and Cabinet (englisch für Ministerium für den Premierminister und das Kabinett in Australien)
PMO	Prime Minister's Office
PSIN	Public Sector Innovation Network (Australien)
SDP	Sozialdemokratischen Partei
SFP	Schwedischen Volkspartei
SPRIND	Bundesagentur für Sprunginnovationen
TACSI	The Australian Centre for Social Innovation
TDLN	Technology and Digital Leaders Network (englisch für Netzwerk für Digitales und Technologie in Großbritannien)
UK	United Kingdom (englisch für Vereinigtes Königreich)
VAS	Linksallianz
VIHR	Grünen Liga
VN	Vereinte Nationen
VZÄ	Vollzeitäquivalente
Z-Abteilung	Zentralabteilung

1 Einleitung

Deutschland steht zu Beginn der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts vor einer Reihe neuartiger und grundlegender Herausforderungen. Im Zentrum der öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit steht dabei seit Anfang 2020 die Coronavirus-Pandemie, aber sie ist nur eine der Herausforderungen, die neue Anforderungen an Staat, Verwaltung und Gesellschaft stellen. Die Pandemie, der Klimawandel, die Migration oder die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft etwa stellen die staatliche Handlungsfähigkeit auf die Probe. Weil diese neuartigen Probleme als besonders schwer zu adressieren gelten, werden sie in der Politik- und Verwaltungswissenschaft als „vertrackte Probleme“ („*wicked problems*“) bezeichnet (Head, 2008, 2010; Daviter et al., 2016). Vertrackte Probleme zeichnen sich insbesondere durch drei Merkmale aus, die je spezifische Anforderungen an staatliche Handlungsfähigkeit stellen.

Erstens sind sie sehr **komplex**, weil sie keine einzelne Ursache oder einen eindeutigen Ursprung haben (Head, 2008; Rittel & Webber, 1973). Sowohl ihre Ursachen als auch Wirkungen sind stattdessen vielschichtig und betreffen unterschiedliche gesellschaftliche Teilbereiche. Sie lassen sich häufig nicht ohne Weiteres voneinander abgrenzen und ihre Auswirkungen beeinflussen sich gegenseitig. Die Corona-Pandemie führt uns das derzeit nachdrücklich vor Augen. Folglich können vertrackte Probleme auch nicht von einem Akteur oder einem Ministerium allein bearbeitet werden, sondern bedürfen der Zusammenarbeit zwischen gesellschaftlichen Teilbereichen oder – innerhalb der Regierung – **ressortübergreifender Zusammenarbeit**.

Zweitens sind diese Probleme durch **hohe Unsicherheit** charakterisiert, mit der auch eine spezifische **zeitliche Komponente** verknüpft ist. Weil sie sich nicht auf einen eindeutigen Ursprung zurückführen lassen, werden sie häufig schlecht verstanden, entziehen sich der Bearbeitung einzelner wissenschaftlicher Disziplinen und verändern sich im Zeitverlauf (Head, 2008, S. 106). In der Folge ist schwer vorherzusagen, wie und mit welchen Auswirkungen sich diese Problemlagen entwickeln. Dieser Charakter „schleichender Katastrophen“ (Böhret, 1990), also sich über längere Zeiträume entwickelnde Problemlagen, die zu einem unbestimmten Zeitpunkt zu nicht umkehrbaren Entwicklungen führen, zeigt sich etwa beim Klimawandel. Die rasante Geschwindigkeit des technologischen Wandels ist charakteristisch für die Digitalisierung. Sowohl die Möglichkeiten als auch die Auswirkungen zum Beispiel der Nutzung künstlicher Intelligenz sind nur schwer vorhersehbar. In den letzten Jahren kommt es auch zu sich rapide beschleunigenden und zuspitzenden Krisenlagen, die neue Anforderungen an Krisenprävention und -management stellen, wie etwa die Finanzkrise von 2008, die Flüchtlingskrise von 2015 und die Coronavirus-Pandemie verdeutlichen. Zur Bewältigung bedarf es also zum einen der **Fähigkeit, Probleme und Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und zu verstehen** (Boin et al., 2018, S. 30f.; Levin et al., 2012) und vielfältige Perspektiven in die Problemerkennung und -bearbeitung einzubeziehen. Zum anderen ist **evidenz-basiertes Handeln** zentral, um etwa die Wirkungen von Lösungsalternativen belastbar zu testen (Head, 2016; Cairney et al., 2016).

Drittens sind diese neuartigen Problemlagen **mehrdeutig, weil es nicht eine einzige verbindliche oder konsensuale Definition des Problems** gibt (Rittel & Webber, 1973, S. 161). Unterschiedliche Problemdefinitionen führen wiederum zu Uneinigkeit über gemeinsame Bewertungskriterien bei der Suche nach alternativen Lösungen. In der Diskussion von Lösungsalternativen treten häufig Zielkonflikte hervor, die sich nicht ohne Weiteres mit verbesserten Informationen oder Daten lösen lassen, sondern

vielmehr als Abwägungen umstritten sind (Head, 2008, S. 106). Die Pandemiepolitik mit dem inhärenten Zielkonflikt zwischen Infektionsschutz und schulischer Bildung ist ebenso ein Beispiel wie die lange als unvereinbar betrachtete Senkung klimaschädlicher Emissionen bei gleichzeitigem wirtschaftlichem Wachstum. Die Lösung oder Bearbeitung vertrackter Probleme ist also häufig sehr umstritten und stellt **hohe Anforderungen an die Problemlösungsfähigkeit** von Politik und Verwaltung. Die **Einbeziehung von Stakeholdern und partizipative Prozesse** sollen helfen, gemeinsame Kriterien und konsensuale Lösungen zu erarbeiten (Ferlie et al., 2011; Torfing, 2019; Torfing & Ansell, 2017).

Im Ergebnis stellen diese neuen Problemlagen nicht nur hohe Anforderungen an politische Entscheidungen, sondern vor allem auch an **Verwaltungshandeln und die Effektivität staatlichen Handelns**. Für die Bundesregierung stellt sich damit insbesondere die Frage, wie die staatliche Handlungsfähigkeit an diesen neuen Bedarf an sektor- und ebenenübergreifender Zusammenarbeit, Antizipation von Risiken, agiler Reaktion auf Krisen sowie Problemlösungsfähigkeit angepasst werden kann. Dazu bedarf es geeigneter Organisation und Methoden, aber ebenso auch neue Kompetenzen in der Verwaltung, die Mitarbeiter:innen dazu befähigen, innovativ, zukunftsorientiert und digital zu handeln.

Das Regierungs- und Verwaltungssystem in Deutschland verfügt über hohe staatliche Handlungsfähigkeit. Hierzu gehört eine Verwaltung, die sich durch rechtliche und administrative Präzision sowie eine hohe fachliche Qualifikation des Personals im öffentlichen Dienst auszeichnet. Ebenso sind die vielfältigen Formen der Politikkoordination im deutschen Föderalismus ein zentrales Qualitätsmerkmal. Gleichzeitig gilt es, **ebenen- und ressortübergreifende Kooperation sowie die Antizipations- und Problemlösungsfähigkeit** weiter zu erhöhen und an neue Herausforderungen anzupassen. Die **Digitalisierung von Verwaltungsarbeit** ist hier ein wichtiger Baustein, dessen Dringlichkeit in der aktuellen Krise noch einmal deutlich geworden ist. Regierung und Verwaltung sehen sich mit der Erwartung konfrontiert, die **Nutzer- und Bürgerorientierung in den Mittelpunkt** ihres Handelns zu stellen, **zukunfts-fähige Problemlösungen** zu erarbeiten, welche etwa auch die **regulativen Implikationen von Innovationen vorausdenken** und digitale Entwicklungen umsetzen und gestalten. Zudem ist die **Nutzung von Evidenz** für die Politikgestaltung weiter zu stärken, insbesondere mit Blick auf **strategische Vorausschau**.

In der Politik- und Verwaltungsforschung, in vielen Regierungen und Rathäusern weltweit und auch in Deutschland werden dabei **innovative Arbeitsweisen und Innovationseinheiten** wie etwa Innovationslabore und ähnliche Einrichtungen als Lösung betrachtet, um staatliche Handlungsfähigkeit zu erhöhen und **systemische Lösungen** für drängende Probleme zu entwickeln. Derartige Innovationseinheiten gelten als ein wichtiger Baustein für eine **Verwaltungsinnovationspolitik**, die darauf abzielt, die Kapazität zur problemorientierten Anpassung von Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und Kompetenzen in grundsätzlich allen (Fach-)Bereichen des öffentlichen Sektors zu stärken.

Die vorliegende Studie untersucht, wie und in welchen Organisationsformen in der Ministerialverwaltung des Bundes Kapazitäten für innovative Arbeitsweisen gestärkt werden können. Ergänzend wird untersucht, welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesressorts grundsätzlich für innovatives und zukunftsgerichtetes Verwaltungshandeln brauchen.

Innovation wird hier verstanden als *public sector innovation* (Verwaltungsinnovation), also mit Blick auf das Verwaltungshandeln. Die Organisation der Förderung von Innovation in Wirtschaft und Gesell-

schaft durch die Bundesregierung ist nicht Gegenstand dieser Studie. Verwaltungsinnovation als Reformtrend zielt darauf ab, durch neue Arbeitsmethoden, Qualifikationsprofile, Projektarbeit und neue Formen der Zusammenarbeit die (staatliche) Innovations- und Handlungsfähigkeit zu erhöhen.

Die Errichtung von Innovationseinheiten gilt als organisatorischer Kern von Verwaltungsinnovation. Es gibt unterschiedliche Varianten von Innovationseinheiten zur Umsetzung innovativer Projekte und auch unterschiedliche Varianten der organisatorischen Anbindung und politischen Steuerung (siehe nächstes Kapitel). Die Innovationsforschung zeigt, dass die Institutionalisierung von Innovationseinheiten und innovativen Arbeitsweisen in Innovationsökosystemen – also Netzwerken der verschiedenen Innovationsakteure – zentral für die Wirksamkeit ist (Hjelmar, 2021). Innovationseinheiten sind auf die Zusammenarbeit mit der Fachebene der Verwaltung angewiesen. Aus diesem Grund ist es relevant, dass die Mitarbeiter:innen in den Ministerien zum Beispiel erkennen, wenn eine Innovationseinheit oder eine innovative Methode bei der täglichen Arbeit hilfreich sein kann. Innovationseinheiten sind also Mittel zum Zweck und gleichzeitig Ausdruck einer Transformationsphase, an deren Ende ihre Funktion und Rolle in der Breite der Verwaltung gestärkt ist (und sie selbst eventuell überflüssig werden).

Die Studie zielt darauf ab, (1) Modelle für die Organisation eines Innovationsökosystems in der Bundesregierung zu entwickeln sowie (2) Empfehlungen für die Auf- und Aufbau von Zukunftskompetenzen in der Ministerialverwaltung zu entwickeln.

(1.) Da international bereits vielfältige Erfahrungen mit der Organisation von Verwaltungsinnovation vorliegen, untersucht die Studie die internationale Innovationslandschaft und insbesondere die Innovationsökosysteme mit Blick auf Lehren für die deutsche Ministerialverwaltung. Auch in den Bundesministerien gibt es eine Reihe von innovativen Maßnahmen und Ansätzen. Die Studie untersucht den Stand der Verwaltungsinnovation in der Ministerialverwaltung mit dem Ziel, Reformbedarf, Erfahrungen und weiteren Handlungsbedarf zu ermitteln. Da die Frage der Innovationsorganisation auch im Privatsektor seit geraumer Zeit ein relevantes Thema ist, wird ein Exkurs mit drei kleinen Fallstudien zu ausgewählten deutschen Unternehmen unternommen.

(2.) Die Studie erarbeitet die für die Zukunft als relevant geltenden Kompetenzen, um die Empfehlungen über Aufbau und Weiterbildung zu entwickeln.

Die vorliegende Studie knüpft konzeptionell an die vorliegende verwaltungswissenschaftliche Forschung zu Verwaltungsinnovation an (siehe Kapitel 2) und arbeitet empirisch mit unterschiedlichen Methoden der Datenerhebung und Analyse wie einer Webtextanalyse und Interviews (siehe Kapitel 3).

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Im nächsten Kapitel wird ein analytischer Rahmen entwickelt, der die empirische Untersuchung strukturiert und anleitet. In Kapitel 3 werden kurz die verwendeten Methoden der Datenerhebung und Analyse dargelegt. Die Kapitel 4 bis 7 bilden den empirischen Kern der vorliegenden Studie. Kapitel 4 präsentiert die Ergebnisse der Untersuchung der internationalen Innovationslandschaft sowie die Fallstudien der Innovationsökosysteme in Finnland, Großbritannien, Dänemark und Australien. Kapitel 5 analysiert Reformbedarf, Status quo und Erfolgsfaktoren für Verwaltungsinnovation der deutschen Ministerialverwaltung, bevor in Kapitel 6 die Zukunftskompetenzen erarbeitet werden. Kapitel 7 bildet den Exkurs in den Privatsektor und stellt in drei Kurzfallstudien die Innovationsorganisation der Deutschen Bahn, der Deutschen Telekom und bei Bosch vor. Der Bericht endet mit Kapitel 8, in dem auf Basis der Untersuchungsergebnisse die Empfehlungen und Modelle für

den Aufbau eines Innovationsökosystems und den Aufbau von Zukunftskompetenzen in der deutschen Ministerialverwaltung entwickelt werden.

2 Verwaltungsinnovation als Reformtrend: Anforderungen an ein Innovationsökosystem

Verwaltungsinnovation ist seit etwa einer knappen Dekade zum dominanten Paradigma der Verwaltungsreform geworden. Innovationsreformen stehen hoch auf den Reformagenden vieler Regierungen weltweit und auch in der verwaltungswissenschaftlichen Forschung wird Verwaltungsinnovation intensiv untersucht. Verwaltungsinnovation als Reformtrend folgt auf die „Post-New-Public-Management/Governance“-Reformen, die die Reformagenden der 2000er-Jahre in vielen Ländern prägten und darauf abzielten, die durch die vorangegangenen New Public Management-Reformen der 1990er-Jahre verursachte Fragmentierung durch „Whole-of-government“-Reformen zu korrigieren (Wegrich, i. E.). Im internationalen Vergleich – und von einigen Ausnahmen abgesehen – sind die beiden vorherigen Reformtrends beinahe spurlos an den Bundesministerien vorbeigegangen (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Als Reformtrend zielt Verwaltungsinnovation darauf ab, staatliche Handlungsfähigkeit durch die Etablierung neuer, innovativer Arbeitsweisen zu erhöhen und vor allem auch Querschnittsthemen in typischerweise sektoral gegliederten Regierungsorganisationen besser und einfacher bearbeitbar zu machen. Die in sich geschlossenen und nach außen abgeschotteten Silos sollen sich öffnen – gegenüber externen Stakeholdern und auch gegenüber anderen regierungsinternen Silos –, und sie sollen, so das Reformbild, durch die Anwendung neuer innovativer Methoden oder Instrumente ihre Problemlösungs- und Antizipationsfähigkeit erhöhen (z. B. Torfing, 2019). Wichtige Impulsgeber des Reformtrends sind die Verhaltenswissenschaften und Ansätze des Design Thinking. Probleme werden insbesondere als Herausforderung an die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Verwaltung und Politik verstanden und dabei die Kollaboration unterschiedlicher Akteure aus unterschiedlichen Sektoren als Voraussetzung für die Entwicklung effektiver Lösung betrachtet (vgl. auch Ansell & Torfing, 2021).

Dieses Kapitel legt die begriffliche und konzeptionelle Grundlage der Studie. Es führt in die zentralen Begriffe ein und formuliert Anforderungen an ein Innovationsökosystem auf Basis der verwaltungswissenschaftlichen Literatur. Grundlage des Kapitels ist eine Literaturrecherche zu Innovationseinheiten und -reformen in der öffentlichen Verwaltung, bei der über zehn verschiedene verwaltungswissenschaftliche Fachzeitschriften aus den Jahren 2016 bis 2021 nach entsprechenden Artikeln ausgewertet wurden. Aus dieser Recherche sind über 80 Artikel hervorgegangen, die dann thematisch geordnet wurden und deren Erkenntnisse in dieses Kapitel eingeflossen sind. Die Schwerpunkte der Auswertung dieser Artikel lag insbesondere auf Inhalten zu politischer Unterstützung, interner Akzeptanz, organisatorische Anbindung, Vernetzung und Qualifikation, Kompetenzen und Zusammensetzung von Innovationseinheiten und dem dazugehörigen Ökosystem.

2.1 Was ist Verwaltungsinnovation?

Wie es für globale Reformtrends nicht unüblich ist, gibt es keine einheitliche Vorstellung oder einen einheitlich definierten Instrumentenkasten der Verwaltungsinnovation – weder in der Reformpraxis noch in der Literatur. Gleichwohl lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur eine Schnittmenge an typischen Methoden der Verwaltungsinnovation – etwa agiles Arbeiten, Behavioural Insights (verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse), Design Thinking, Co-Creation und Experimentieren – erkennen.

Zudem werden verschiedene Reformschwerpunkte unter dem Begriff Verwaltungsinnovation subsumiert (Wissensmanagement, evidenzbasiertes Handeln, Kollaboration, Nutzerorientierung, strategische Vorausschau, Digitalisierung) und Innovationstypen unterschieden.

Das Verständnis von Innovation bleibt selbst in der wissenschaftlichen Literatur oft implizit. So stellen De Vries et al. (2016) im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse fest, dass viele Studien ohne eine eindeutige Definition des Innovationsbegriffs in der Verwaltung arbeiten. Gemeinsam ist den in der wissenschaftlichen Literatur verwendeten Definitionen, dass sie recht breit und allgemein sind. Betont wird die „Neuartigkeit“ („*novelty*“) oder die erstmalige Anwendung einer bereits bekannten Idee in einer Organisation. Hervorgehoben wird auch, dass Innovation eine „*specific discontinuous form of change*“ (De Vries et al., 2016, S. 152) darstellt, also mit zuvor etablierten Mustern bricht. Dabei müssen Innovationen nur für die Organisation, in der sie eingeführt werden, neu sein – Innovationen müssen also keine Erfindungen sein. Gleichzeitig müssen Innovationen aber mehr sein als inkrementelle Verbesserungen des Bestehenden (vgl. Osborne & Brown, 2011; Walker, 2006). Während diese definitorischen Grenzpfosten einen groben Rahmen festlegen, wird es im Einzelfall immer wieder unterschiedliche Einschätzungen darüber geben, ob eine Veränderung tatsächlich als Innovation gelten kann. Anders als diese allgemeinen Definitionen betonen andere Autoren den spezifischen Verwaltungsbezug und verbinden mit einer innovativen Veränderung, „*to create or improve public value*“ (Chen et al., 2020, S. 1677), also gesellschaftlichen Nutzen zu generieren oder zu verbessern (auch: OECD, 2014a; Karakas, 2020).

Auch wenn die Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur – so De Vries et al. (2016) – häufig unscharf bleiben, unterscheidet verwaltungswissenschaftliche Forschung mehrere Typen von Verwaltungsinnovation. De Vries et al. finden in ihrer Literaturanalyse vier Innovationstypen, nämlich (1.) Prozessinnovation (einschließlich administrativer und technologischer Prozessinnovation), (2.) Produkt- oder Dienstleistungsinnovation, (3.) Governance-Innovation und (4.) konzeptionelle Innovation. In der Praxis finden sich häufig Mischformen dieser Innovationstypen, und die gezielte Verbindung von Innovationstypen (beispielsweise technische und Governance-Innovationen) hat zudem ein hohes Innovationspotenzial.

Andere Autoren unterscheiden zusätzlich noch Policy-Innovation, Managementinnovation (ähnlich wie Prozessinnovation) oder betonen die Relevanz technologischer Innovationen in der Verwaltung (zum Beispiel Chen et al., 2020; Cinar et al., 2019). Innovation bezieht sich sowohl auf die Formulierung staatlicher Handlungsprogramme oder Interventionen (Policy-Innovationen) als auch auf die Reform oder Neuentwicklung öffentlicher Dienstleistungen. Zentral ist, dass sich Innovation auch auf interne Prozesse (Prozessinnovation) und Strukturen (Organisationinnovation) beziehen kann. Zusammenfassend ergibt sich daraus folgende Definition von Innovation in der Verwaltung:

Box 2.1: Definition Innovation in der Verwaltung

Eine Innovation in der Verwaltung implementiert einen neuartigen oder wesentlich verbesserten Prozess, ein Instrument, eine Dienstleistung, Kommunikations-/Interaktionsformen oder eine Policy, die in ihrer Wirksamkeit über eine einzelne Anwendung hinausgehen (Institutionalisierung).

Quelle: Eigene Darstellung.

Die mit Verwaltungsinnovation verbundenen Verbesserungen beziehen sich auf verschiedene Schwerpunkte wie etwa Digitalisierung, evidenzbasiertes Handeln oder strategische Vorausschau, und sie werden durch spezifische Methoden wie agiles Arbeiten, Design Thinking, Experimentieren (*experimentation*) oder verhaltenswissenschaftliche Methoden (wie etwa Randomized Controlled Trials, RCTs) erbracht. Wie oben angesprochen, ist die Kollaboration mit anderen Akteuren konstitutiv für Verwaltungsinnovation als Reformtrend. Den organisatorischen Nukleus von Verwaltungsinnovation als Reformtrend bilden die bereits erwähnten Innovationseinheiten.

2.2 Innovationseinheiten als Organisationen zur Umsetzung von Verwaltungsinnovation

Innovationseinheiten haben sich seit knapp zwei Jahrzehnten zunächst vereinzelt, in den letzten Jahren zunehmend rasch, international und auch national verbreitet. Zu den wichtigsten Vorreitern gehören das 2002 gegründete dänische MindLab (2018 geschlossen und durch die Disruption Taskforce ersetzt) und das 1998 gegründete Nesta in Großbritannien. Eine Vielzahl von Staaten, aber insbesondere auch Städte, haben Einheiten aufgebaut, die sich an diesen beiden Vorreitern orientieren. Weltweit gibt es zahlreiche Innovationseinheiten, die auf verschiedenen staatlichen Ebenen angesiedelt sind und unterschiedliche Organisationsformen haben. Gleichwohl sind nicht alle dieser Einheiten staatlich, sondern es gibt etwa auch öffentlich-private Partnerschaften (vor allem im Bereich der Digital Innovation Hubs), Thinktanks oder Stiftungen. Auch hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihrer Ausrichtung zeigen sich deutliche Unterschiede: So gibt es Innovationseinheiten, die einzelnen Ressorts zugeordnet sind und andere, die ressortübergreifend agieren. Auch in Deutschland ist eine wachsende Innovationslandschaft im öffentlichen Sektor zu beobachten. So wurden auf Bundesebene zum Beispiel die Einheit Wirksam regieren im Bundeskanzleramt angesiedelt und im BMAS die Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft eingerichtet, und das Bundesministerium des Innern (BMI) arbeitet etwa mit Digitallaboren. Auf Bundesebene dominiert bisher der sektorale Ansatz (siehe auch Kap. 5). Auch Länder und Kommunen richten seit einiger Zeit Innovationseinheiten ein. Insgesamt liegt bisher wenig Forschung zu Innovationseinheiten in Deutschland vor, und die öffentliche Innovationslandschaft ist durch kleinere, sektorale Einheiten gekennzeichnet.

In der internationalen Praxis gibt es zahlreiche Organisationsvarianten von Innovationseinheiten (z. B. Lewis et al., 2020; Tönurist et al., 2017; McGann et al., 2018a; Olejniczak et al., 2020). Mindestens drei Typen lassen sich unterscheiden: (1.) Innovationseinheiten im engeren Sinne sind vor allem auf die Entwicklung, Erprobung und prototypische Umsetzung von Innovationen in der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen ausgerichtet. (2.) Im weiteren Sinne gehören zu diesem neuen Typus von Organisationseinheiten auch Policy Labs oder Behavioural Insights Teams, bei denen es um neuartige Formen der Politikentwicklung und -evaluation (insbesondere durch experimentelle Methoden und Ansätze der Verhaltenswissenschaften) geht. (3.) Schließlich sind auch Einheiten relevant, die im Sinne einer Denkfabrik auf die (strategische) Vorausschau und die Antizipation von Entwicklungen zielen sowie Digitalisierungslabore, die an der digitalen Umsetzung von Verwaltungsdienstleistungen arbeiten.

Trotz der Unterschiede in den Organisationsvarianten lassen sich drei zentrale gemeinsame Merkmale von Innovationseinheiten herausstellen:

- Erstens arbeiten Innovationseinheiten mit neuartigen Methoden in kreativen Arbeitsprozessen. Hierzu gehören neben den Ansätzen der Verhaltensökonomik Methoden des Design Thinking

(auch: *Human Centred Design*), die die Nutzerorientierung in den Mittelpunkt stellen, und Methoden der strategischen Vorausschau. Die Arbeitsmethoden zeichnen sich häufig durch ein experimentelles Vorgehen aus, d.h. neue Lösungen werden in vergleichsweise kurzer Zeit entwickelt, oft in Form von einfachen Prototypen und zunächst mit Nutzer:innen getestet, um sie in weiteren Zyklen anzupassen und weiterzuentwickeln (Lee & Ma, 2020; Clarke & Craft, 2019). Agile Arbeitsmethoden spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (Mergel, 2018). Die Einbeziehung von Nutzer:innen öffentlicher Leistungen, aber auch von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren bei der Entwicklung von Innovationen ist dabei ebenfalls zentral (McGann et al., 2021; Waardenburg et al., 2020). Insbesondere die Komponente der strategischen Vorausschau hat sich in jüngster Zeit als wichtiger Aspekt der Arbeit von Innovationseinheiten entwickelt.

- Zweitens, und damit verbunden, unterscheidet sich das **Qualifikationsprofil** des Personals in Innovationseinheiten von der fachlichen oder juristischen Qualifikation des Kerns der Ministerialverwaltung. Während in der Ministerialverwaltung typischerweise spezialisiertes Fachwissen angesiedelt ist, welches sich durch eine detaillierte Fachkenntnis sektoraler Policies und Prozesse auszeichnet, sind in Innovationseinheiten methodische Qualifikationen ebenso gefragt wie digitale Kompetenzen. In diesem Sinne sind im Vergleich zur fachlich spezialisierten Verwaltung in Innovationseinheiten generalistische Fähigkeiten notwendig (Jann & Wegrich, 2019).
- Drittens ist das Aufgabenprofil von Innovationseinheiten auf die **Zusammenarbeit** mit anderen Einheiten in Regierung und Verwaltung ausgerichtet. In projektbasierten Formen der Kooperation mit Fachabteilungen und -referaten kommt den Innovationseinheiten eine beratende, stimulierende und koordinierende Rolle zu. Um diese effektiv wahrzunehmen, bedarf es neben der methodischen Qualifikation des Personals auch einer entwickelten Strategie des (internen) Stakeholder-Managements.

Box 2.2: Definition Innovationseinheit

Innovationseinheiten sind Organisationseinheiten, die durch die Anwendung neuartiger Arbeitsmethoden in Kooperation mit anderen Verwaltungseinheiten und Akteuren die Vorbereitung und Durchführung von Innovationen evidenz-basiert konzipieren und implementieren.

Quelle: Eigene Darstellung.

2.3 Anforderungen an ein Innovationsökosystem in der Regierungsorganisation

Trotz der vielfältigen internationalen und nationalen Erfahrungen liegen bislang wenig (wissenschaftliche) Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Verwaltungsinnovation vor. Eindeutige Best Practices sind bislang nicht identifiziert worden, und eine erste empirische Untersuchung zu Innovationslaboren in der öffentlichen Verwaltung hat zum Beispiel deutlich gezeigt, dass Innovationseinheiten vor grundlegenden Herausforderungen wie Autonomie, Kontrolle und Finanzierung stehen und vielfach sehr kurzlebig sind (Tönurist et al., 2017).

Während Innovationsprojekte im privaten Sektor regelmäßig dem Wettbewerbsdruck entspringen, kommt der Regierung eine Schlüsselrolle bei der Schaffung eines förderlichen Umfelds für innovative

Ansätze und Innovationseinheiten in der Verwaltung zu, und es bedarf strategischer Planung und politischer Entscheidungen, um Innovationsprozesse anzustoßen (Hjelmar, 2021, S. 54 f.). Hjelmar (2021) unterstreicht den Institutionalisierungseffekt eines umfassenden Ansatzes, um Innovation in der Verwaltung zu verankern und unabhängig(er) von einzelnen Innovationsprogrammen, -projekten und -einheiten zu machen. Insgesamt betont die Innovationsforschung die spezifischen Merkmale der Verwaltung in ihrem politischen Umfeld und verdeutlicht, dass Innovationsprojekte in der Verwaltung mit anderen Herausforderungen und Kontextfaktoren konfrontiert sind als im privaten Sektor.

Für den mittel- bis langfristigen Erfolg von Verwaltungsinnovationen ist der Aufbau eines Innovationsökosystems – eines vielfältigen Netzwerks von Organisationen, die auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Politikfeldern komplementär und überlappend zu Themen der Verwaltungsinnovation arbeiten – von zentraler Bedeutung (Chen et al., 2020, Fixari & Pallez, 2016). Einzelne Innovationseinheiten sind stark von der Unterstützung durch die politische Führung abhängig und werden bei Regierungs- oder Führungswechseln häufig aufgelöst oder in ihrer Bedeutung herabgestuft. Daher ist eine breite Institutionalisierung von Innovationseinheiten in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen notwendig, um Disruptionen bei Führungswechseln abzufedern. Die Institutionalisierung eines Innovationsökosystems ist allerdings nicht trivial: Sie erfordert, dass die Akteure des Systems beständig miteinander vernetzt interagieren. Und gerade in Regierungsorganisationen kollidiert die Schaffung von beständigen Formen vernetzter Zusammenarbeit mit den organisationalen Anreizen einer sektoral organisierten Regierungsorganisation, nämlich der Konzentration auf die organisationseigene Zuständigkeit und die Ausrichtung der Organisation auf die eigene politische Führung (z. B. Wegrich, 2019).

Insgesamt hebt die Forschung zu Innovation im öffentlichen Sektor die Bedeutung von kulturellen Faktoren wie institutionellen Normen und Führungsstilen hervor (z. B. Hansen & Phil-Tingvad, 2019; Lapuente & Suzuki, 2020; Miao et al., 2018; van der Voet & Steijn, 2020). Die Einbettung von Innovationsprojekten in eine übergreifende Innovationsstrategie kann die Bedingungen für eine Innovationskultur in der Verwaltung schaffen. Dabei gilt es zwischen einem Mindestmaß an Standardisierung und Regulierung von internen Innovationsprozessen als ermöglichendem Faktor und zu starken zentralen Kontrollmechanismen abzuwägen, die einen Interessenausgleich und die Zusammenarbeit mit externen Akteuren erschweren (Hjelmar, 2021, S. 61 f.). Grundlegend ist die Einsicht der Verwaltungsreformforschung, dass ein Reformansatz mit seinen Instrumenten in die institutionellen und politischen Rahmenbedingungen passen muss. Institutionelle Arrangements, politische Strukturen und Aufmerksamkeiten sowie Verwaltungskulturen variieren erheblich zwischen Staaten und Ansätze und Instrumente, die in einem Kontext wirksam sind, können nicht ohne Weiteres in einen anderen Kontext übertragen werden.

Die vorliegende Forschung zeigt, dass die **organisationale Anbindung** und die Form der **politischen Steuerung** einer Innovationseinheit für den Erfolg einer Einheit relevant sind. Die organisationale Anbindung reicht von enger Integration, zum Beispiel als Referat oder Abteilung, über hybride Formen bis zu von der Verwaltung völlig getrennten Innovationsräumen (Criado et al., 2021). Einer der wichtigsten Aspekte einer Innovationseinheit ist ein gewisser Grad der organisatorischen Autonomie, der es den Einheiten ermöglicht, Innovationen ohne direkte Einmischung der traditionellen Organisationsstrukturen zu verfolgen. Ein ausreichendes Maß an organisatorischer Autonomie, zum Beispiel bezüglich Personalauswahl, Budget und Methoden, ist notwendig für Innovationseinheiten, um alte Normen in Frage zu stellen und Innovationen zu institutionalisieren (Tönurist et. al, 2017). Eine weitere Quelle

der Autonomie ist außerdem häufig die Unterstützung der Einheit durch die politische Führungsebene. Bei der organisatorischen Verortung ergibt sich ein weiteres Trade-off: Während das Potential der Einheit, innovative Ideen zu entwickeln höher ist, je weiter entfernt sie von traditionellen Strukturen agiert, erschwert dies gleichzeitig die Übertragung und Diffusion der Innovation in eben diese Strukturen (Peters, 2020). Also auch wenn Innovationseinheiten häufig als eigenständige Einheiten betrachtet werden, sind sie immer in einen breiteren organisatorischen und institutionellen Rahmen eingebettet (Jensen et al., 2018) – und die Frage, wie die politische Steuerung der Einheit organisiert ist, ist relevant für die Wahrnehmung und Handlungsfähigkeit einer Einheit. Die verwaltungswissenschaftliche Innovationsforschung zeigt, dass kollaborative Formate in sektorübergreifenden Netzwerken, die durch eine umfassende Einbeziehung externer Akteure und eine Partnerschaft auf Augenhöhe gekennzeichnet sind, eine wichtige Voraussetzung für Innovationen in der Verwaltung darstellen (Torfing, 2016; 2019; Wegrich, 2019). Eine fach- und sektorübergreifende Orientierung gilt als zentral, um die charakteristische Silo-Orientierung der Verwaltung und die typischen blinden Flecken sektoraler Perspektiven zu überwinden (Bach & Wegrich, 2019). Andererseits lassen sich Innovationserfolge bei einer fachlichen Orientierung und sektoralen Anbindung einer Innovationseinheit schneller erreichen, da die beteiligten Akteure auf etablierte sektorale Aushandlungsprozesse zurückgreifen können (Fleischer & Carstens, 2021, S. 4). Wenig Forschung liegt bisher zum Transfer der innovativen Ergebnisse aus den Innovationseinheiten in konkrete Maßnahmen vor und dazu, wie Innovationseinheiten mit ihren übergeordneten Organisationen interagieren (De Vries et al., 2016, 2018; Criado et al., 2021). Aber die Untersuchung von Mergel (2018) etwa zeigt, dass innovative Einheiten dann erfolgreicher im Transfer ihrer Ergebnisse sind, wenn das Innovationsergebnis konsistent mit dem Organisationsziel des entsprechenden Ressorts ist.

Die organisatorische Anbindung und politische Steuerung ist also eine zentrale Herausforderung für die Gestaltung von Verwaltungsinnovationspolitik. Die Verwaltungsforschung hat drei zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert, politische Unterstützung, interne Akzeptanz und Kompetenzen des Personals. Allerdings ist das Verhältnis dieser Erfolgsfaktoren nicht unproblematisch, d.h. es bestehen Zielkonflikte, und auch innerhalb der einzelnen Dimensionen ergeben sich Dilemmata.

Politische Unterstützung: Politische Unterstützung ist zentral für die Etablierung und eine notwendige Voraussetzung für die Wirksamkeit von Innovationseinheiten (Tönurist et al., 2017). So kann etwa die Ansiedelung in der Regierungszentrale oder auch die Unterstützung mehrerer Minister:innen einer ressortübergreifenden Innovationseinheit wichtigen politischen Rückenwind verleihen, wie etwa beim dänischen MindLab, das als ressortübergreifende Innovationseinheit drei Ministerien (Wirtschaft, Steuern, Arbeit) zugeordnet war (Hallerberg et al., 2021). Breiter, horizontal in der Regierung verankerter Rückhalt stärkt das Innovationsmandat der Einheiten, die ressortübergreifende Orientierung und sendet ein entsprechendes Signal an die Arbeitsebene. Diese von politischer Unterstützung abgeleitete Autorität und Legitimität geht jedoch mit dem Risiko einher, dass eine Innovationseinheit direkt mit der aktuellen Regierung und/oder einzelnen Regierungsmitgliedern verbunden wird. Dies kann sich negativ auf die interne Akzeptanz (siehe unten) auswirken und führt zu Diskontinuitäten bei Regierungs- oder Führungswechseln.

Alternativ kann eine Innovationseinheit auch in der Verwaltung unterhalb des Radars der politischen Aufmerksamkeit angesiedelt werden. Eine solche administrative Anbindung kann den Vorteil haben, dass Expertise und Problemlösung betont werden und die Arbeit der Innovationseinheit nicht politi-

siert wird (Hallerberg et al., 2021). Allerdings kann eine rein administrative Anbindung zu Lasten ressortübergreifender Akzeptanz gehen. Während das für explizit ressortübergreifend ausgerichtete Innovationseinheiten von Nachteil ist, kann es aber für sektorale Innovationseinheiten eine geeignete Form sein.

Interne Akzeptanz: Die Verwaltungsforschung hat gezeigt, dass Veränderungsprojekte nur dann ihr Ziel erreichen, wenn sie von der Arbeitsebene akzeptiert werden und ihr Mehrwert deutlich wird (De Vries et al., 2018). Allerdings ist es für Innovationseinheiten nicht einfach, ihren Mehrwert autonom unter Beweis zu stellen, sind sie doch auf die Zusammenarbeit mit Fachabteilungen angewiesen. Aus Sicht der Fachabteilungen kann die Kooperation mit einer Innovationseinheit attraktiv sein, weil neue Ideen getestet werden können, ohne dass ein Scheitern der Fachabteilung angelastet wird. Scheitern zu dürfen gehört zur Aufgabenbeschreibung von Innovationseinheiten und ist der Natur von Innovationsprozessen inhärent. Insbesondere da Innovationseinheiten auf kooperative Beziehungen zu den Fachabteilungen angewiesen sind, kann eine Sonderstellung von Innovationseinheiten innerhalb der Ministerien, zum Beispiel im Sinne eines privilegierten Zugangs zum Minister, wie in einem Stabsmodell, zwar die politische Unterstützung sichern, aber Akzeptanzprobleme auf der Arbeitsebene schaffen (Hustedt, 2013). Hier zeigt sich auch eine Abwägung von Autonomie und politischer Kontrolle der Innovationseinheiten: Wie viel Verhandlungsspielraum haben die Vertreter:innen der Ressorts in Innovationseinheiten und innovativen Prozessen (Tönurist et al., 2017; Fleischer & Carstens, 2021)? Innovationsprozesse stellen etablierte administrative Prozesse in Frage, und Fachabteilungen können skeptisch auf innovative Methoden und Ansätze reagieren. So wird in der Forschung argumentiert, dass es umso schwieriger für eine Innovationseinheit sei, akzeptiert zu werden, je ungewöhnlicher (aus Sicht der Arbeitsebene) die verwendeten innovativen Methoden sind (Torfing et al., 2020). Deutlich wird aber auch, dass es förderlich für die Akzeptanz einer Innovationseinheit durch die Arbeitsebene ist, wenn es eine innovationsförderliche Kultur gibt oder ein Minimum an innovativen Standardprozessen institutionalisiert ist und diese sich in der Vergangenheit für die Erreichung eines bestimmten Ziels bewährt haben (siehe Hjelmar, 2021; Ferguson & Blackman, 2019).

Qualifikationen, Kompetenzen und Zusammensetzung: Innovationseinheiten benötigen Mitarbeiter:innen, die dazu befähigt sind, innovative Methoden anzuwenden und Prozesse zu organisieren. Allerdings sind diese Qualifikationen häufig nicht innerhalb der Verwaltung vorhanden. Zum Beispiel sind für die Arbeit mit Methoden der Verhaltensforschung Expert:innen in der Regierung als Wissensvermittler notwendig, um die Ergebnisse adäquat zu nutzen – nicht zuletzt, weil aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Regel keine direkten (und wissenschaftlich neutralen) politischen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können (Feitsma, 2019a). Je breiter das Aufgabenprofil einer Innovationseinheit, umso mehr unterschiedliche Qualifikationsprofile des Personals sind gefordert (etwa Service-Designer:innen, Verhaltensforscher:innen, Data Scientists, Prozessmanager:innen etc.), und es bedarf auch einer kritischen Masse, um entsprechende Kapazitäten sinnvoll zu nutzen. Die Besetzung von Innovationseinheiten mit „Außenseiter:innen“ (aus Sicht der etablierten Verwaltung und ihres Qualifikationsprofils) hat also den Vorteil, dass die passenden Qualifikationen vorhanden sind, kann aber den Nachteil haben, dass es an politischem Verständnis fehlt ebenso wie an Wissen um die Anreizstrukturen administrativer Entscheidungsprozesse. Werden Innovationseinheiten hingegen mit dem typischen Verwaltungspersonal besetzt, ist das Risiko groß, dass es an fachlicher Innovationskompetenz mangelt (Hallerberg et al., 2021). Insgesamt verdeutlicht die vorliegende Forschung, dass Netzwerk- und Moderationsfähigkeiten für die Mitarbeiter:innen zentral sind (z. B. Fleischer & Carstens, 2021). Insgesamt gibt es in der verwaltungswissenschaftlichen Innovationsforschung einen breiten

Konsens darüber, dass externe Akteure in die Arbeit von Innovationseinheiten eingebunden werden sollen. Diese Einbindung dient dazu, fehlende Expertise einzuholen und die Legitimation der Innovationen in der Umsetzung zu stärken. Vor allem gehört die Einbeziehung externer Stakeholder, wie Nutzer:innen, Bürger:innen oder Vertreter:innen zivilgesellschaftlicher Organisationen zum Wesenskern von Innovationseinheiten, die ihre Arbeit auf Nutzer- oder Bürgerorientierung ausrichten, Prototypen erarbeiten oder Zukunftsthemen bearbeiten wollen (Fleischer & Carstens, 2021).

Vor dem Hintergrund dieses Forschungsstandes lässt sich der analytische Rahmen der Studie herleiten. Die drei zentralen Erfolgsfaktoren – politische Unterstützung, interne Akzeptanz und Qualifikationsprofil des Personals – fungieren als analytische Dimensionen, die die Untersuchung von Innovationseinheiten und Innovationsökosystemen anleiten. Dabei werden (ebenfalls) drei zentrale Faktoren des institutionellen Designs von Innovationseinheiten berücksichtigt: das Strukturmodell, das Aufgabenprofil und die Methoden. Tabelle 2.1 fasst dieses Analyseraster zusammen und benennt zentrale Optionen (insbesondere beim Strukturmodell) und Anforderungen (bei Aufgaben und Qualifikationen) für die Ausgestaltung von Innovationseinheiten.

Tabelle 2.1: Analyseraster für Innovationseinheiten

Analyse-Dimensionen	Politische Unterstützung	Interne Akzeptanz	Qualifikationsprofil
Strukturmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Sektoral vs. ressortübergreifend • Staatlich vs. nichtstaatlich • Pilotprojekt vs. Institution • Personalausstattung und Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit (Accountability) • Autonomie vs. politische Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Externes vs. internes Personal • Einbeziehung externer Akteure und Bürgerorientierung
Aufgabenprofil	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksamkeit der Zielerreichung • Innovationsmandat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit Fachabteilungen • Innovationsmandat 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversität der gefragten Kompetenzen • Konsistenz der Ergebnisse mit Organisationsziel
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Einbettung in Innovationsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur • Neuartigkeit der Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Qualifikationsanforderungen für Innovationseinheiten und Verwaltung insgesamt

Quelle: Eigene Darstellung.

3 Untersuchungsdesign und Datengrundlage

Um die relevanten Ökosysteme, Organisationseinheiten und Kompetenzen für Verwaltungsinnovation systematisch zu analysieren, nutzt die Studie verschiedene Ansätze der Datenerhebung und -analyse und trianguliert verschiedene Quellen. Um einen Überblick über die Schwerpunkte internationaler Innovationseinheiten zu bekommen, wurde eine Webtextanalyse durchgeführt, die durch gezielte Organisationsrecherche in Organisationsprofilen ergänzt wurde. Um einen Einblick in die Funktionsdynamiken von Innovationsmodellen zu erhalten und Zukunftskompetenzen und ihren Bedarf zu verstehen, wurden Interviews geführt. Insgesamt trägt die Kombination verschiedener Methoden zu einem besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstandes bei (Turner et al., 2017). Bei der Triangulation in der Datenanalyse geht es darum, aus unterschiedlichen Quellen gewonnenen Daten miteinander zu kontrastieren. Mit Blick auf das Ziel der Studie aus dem internationalen Vergleich und nationalen Erfahrungen, Organisationsmodelle der Innovationspolitik und weitere Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, verarbeitet die Studie Daten aus verschiedenen Quellen und stellt diese einander gegenüber. Die Studie stellt so Verbindungen zwischen Fragestellung, Untersuchungsgegenstand, Erkenntnisinteresse, theoretischem Wissensstand und den Informations- und Datenquellen her (Flick, 2017).

Dabei werden insgesamt fünf Informations- und Datenquellen sowie die entsprechenden qualitativen und quantitativen Analysetechniken herangezogen: (1.) bestehende wissenschaftliche Literatur und „graue“ Literatur zur Verwaltungsinnovation und deren Steuerung, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Wirksamkeit, Erkenntnissen und Übertragbarkeit für den deutschen Kontext; (2.) Primärquellen, insbesondere Dokumente der Bundesregierung, anderer Verwaltungen und Organisationen weltweit und in Deutschland; (3.) Web-Crawling und Text-Mining-Analysen ausgewählter internationaler Organisationseinheiten; (4.) videotelefonische Interviews mit (a) internationalen Expert:innen aus Forschung und Praxis, (b) Vertreter:innen der Verwaltungen der ausgewählten Fallstudien-Länder, (c) Vertreter:innen der deutschen Verwaltung und (d) Vertreter:innen ausgewählter deutscher Unternehmen und (5.) Workshops. Das letzte Kernelement bildet der kontinuierliche Austausch mit dem Auftraggeber und die Integration des Feedbacks in die explorativ-iterative Vorgehensweise. Auf dieser Grundlage werden vier vertiefte Fallstudien internationaler Ökosysteme für Verwaltungsinnovation durchgeführt, der Status quo der Verwaltungsinnovation in Deutschland analysiert, Zukunftskompetenzen für die deutsche Verwaltung untersucht und in einem Exkurs die Innovationsmodelle dreier deutscher Großunternehmen (Deutsche Bahn, Deutschen Telekom, Bosch) angeschaut sowie konkrete Modelle zur Organisation und Steuerung von Verwaltungsinnovation entwickelt.

(1.) Wissenschaftliche Literatur und graue Literatur: Die erste Grundlage bildet die wissenschaftliche sowie graue Literatur. Das gesamte Autorenteam hat alle einschlägigen Begriffe, die mit „Verwaltungsinnovation“ bzw. „public sector innovation“ zusammenhängen, für Suchanfragen in Google, Google Scholar und wissenschaftlichen Literaturdatenbanken (Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, JSTOR, Springer, ELSEVIER, Research Gate, ABI / INFORM Global etc.) genutzt und die gefundenen Publikationen in Hinblick auf relevante Erkenntnisse gesichtet. Quellen, die als relevant erachtet und in diesem Bericht verwendet werden, finden sich im Literaturverzeichnis wieder. Diese Dokumente sind grob in drei Gruppen zu gliedern: (1.) wissenschaftliche Fachzeitschriften diverser Disziplinen, beispielsweise aus der Politik- und Verwaltungswissenschaft, Wirtschafts- und Rechtswissenschaft und Verwaltungsinformatik, (2.) Berichte und Artikel anderer Forschungseinrichtungen und Nichtregie-

rungsorganisationen und (3.) Berichte internationaler Organisationen wie EU und OECD sowie nationaler Regierungsorganisationen. Diese Quellen standen dem Autorenteam stets zur Verfügung und wurden mit Blick auf die zu beantwortenden Fragen recherchiert und analysiert.

(2.) Primärquellen / Dokumente der Bundesregierung: Darüber hinaus hat das Autorenteam Primärquellen seitens des Auftraggebers – insbesondere die Ergebnisse einer Ressortabfrage des Auftraggebers im Rahmen des Ressortkreises „Innovation in der Bundesregierung“ zu Maßnahmen der Ressorts im Bereich Verwaltungsinnovation – zur Verfügung gestellt bekommen und online nach weiteren Dokumenten gesucht. Außerdem wurden Publikationen und Internetauftritte von internationalen Innovationseinheiten und Regierungen und Verwaltungen anderer Länder identifiziert, die für die Studie relevant sind. Mittels Suchanfragen in Google sowie der Datenbank des Deutschen Bundestages wurden für den internationalen und deutschen Kontext relevante Organisationseinheiten und Dokumente wie beispielsweise nationale Innovations- und Digital-Strategien, parlamentarische Berichte, Evaluationen und Antworten auf Kleine Anfragen von Bundestagsabgeordneten herausgestellt und in die Datengrundlage der Analyse aufgenommen.

(3.) Schlüsselbegriff-basierte Webtextanalyse: Um eine möglichst valide, evidenzbasierte Einschätzung zu den Aufgaben- und Kompetenzprofilen der untersuchten Innovationseinheiten zu erlangen, wurde drittens eine schlüsselbegriff-basierte Webtextanalyse ausgewählter internationaler Organisationseinheiten durchgeführt, die den quantitativen Teil im Methodenmix repräsentiert. Diese Art der teilautomatisierten Analyse ermöglicht es, effizient einen Überblick über die gesamten Textinhalte der teilweise sehr umfangreichen Webseiten zu erlangen. Insgesamt wurden so 19932 Webseiten analysiert.

Hier wurde in drei Schritten vorgegangen. Erstens wurde für jede der in der Leistungsbeschreibung aufgeführten möglichen Aufgaben- und Kompetenz-Schwerpunkte von Innovationseinheiten ein Wörterbuch mit relevanten Schlüsselbegriffen in Deutsch und Englisch erstellt. Dies geschah iterativ und unter Einbindung des gesamten Forschungsteams. Dabei wurden einige der Dimensionen zusammengelegt oder angepasst, um zu starke Überschneidungen zwischen den Dimensionen zu vermeiden, was schließlich in den folgenden acht Dimensionen mündet: (1.) Bürger- / Nutzer- / Kundenorientierung / Verwaltungsleistung (Service Delivery), (2.) Evidenzbasiertes Handeln / Policy-Making, (3.) Zukunftsdanken / strategische Vorausschau, (4.) Innovation von Gesetzgebung, (5.) Intersektorale Innovation / Kollaboration, (6.) Digitalisierung und Agilität, (7.) finanzielle Innovations- / Programmförderung und (8) Wissensmanagement / Training / Weiterbildung. In einem zweiten Schritt wurden die Webseiteninhalte der zu untersuchenden Innovationseinheiten heruntergeladen (der Fachbegriff hierfür lautet „Web-Crawling“) und um alle Nicht-Text-Inhalte (bspw. Bilder, darstellungsrelevanter HTML-Code etc.) bereinigt. Schließlich wurde für jede der oben genannten acht Dimensionen gezählt, wie häufig deren jeweilige Schlüsselbegriffe auf den Webseiten der Einheiten vorkommen. Darauf basierend wurde dann der prozentuale Anteil der jeweiligen Dimensions-Schlüsselbegriffe an der Gesamtanzahl der jeweiligen Webseite errechnet und als Gesamtprofil mit allen acht Dimensionen für jede der untersuchten Innovationseinheiten anhand einer Spinnennetzgrafik dargestellt. Da die Mehrheit der zu untersuchenden Einheiten aus englischsprachigen Ländern stammt, wurden ausschließlich englische Schlüsselbegriffe gezählt und die Seiteninhalte aller nicht-englischsprachiger Einheiten zunächst automatisch auf Englisch übersetzt. Außerdem wurden alle Webseiteninhalte und Schlüsselbegriffe in den Wörterbüchern auf ihre Grundform, das sogenannte Lemma, reduziert. Aus allen Verbformen „tested“, „testing“ oder „tests“ wird also beispielsweise das Wort (to) „test“, was entsprechend das

Auffinden aller relevanter Formen eines Schlüsselbegriffes erleichtert. Weiterhin wurden die Eigennamen der Einheiten vor dem Zählen der Schlüsselbegriffe aus den Texten entfernt, um eine Verzerrung der Ergebnisse durch Schlüsselbegriff-beinhaltende Namen wie bspw. „Behavioural Insights Team“ zu vermeiden. Zur Validierung wurden die Ergebnisse mit den auf der Literatur beruhenden Einschätzungen des Forschungsteams zu den Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkten der jeweiligen Einheiten abgeglichen.

(4.) Interviews: Die vierte und größte Datengrundlage bilden insgesamt 72 eigens für diese Studie durchgeführte Interviews, die den qualitativen Teil im Methodenmix repräsentieren. Die Interviews bestehen aus (a) internationalen Expert:innen aus Forschung und Praxis, (b) internationalen Vertreter:innen der Ministerialverwaltungen und Innovationseinheiten der ausgewählten Fallstudien-Länder, (c) Vertreter:innen der deutschen Bundesverwaltung und (d) Vertreter:innen ausgewählter deutscher Unternehmen. Die semi-strukturierten Interviews dauerten im Schnitt zwischen 45 und 60 Minuten und sind aufgezeichnet worden. Die Interviews sind auf der Grundlage informierter Zustimmung (*informed consent*) durchgeführt worden. Alle Interviewteilnehmer:innen haben eine Einverständniserklärung (siehe Anhang 1) mit Informationen zum Hintergrund der Studie, der Herangehensweise und der Nutzung der Interviewergebnisse erhalten. Die Interviews basieren auf einem standardisierten Interviewleitfaden (siehe Anhang 2). Allen interviewten Personen wurde die Anonymisierung ihrer Beiträge zugesichert, sodass aus dem Text der Studie keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden können. Die Auswertung erfolgte strukturiert entlang des Interviewleitfadens und hinsichtlich des Erkenntnisinteresses im jeweiligen Arbeitsabschnitt. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse mit den Äußerungen anderer Interviewpartner:innen, der Literatur und der Webtextanalyse verglichen, um ggf. komplementäre und/oder davon abweichende Aussagen zu identifizieren. Die internationalen Expert:innen aus Forschung und Praxis in mehreren Projektphasen sind sowohl zu Projektbeginn als auch zur Annäherung an die Fallstudien und zur Einordnung und Qualitätssicherung der Projektergebnisse konsultiert worden. Die Vertreter:innen aus Ministerialverwaltungen anderer Länder und internationalen Innovationseinheiten sind insbesondere im Rahmen der vier Fallstudien zu den internationalen Ökosystemen für Verwaltungsinnovation interviewt worden und triangulieren die Datengrundlage innerhalb der jeweiligen Fallstudie bestehend aus quantitativer Webtext-Analyse, fünf bis sechs qualitativen Interviews sowie Primär- und Sekundärquellen. Die dritte Interview-Kohorte besteht aus 39 Vertreter:innen der deutschen Bundesverwaltung und zwei Experten nationaler Forschungsgesellschaften, die sowohl im Zuge der Untersuchung der Steuerung und Organisation von Verwaltungsinnovation als auch für die Analyse der zukünftig erforderlichen Kompetenzen von Mitarbeiter:innen in den Bundesministerien befragt worden sind. Mit Blick auf die Untersuchungen im deutschen Kontext sind ergänzend sieben Interviews mit Vertreter:innen ausgewählter deutscher Unternehmen, der Deutschen Bahn (drei), Deutschen Telekom (zwei) und Bosch (zwei), durchgeführt worden.

(5.) Workshops: Um die Zukunftskompetenzen in der deutschen Verwaltung zu analysieren, ist weiterhin ein digitaler Workshop mit 21 Fortbildungsexpert:innen der Bundesressorts durchgeführt worden. Aus den strukturierten Gruppendiskussionen, Umfragen und der Beantwortung offener Fragen während des Workshops konnten wichtige Informationen und Erkenntnisse für die Studie gewonnen werden. Nicht zuletzt haben ein digitaler Workshop im Juni 2021, das regelmäßige Feedback und der kontinuierliche Austausch mit dem Auftraggeber die Vorgehensweise, Interview- und Fallauswahl und die Datengrundlage bereichert.

Weitere Vorgehensweise: Im nächsten methodischen Schritt wurden vier Fallstudien internationaler Innovationsökosysteme angefertigt. Die vier Fälle (Australien, Dänemark, Finnland, Großbritannien) sind ausgewählt worden, weil sie sowohl mit Blick auf den Innovationsgrad und die Wirksamkeit der Innovationsökosysteme als auch hinsichtlich der Frage der Übertragbarkeit von Good Practices auf das deutsche Regierungssystem als relevante Fälle gelten können. Als Sample bilden sie darüber hinaus verschiedene Varianten und Schwerpunkte von Innovationsökosystemen ab. Die Fallstudien basieren sowohl auf allen hier aufgeführten Informations- und Datenquellen als auch auf vertieften Recherchen und insgesamt 24 Interviews (fünf bis sieben pro Fallstudie). Die Ökosystem-Perspektive resultiert aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung der 21 Organisationsprofile, die für den Workshop mit dem Auftraggeber angefertigt und dort diskutiert worden sind. Während in Dänemark unter anderem die Rolle des Finanzministeriums und seiner Innovationseinheiten eingehend beleuchtet wird, stehen in Großbritannien das zentrale *Cabinet Office* und die Innovationseinheit *Government Digital Service* im Vordergrund. Die finnische Fallstudie widmet sich unterschiedlichen Reformansätzen, beispielsweise im Bereich ressortübergreifender Zusammenarbeit und experimenteller Politikgestaltung, und die australische Fallstudie untersucht den dezentralen Netzwerkansatz, diverse Strategieprozesse und die verhaltenswissenschaftliche Innovationseinheit *Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA)*. Alle vier Fallstudien folgen dabei demselben Aufbau und fokussieren zunächst das politische System, gehen dann zum Entstehungskontext und zur Entwicklung des Ökosystems über, analysieren die zentralen Institutionen und Akteurskonstellationen des gegenwärtigen Innovationsökosystems und untersuchen eine ausgewählte Innovationseinheit oder ein Ressort im Detail. Die Fallstudien erlauben daher die Formulierung von Lehren und zentralen Botschaften für das übergeordnete Erkenntnisinteresse und die Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext. Die Untersuchung des Standes der Verwaltungsinnovation in Deutschland und der Zukunftskompetenzen beruht mit Ausnahme der Webtextanalyse ebenfalls auf allen zuvor genannten Daten- und Informationsquellen.

Zusammenfassung: Der Mixed-Methods-Ansatz und die Triangulation verschiedener Datenquellen erlaubt es erstens, ein fundiertes Begriffsverständnis von Verwaltungsinnovation zu entwickeln und den Stand der Forschung zu erheben. Zweitens konnten auf Grundlage der Literatur, Webtextanalyse und ersten Experteninterviews 21 Organisationsprofile relevanter Innovationseinheiten erstellt werden. Darauf aufbauend werden drittens Fallstudien der Innovationsökosysteme in Dänemark, Großbritannien, Finnland und Australien erstellt. Der internationale Vergleich ist umso gewinnbringender mit Blick auf den Status quo der Verwaltungsinnovation in der deutschen Bundesverwaltung, der im vierten Schritt untersucht und abgebildet wird. Inhaltlich werden somit unterschiedliche Innovationseinheiten, Institutionen, Akteurskonstellationen, Kollaborationen und nicht zuletzt Steuerungsmodelle untersucht. Auf dieser Basis können Kernbotschaften, Good Practices und zentrale Lehren aus den Fallstudien und den Analysen im deutschen Verwaltungskontext gezogen werden. Auf Grundlage der erhobenen Daten werden fünftens die Zukunftskompetenzen für die Verwaltung untersucht und sechstens die Innovationsmodelle der Unternehmen dargestellt. Die Gesamtheit der Primär- und Sekundärquellen, die Ergebnisse der Webtextanalyse, Verwaltungs- und Experteninterviews sowie Workshops sind siebtens in die Entwicklung von Steuerungsmodellen von Verwaltungsinnovation in der deutschen Ministerialverwaltung eingeflossen. Davon ausgehend hat das Projektteam Handlungsempfehlungen abgeleitet, die für eine bessere Ausschöpfung des Innovationspotenzials in der Ministerialverwaltung dienlich sein dürften.

4 Verwaltungsinnovation im internationalen Vergleich

4.1 Einleitung

Ziel dieses Kapitels ist es, durch einen internationalen Vergleich der Reformen zur Verwaltungsinnovation Lehren für die Weiterentwicklung der Reformen der Bundesregierung zu ziehen. Auf der **inhaltlich-programmatischen** Ebene geht es darum, von den Innovationen in anderen Ländern zu lernen, **was** möglich und sinnvoll ist, und auf einer **institutionell-strategischen** Ebene darum, **wie** man Reformen initiieren, koordinieren und steuern kann. Zur zweiten Dimension gehört auch die wichtige Frage der organisatorischen Anbindung – wer also für die Steuerung von Verwaltungsinnovation zuständig ist. Um beide Dimensionen zu erfassen, haben wir in diesem Arbeitspaket drei wesentliche, aufeinander aufbauende Arbeitsschritte durchgeführt:

- Zunächst wurden für 21 Innovationseinheiten in 14 Ländern¹ sogenannte Organisationsprofile erstellt. Hierzu gehören grundlegende Informationen zur Biografie der Organisation (Gründung, Mission, rechtliche Grundlagen, Aufgaben-Typ), Details zur internen Struktur und zu Aufgaben, Informationen zur externen und internen Steuerung und schließlich eine Analyse der Aktivitäten der Innovationseinheiten. Die Erstellung der Organisationsprofile mündete in einer systematischen Bewertung des Gesamtprofils entlang der drei Dimensionen Innovationsgrad, Wirksamkeit und Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext. Zudem haben wir basierend auf einer Recherche zur ministeriellen Organisation von Digitalpolitik (siehe Anhang 4) für fünf Ministerien bzw. Organisationseinheiten in Dänemark (Finanzministerium), Finnland (Finanzministerium), Irland (Department of Public Expenditures and Reform) und Singapur (Public Service Division (PSD) im Prime Minister's Office) sogenannte Ressortprofile erstellt – hier ging es zentral um die Rolle dieser Ministerien bei der Steuerung von Innovationspolitik.
- Als zweiter Schritt wurde eine sogenannte Webtextanalyse durchgeführt. Dazu wurden mittels automatisierter Erfassung des Inhalts der Webseiten der Innovationseinheiten die inhaltlichen Schwerpunkte ihrer Arbeit anhand von Schlüsselworten identifiziert (Details zur Methode finden sich im Anhang 3). Welche Schwerpunkte verfolgen internationale Vorreiter **der Verwaltungsinnovation**? Die Beantwortung dieser Frage dient als Basis, um mit Blick auf die Bundesverwaltung eine sinnvolle inhaltliche Schwerpunktsetzung von Innovationseinheiten zu konzipieren.
- Der dritte Schritt bestand schließlich in der Erstellung von vier Fallstudien zur **Verwaltungsinnovationspolitik** in Australien, Dänemark, Finnland und Großbritannien. Ziel der Fallstudien war es, die Erfolgsbedingungen von Innovationspolitik mit Blick auf die Modelle institutioneller Steuerung zu erfassen. Wir unterscheiden hier zwischen zentraler Steuerung (Zuständigkeit bei einem Ministerium oder der Regierungszentrale), geteilter Steuerung (zwei Ministerien teilen sich die Verantwortung) und dezentraler Steuerung (Verantwortung liegt bei den einzelnen Ministerien). Welches Steuerungsmodell wird von Vorreiterländern verfolgt, und wie haben sich diese Modelle im Verlauf der Reformpolitik entwickelt? Die Fälle wurden auf Basis der Ergebnisse der Schritte 1 und 2 ausgewählt. Bei der Fallauswahl war es wichtig, die Übertragbarkeit von Erfah-

¹ Die 21 Innovationseinheiten wurden aus einer umfangreichen zuvor erstellten Liste von mehr als 200 Innovationseinheiten ausgewählt, (1.) weil sie in der Literatur und durch Expert:innen als gute Beispiele diskutiert und benannt werden und (2.) aus Gründen der Übertragbarkeit auf die deutsche Regierungsorganisation.

rungen zu berücksichtigen. Daher haben wir keine Staaten mit präsidentiellen Regierungssystemen einbezogen und zwei Länder berücksichtigt, in denen Mehrparteienkoalitionen der Normalfall sind (und die insgesamt weniger stark zentralisiert sind als insbesondere Großbritannien). Die vier Länderfallstudien repräsentieren zwei wichtige verwaltungskulturelle Ländergruppen (angelsächsisch und nordisch) und bilden auch unterschiedliche, aber sich überschneidende Schwerpunkte der Reformpolitik ab. Auf Grundlage von fünf oder sechs Experteninterviews pro Fall und einer umfassenden Literatur- und Dokumentenanalyse wurde die Genese der Reformpolitik mit besonderem Augenmerk auf die Entwicklung des Innovationsökosystems und die Zusammenarbeit der Akteure und Organisationen untersucht. Zudem wurden die Logik und Wirkungsweise des jeweils dominanten Modells institutioneller Steuerung analysiert. Zudem wurde in jedem Land ein wichtiger Schwerpunkt der Innovationspolitik in den Blick genommen.

Wir fassen im Folgenden – recht knapp – die Ergebnisse der ersten beiden empirischen Schritte zusammen. Diese ergeben einen Überblick über die internationale Innovationslandschaft. In Abschnitt 4.2. werden dabei zentrale Ergebnisse hervorgehoben. Details zu den Innovationsprofilen und den Ergebnissen der Webtextanalyse finden sich im Anhang 3. Im Anhang 6 zu diesem Bericht finden sich Kurzportraits von Innovationseinheiten, die beispielhaft interessante Praktiken illustrieren. Die Abschnitte 4.3 bis 4.6 bilden den Kern des Kapitels: die Fallstudien zur Innovationspolitik in den vier ausgewählten Ländern. Auf dieser Grundlage schließt das Kapitel mit einer Diskussion der zentralen Implikationen und Lehren aus dem internationalen Vergleich für die Konzeption und Steuerung von Verwaltungsinnovationspolitik in der Bundesregierung.

4.2 Die internationale Innovationslandschaft

Die Übersicht über die Profile der 21 Innovationseinheiten (siehe Anhang 5) hat vor allem gezeigt, dass es kein einheitliches Modell der guten (oder gar besten) Praxis gibt. Vielmehr finden sich in den untersuchten Innovationseinheiten unterschiedliche Schwerpunkte. Als übergreifender Trend lässt sich aber festhalten, dass alle Innovationseinheiten einer aufgabenbezogenen Spezialisierung folgen – sie lassen sich also nach einem oder zwei inhaltlichen Schwerpunkten der Innovationspolitik differenzieren. Die Recherche der Aufgabenschwerpunkte der Innovationseinheiten hat gezeigt, dass insbesondere strategische Vorausschau, verhaltenswissenschaftliche Evidenzbasierung und Digitalisierung (der Verwaltung) zentrale Schwerpunkte der Tätigkeit der Innovationseinheiten sind. Verhaltensökonomische Teams, die sich auf die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Politikformulierung konzentrieren und dabei experimentelle Methoden zur Erprobung von Policies verwenden sind hier ein Beispiel. Das britische *Behavioural Insights Team* war die erste und erfolgreichste Innovationseinheit dieser Art (und ist inzwischen teilprivatisiert und internationalisiert worden). Ein anderes Beispiel sind Innovationslabore, die sich auf die Entwicklung und Implementation von innovativen Lösungen für öffentliche Dienstleistungen konzentrieren. In den Innovationslaboren spielen Ansätze der Digitalisierung eine wichtige Rolle, aber es handelt sich hier um eine andere Ausrichtung als bei den Digitalisierungseinheiten, bei denen es um die Transformation der Verwaltung insgesamt geht. Die Webtextanalyse (siehe unten) konkretisiert das Ergebnis der Organisationsprofile: Diese sind insgesamt recht spezialisierte Einheiten, die sich auf ein oder zwei Ansätze der Innovationspolitik konzentrieren. Auf dieser Basis lässt sich mit Blick auf die Aufgabenprofile also keine besten Praktiken identifizieren, sondern festhalten, dass Innovationseinheiten typischerweise für bestimmte Innovationsaufgaben eingerichtet werden.

Auch mit Blick auf die organisatorische Anbindung lässt sich kein Best-Practice-Modell identifizieren. Wir finden sowohl Innovationseinheiten mit direkter Anbindung an die politische Leitung eines Ministeriums oder an die Regierungszentrale als auch Einheiten, die weiter entfernt von der politischen Führung oder auch außerhalb der Ministerialverwaltung verankert sind. In den Fallstudien ist weiter zu untersuchen, welche Zielkonflikte zwischen Autonomie und Unabhängigkeit von der Exekutive auf der einen Seite und der Einbindung in die ministerielle Hierarchie und eine „hohe“ Verankerung in der Exekutive andererseits zu beobachten sind.

Auf Grundlage der deskriptiven Profile der 21 Innovationseinheiten (detaillierte Ergebnisse im Anhang 5) haben wir eine Analyse aller Innovationseinheiten entlang der drei Dimensionen Innovationsgrad, Wirksamkeit und Übertragbarkeit vorgenommen. **Innovationsgrad** bezieht sich dabei auf die Art der Projekte und Aktivitäten und die Frage, inwieweit diese einen positiven Wandel gegenüber etablierter Verwaltungspraxis darstellen. Der Begriff **Wirksamkeit** bezeichnet den Einfluss der Aktivitäten der Innovationseinheit auf die übrige Verwaltung. Ein Innovationslabor, das wenige Projekte etwa zu einzelnen Service-Innovationen durchgeführt hat, ist in seiner Wirksamkeit als geringer einzuschätzen als eines mit vielen Projekten in zentralen, wichtigen Handlungsfeldern. Die Dimension **Übertragbarkeit** richtet den Blick schließlich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten im politischen und administrativen Kontext des jeweiligen internationalen Innovationslabors und der bundesdeutschen Ministerialverwaltung. Tabelle 4.1 gibt die Ergebnisse unseres Scorings für die 21 untersuchten Innovationseinheiten wieder.

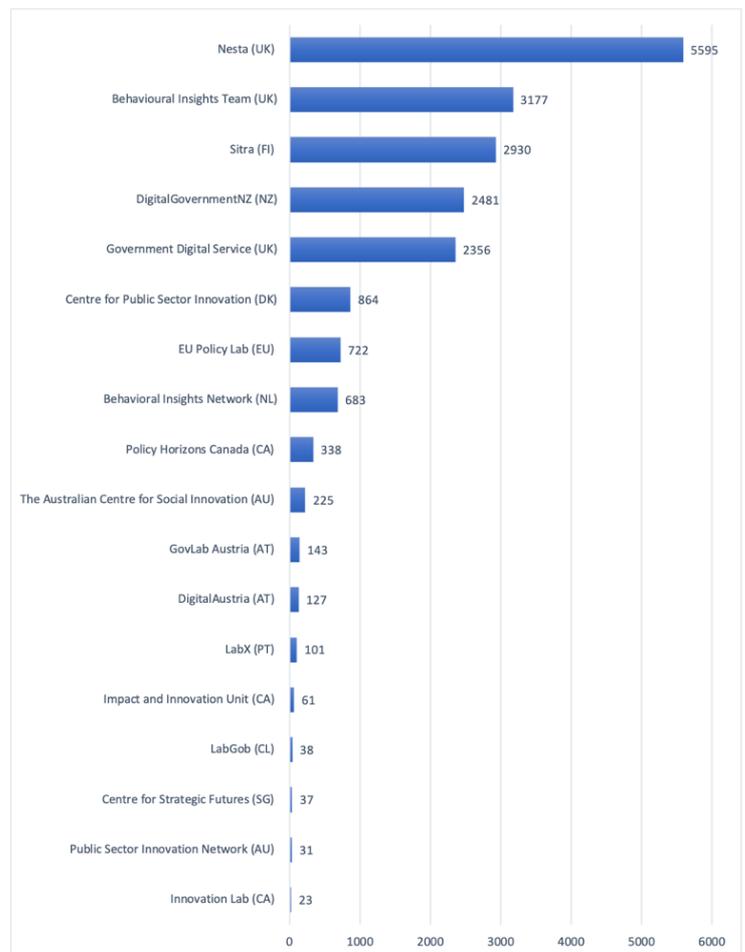
Tabelle 4.1: Innovationseinheiten: Innovationsgrad, Wirksamkeit, Übertragbarkeit

Innovationseinheit	Innovationsgrad	Wirksamkeit	Übertragbarkeit
Behavioural Insights Network	hoch	mittel	hoch
Behavioural Insights Team (BIT)	hoch	hoch	hoch
Behavioural Economics Team (BETA)	mittel	mittel	mittel
Centre for Public Sector Innovation	mittel	gering	mittel
Centre for Strategic Futures (CSF)	mittel	mittel	hoch
Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)	hoch	hoch	mittel
DigitalGovernmentNZ	mittel	mittel	mittel
DigitalAustria	mittel	gering	mittel
EU Policy Lab	mittel	mittel	gering
Government Digital Service (GDS)	hoch	hoch	mittel
Government Foresight Group	mittel	mittel	gering
GovLab Austria	hoch	gering	hoch
Impact and Innovation Unit	mittel	hoch	mittel
Innovation Lab	mittel	gering	mittel
LabGov	hoch	mittel	mittel
LabX	hoch	gering	gering
Nesta	hoch	hoch	mittel
Policy Horizons Canada	hoch	mittel	hoch
Public Sector Innovation Network (PSIN)	mittel	mittel	hoch
Sitra	mittel	mittel	gering
The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)	mittel	mittel	mittel

Quelle: Eigene Darstellung.

Der zweite analytische Schritt – die Webtextanalyse – hat diese Ergebnisse ergänzt und vertieft. Bei der Webtextanalyse handelt es sich um eine schlüsselbegriff-basierte Textanalyse der Webseiteninhalte. Diese Art der teilautomatisierten Analyse ermöglicht es, effizient einen Überblick über die gesamten Textinhalte der teilweise sehr umfangreichen Webseiten zu erlangen. Zunächst wurden dazu Schlüsselbegriff-Dimensionen entwickelt, welche möglichst alle Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkte der Einheiten ohne allzu große Überschneidungen abdecken. Anschließend wurde der prozentuale Anteil aller Schlüsselbegriffe am gesamten Textinhalt der Webseite der jeweiligen Innovationseinheit für jede der acht Dimensionen errechnet und anhand von Spinnennetzgrafiken übersichtlich als Aufgaben- und Kompetenzprofil dargestellt.² Die entstandenen Profile wurden schließlich zur Validierung mit den auf Sekundärforschung beruhenden Einschätzungen des Forschungsteams abgeglichen. Insgesamt wurden so 19932 Seiten analysiert, welche sich wie in Abbildung 4.1 dargestellt auf die Einheiten aufteilen. Im Folgenden werden die Analyseergebnisse für jede der acht Dimensionen dargestellt.³

Abbildung 4.1: Anzahl der analysierten Seiten je Innovationseinheit



Quelle: Eigene Darstellung.

- Die erste Dimension enthielt alle Begriffe aus dem Bereich **Bürger- und Nutzerzentrierung**, insbesondere von Dienstleistungen, wie beispielsweise „service“, „citizen“, oder auch der Begriff „customer“. Weitere relevante, jedoch nicht ganz so häufig auf den Seiten anzutreffende Schlüsselworte waren Fachbegriffe aus dem nutzerzentrierten (Service-) Design, wie „user research“, „user journey“ oder auch „user story“.⁴ Innovationseinheiten, die in dieser Dimension

² Diese Methode misst - im Sinne der Verwendung der jeweiligen Schlüsselbegriffe - folglich, auf welche der Dimensionen sich eine Innovationseinheit in ihrer Außerdarstellung auf der Webseite konzentriert. Diese Außerdarstellung sagt jedoch nicht zwangsläufig immer etwas darüber aus wie „aktiv“ oder „inaktiv“ die jeweilige Einheit in dieser Dimension tatsächlich ist.

³ Eine ausführlichere Erläuterung der methodischen Vorgehensweise findet sich im Anhang.

⁴ Die prozentualen Anteile aller Dimensionsschlüsselbegriffe am Gesamtinhalt aller Webseiten sind nach Dimensionen aufgeschlüsselt ebenfalls im Anhang zu finden.

ihren Hauptschwerpunkt verzeichnen, sind Government Digital Service (UK), das LabGov (CL) sowie das LabX (PT).

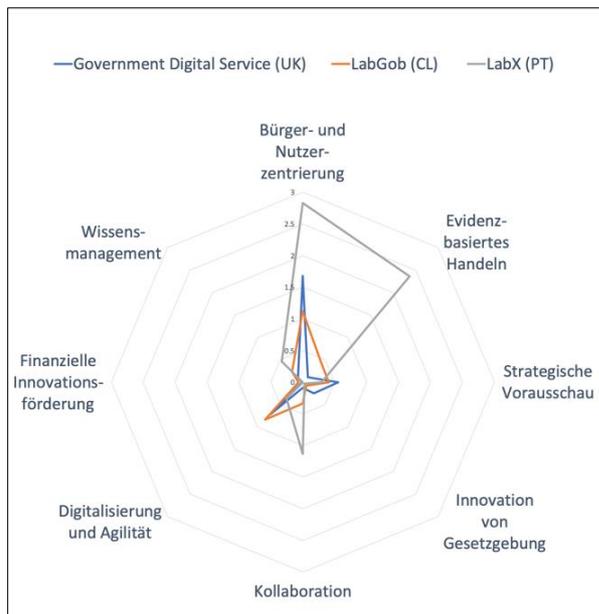
- **Evidenzbasiertes Handeln** bzw. Policy-Making wurde in der zweiten Dimension untersucht. Hierunter wurden entsprechend auch alle Begriffe aus dem Bereich Verhaltensökonomie gefasst. Die wichtigsten drei Schlüsselbegriffe dieser Dimension sind folglich „*research*“, „*test*“ und „*evidence*“. Die Hauptvertreter der Innovationseinheiten in dieser Dimension sind das Behavioural Insights Team (UK) sowie die Impact and Innovation Unit (CA).
- In der dritten Dimension, **Strategische Vorausschau** und Zukunftsdenken, mit den drei am meisten genannten Schlüsselbegriffen „*strategy*“, „*model*“ und „*opportunity*“, verzeichneten das Centre for Strategic Futures (SG), DigitalGovernmentNZ (NZ) sowie The Australian Centre for Social Innovation (AU) ihre Hauptschwerpunkte. Interessanterweise ist einzig das Centre for Strategic Futures aus Singapur eine Foresight-Einheit in Reinform. So haben die beiden weiteren Dimensionen noch weitere wesentliche Schwerpunkte in den Bereichen Bürger-/ Nutzerzentrierung sowie Intersektorale Innovation bzw. Digitalisierung und Agilität.
- Die Dimension **Innovation von Gesetzgebung** umfasste generelle Begriffe wie „*regulation*“, „*legislation*“ und „*bill*“ oder auch spezifische Begriffe wie beispielsweise „*regulatory sandbox*“. Keine der untersuchten Innovationseinheiten hat in dieser Dimension ihren Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkt. Diese Dimension stellt auf den Webseiten der untersuchten Einheiten (noch) nicht einschlägig vertretenen Schwerpunkt dar. Außerdem zielen andere Dimensionen wie bspw. die Dimensionen Strategische Vorausschau oder Evidenzbasiertes Handeln auch im weiteren Sinne auf die innovative Verbesserung von Gesetzgebung ab. Es ist also anzunehmen, dass den Schlüsselbegriffen aus der Dimension Innovation von Gesetzgebung selbst daher auf den Webseiten keine gesonderte Beachtung zukommt.
- Im Gegensatz dazu verzeichnete die fünfte Dimension, welche alle Begriffe rund um das Thema intersektorale Innovation und **Kollaboration** einschließt, die meisten Hauptausschläge unter allen Innovationseinheiten. Mit den drei wichtigsten Begriffen „*economy*“, „*business*“, und „*science*“ haben folgende Einheiten ihren Schwerpunkt in dieser Dimension: Centre for Public Sector Innovation (DK), GovLab Austria (AT), Innovation Lab (CA), Nesta (UK), Policy Horizons Canada (CA) und Sitra (FI). Die besondere Häufung der Schwerpunkte in dieser Dimension verdeutlicht den über Organisations- und Sektorgrenzen hinausgehenden Vermittlercharakter vieler Innovationseinheiten.
- **Digitalisierung und Agilität**, die sechste Dimension, hat als am häufigsten genannte Schlüsselbegriffe die Worte „*digital*“, „*online*“ und „*AI*“. Außerdem umfasste diese Dimension Begriffe aus dem agilen Management, wie „*sprint*“, „*backlog*“ oder „*kanban*“. Hierin haben Digital Austria (AT), das EU Policy Lab (EU) sowie das Public Sector Innovation Network (AU) ihren Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkt.
- Die nächste Dimension **Finanzielle Innovationsförderung** stellt wiederum eine unterrepräsentierte Dimension unter allen untersuchten Einheiten dar: Keine der untersuchten Einheiten verzeichnet hier ihren Schwerpunkt. Es ist jedoch zu vermuten, dass dies, wie z. B. im Fall des Zukunftsfonds Sitra (FI), daran liegt, dass sich die meisten Beschreibungen auf den Webseiten

auf die konkreten Inhalte der geförderten Projekte konzentrieren und weniger auf die Förderpraxis selbst. Die wichtigsten drei Schlüsselbegriffe dieser Dimension sind „*fund*“, „*investment*“ und „*funding*“.

- Die letzte der untersuchten Dimensionen umfasst schließlich alle Begriffe aus dem Aufgaben- und Kompetenzfeld **Wissensmanagement**, Training und Weiterbildung. Die drei am häufigsten aus dieser Dimension anzutreffenden Schlüsselbegriffe sind „*education*“, „*learn*“ und „*knowledge*“. Der einzige Vertreter mit Schwerpunkt in dieser Dimension ist das Behavioural Insights Network (NL).

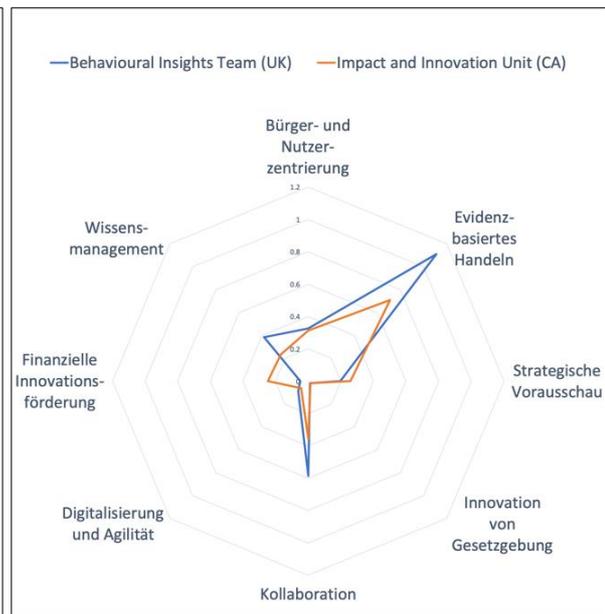
Die folgenden Abbildungen zeigen nach Dimensionen aufgeteilt die Profile derjenigen Einheiten, die in der jeweiligen Dimension ihren Hauptschwerpunkt haben.

Abbildung 4.2: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Bürger- und Nutzerzentrierung“



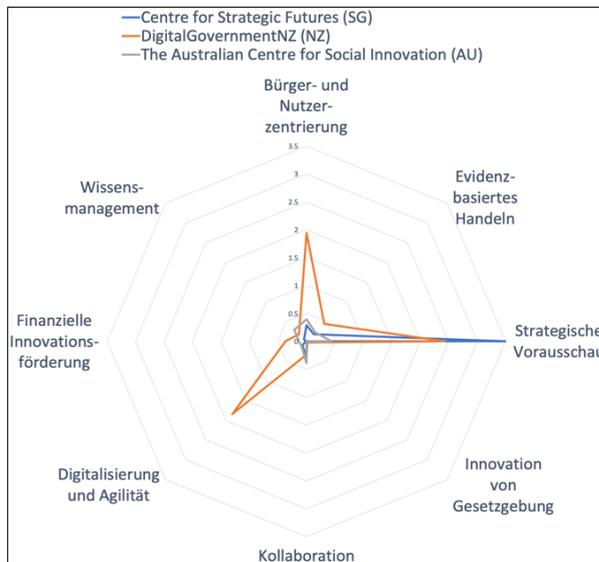
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4.3: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Evidenzbasiertes Handeln“



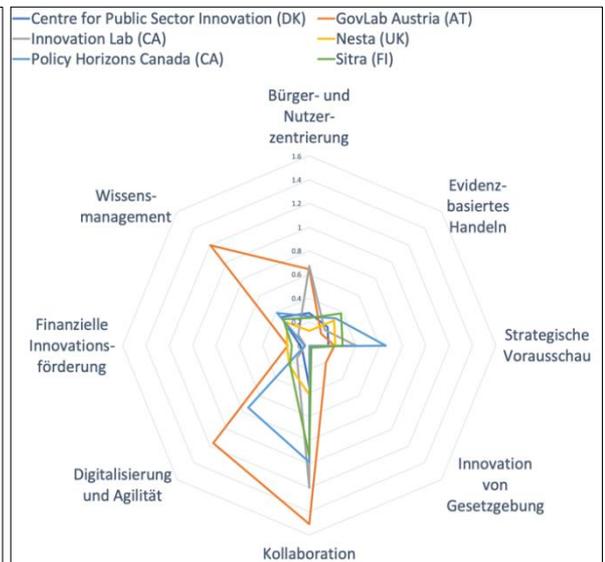
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4.4: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Strategische Vorausschau“



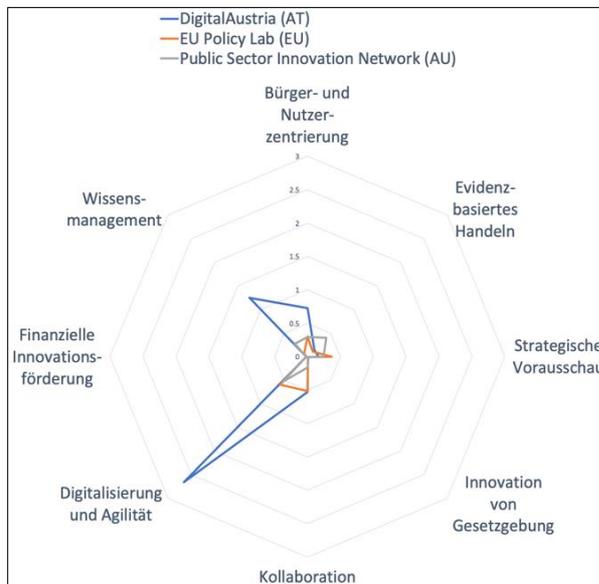
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4.5: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Kollaboration“



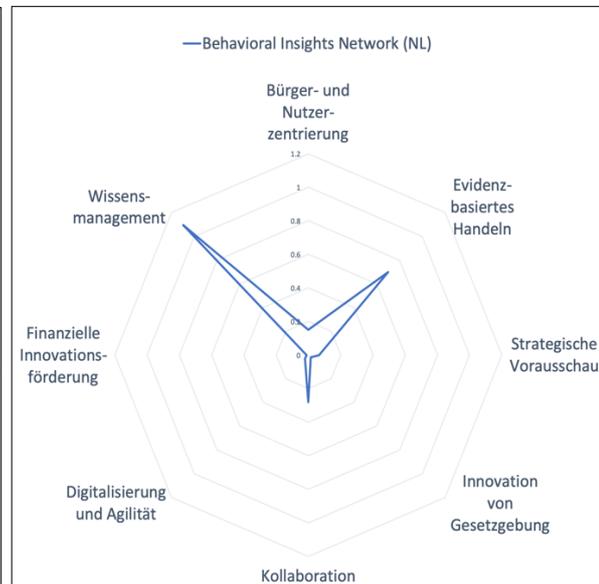
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4.6: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Digitalisierung und Agilität“



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4.7: Aufgaben- und Kompetenzprofile der Innovationseinheiten mit Schwerpunkt in der Dimension „Wissensmanagement“



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend sind damit folgende Punkte festzuhalten:

- Es ließen sich für alle der untersuchten Innovationseinheiten klare Schwerpunktprofile identifizieren, wobei der Großteil der untersuchten Einheiten ein Mischprofil mit Ausprägungen in mehreren Dimensionen aufweist. Einzig das Centre for Strategic Futures aus Singapur stellt nur einen Schwerpunkt (Zukunftsdenken / Strategische Vorausschau) auf ihrer Webseite dar.
- Der am häufigsten vorkommende Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkt ist die Intersektorale Innovation und Kollaboration, was den Vermittlercharakter vieler der untersuchten Innovationseinheiten herausstellt: Kollaboration über Organisations- und Sektorgrenzen hinweg ist für das Erreichen unterschiedlicher Ziele von Innovationspolitik zentral – seien es die Verbesserung der Serviceorientierung der Verwaltung, ihre Digitalisierung oder Innovationen in der Gesetzgebung.
- Aktivitäten aus den Bereichen Innovation von Gesetzgebung sowie Finanzielle Programmförderung werden auf den Webseiten weit weniger prominent dargestellt als die der anderen Dimensionen.

Die Webtextanalyse ergänzt und präzisiert also den Eindruck der Organisationsprofile. Es bestätigt sich ein hoher Grad an Spezialisierung, allerdings verbinden Innovationseinheiten meist zwei methodische Ansätze bzw. inhaltliche Schwerpunkte miteinander.

Der Überblick über die internationale Innovationslandschaft kann also einige wichtige Fragen nach dem **Was** von Innovation im öffentlichen Sektor beantworten: Innovationseinheiten haben ein klares Profil und als Kernelemente einer Verwaltungsinnovationspolitik können Bürger- und Nutzerorientierung, evidenzbasiertes Handeln, Digitalisierung und Agilität sowie Strategische Vorausschau gelten.

Kollaboration und intersektorale Zusammenarbeit ist dabei ein Querschnittsaspekt von Innovationspolitik, der für alle Innovationseinheiten von Bedeutung ist.

Das **Wie** der Steuerung von Innovationspolitik rückt in den folgenden vier Fallstudien in den Vordergrund. Wie einleitend erwähnt, basiert die Fallauswahl auf den Ergebnissen der vorangegangenen Untersuchungsschritte – insbesondere auch hinsichtlich der Einbeziehung unterschiedlicher Reformschwerpunkte in das Sample der zu untersuchenden Fälle – sowie auf Überlegungen der Übertragbarkeit. In den Fallstudien wird die Analyse der Genese des Reformfeldes und des Innovationsökosystems mit einer Betrachtung der institutionellen Steuerung und der Analyse eines Reformschwerpunktes und der dazugehörigen Innovationseinheit verbunden.

4.3 Experimente, Vorausschau und Netzwerke – Das Innovationsökosystem in Finnland

4.3.1 Zusammenfassung

Finnland ist international für die stetige Verbesserung der öffentlichen Verwaltung bekannt. Ähnlich wie in Deutschland ist das finnische Regierungssystem durch Mehrparteienkoalitionen und ein starkes Ressortprinzip geprägt. Zahlreiche Reformansätze zielen in Finnland drauf ab, das ressortübergreifende Arbeiten zu kultivieren und die politische Steuerung von horizontalen Politik-Phänomenen zu verbessern. Das Ökosystem im Bereich der Verwaltungsinnovation beinhaltet zahlreiche Akteure. Neben der Regierungszentrale, dem Finanzministerium und weiteren Ministerien zählen nachgeordnete Behörden, der Innovationsfonds *Sitra*, staatseigene Firmen und externe Thinktanks dazu. Für die Verwaltungsinnovation gibt es eine formelle Zuständigkeit auf nationaler Ebene im Finanzministerium, welche unter anderem die Ausarbeitung und Umsetzung von Verwaltungsreformen beinhaltet. Mit dem „*Public-Sector-Innovation*“-Netzwerk fördert das Finanzministerium außerdem einen *Bottom-Up*-Ansatz. Policy-Experimente waren ein prominentes Instrument für innovatives Regierungshandeln der Vorgängerregierung und die Position der Regierungszentrale in der Innovationspolitik wurde durch eine gesonderte Einheit gestärkt. Dadurch hat Finnland Erfahrungen im Umgang mit innovativer Politikgestaltung gesammelt, Netzwerke etabliert und den Weg zu einer Veränderung der Verwaltungskultur geebnet. Die systematische Nutzung der strategischen Vorausschau ist in Finnland ebenfalls etabliert. Koordiniert durch die Regierungszentrale, gibt es einen institutionalisierten interministeriellen Foresight-Prozess. Über den Zukunftsausschuss sind Parlament und Parteien involviert, und verschiedene Foresight-Netzwerke verbinden staatliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure. Zu den Erfolgsfaktoren Finnlands zählen eine Kultur der stetigen Verwaltungsreform, die Etablierung zahlreicher Netzwerke, regelmäßiger internationaler Austausch zu guten Praxisbeispielen sowie die enge Einbindung des Parlaments. Zusammenfassend zeigen sich im finnischen Innovationsökosystem Schwerpunkte in den Bereichen evidenzbasiertes Handeln (insbesondere in Form von Experimenten), strategische Vorausschau, intersektorale Innovation und finanzielle Innovations- und Programmförderung.

4.3.2 Einleitung

Finnland belegt in unterschiedlichen Rankings zur Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung (z. B. World Economic Forum, EU Digital Economy and Society Index) regelmäßig Spitzenplätze und gilt als technologisch fortschrittliche und innovative Volkswirtschaft (Schwab & Zahidi, 2020). Auch im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung liegt Finnland deutlich über dem EU-Durchschnitt (Europäische Kommission, 2020a). Das mit einer Bevölkerung von 5,5 Millionen Einwohnern relativ kleine Land ist außerdem international für seine Reformen des öffentlichen Sektors und die stetige Verbesserung der Verwaltung bekannt (OECD, 2021a).

Die Fallstudie analysiert sowohl das Modell der geteilten Steuerung der Innovationspolitik in Finnland als auch die Ausgestaltung des finnischen Innovationsökosystems. Wer sind wichtige Akteure und was sind inhaltliche Schwerpunkte? Welches sind die Erfolgsbedingungen des geteilten Steuerungsmodells? Im Folgenden werden zunächst die Struktur des Regierungssystems sowie verschiedene Reformansätze der finnischen Verwaltung vorgestellt. Anschließend wird ein Überblick über das Innovationsökosystem und relevante Akteure gegeben. Im vierten Teil werden dann mit einer Vertiefung zu experimenteller Politikgestaltung und der strategischen Vorausschau zwei Besonderheiten finnischer Verwaltungsinnovation aufgezeigt.

4.3.3 Grundlagen des Regierungssystems

Im finnischen Regierungssystem sind die Exekutivfunktionen zwischen einer/m gewählten Präsident:in und einer Regierung aufgeteilt, welche dem Parlament (Eduskunta) gegenüber rechenschaftspflichtig ist (Raunio, 2004). Grundlage ist die heutige Verfassung Finnlands, die 2000 in Kraft trat. Mit dieser Verfassung kam es zu einer Verschiebung der Machtbefugnisse von Staatsoberhaupt zu Regierung und Parlament, sodass das Land seitdem als parlamentarische Demokratie eingeordnet wird (Raunio, 2004). Geblieben sind dem alle sechs Jahre direkt vom Volk gewählten Staatsoberhaupt Zuständigkeiten im Bereich der Außen- und Sicherheitspolitik. Die öffentliche Verwaltung ist in drei Ebenen unterteilt: National, regional und kommunal. Die nationale Regierungs- und Verwaltungsebene besteht aus 12 Ministerien mit jeweils 200-300 Mitarbeitenden und verschiedenen zentralstaatlichen Behörden (Virtanen, 2016). Die selbstverwalteten Gemeinden auf der regionalen und kommunalen Ebene sind für die Bereitstellung der Daseinsvorsorge zuständig (Virtanen, 2016). Ähnlich wie in Deutschland, sind bestimmte Verantwortlichkeiten in der finnischen Verwaltung demnach relativ dezentral organisiert.

Generell ist Finnland geprägt von einer Kultur des politischen Konsenses und von Mehrparteienkoalitionen, welche durch Verhandlungen zwischen den verschiedenen – häufig ideologisch heterogenen – Parteien erreicht wird. Als Regierungschef:in kommt dem/der Premierminister:in (PM) – und der Regierungszentrale, dem „*Prime Minister's Office*“ (PMO) – eine hervorgehobene Stellung zu. Zentraler zweiter Akteur in der Regierung ist das Finanzministerium und der/die Finanzminister:in, der/die in der Regel von der zweitstärksten Partei gestellt wird (OECD, 2015; OECD, 2021a).

Neben den Plenarsitzungen der Regierung wird die Arbeit des Kabinetts durch vier Ministerausschüsse koordiniert: Den Kabinettsausschüssen für Außen- und Sicherheitspolitik, für Finanzen, für Wirtschaftspolitik und seit 1995 für die Europäische Union (Raunio, 2004). In allen Ausschüssen führt die PM den Vorsitz. Darüber hinaus werden häufig temporäre themenspezifische Arbeitsgruppen eingerichtet, um die horizontale Koordinierung innerhalb der Regierung zu verbessern (Doz & Kosonen, 2014). Obwohl das Kabinett und die Ministerausschüsse eine bedeutsame Rolle bei der Entscheidungsfindung der Regierung spielen, werden wichtige Entscheidungen in Gesprächen zwischen den Vorsitzenden der Koalitionsparteien getroffen (Raunio, 2004), ähnlich den deutschen Koalitionsgesprächen im Koalitionsausschuss. Darüber hinaus schränkt der konsensorientierte und kollegiale Stil der finnischen Regierungen die exekutiven Möglichkeiten der PM ein (Kekkonen & Raunio, 2017). Trotz einer steigenden Bedeutung der Regierungszentrale in den letzten Jahrzehnten, gekennzeichnet unter anderem durch einen stetigen personellen Aufwuchs (Kekkonen & Raunio, 2017), bleiben Machtbefugnisse und Spielraum der Regierungszentrale zur hierarchischen Steuerung in einer Koalitionsregierung ähnlich wie in Deutschland beschränkt.

Die Struktur der finnischen öffentlichen Verwaltung ist außerdem wie in Deutschland durch verhältnismäßig starke, unabhängige Ministerien und Behörden gekennzeichnet (OECD, 2010). Es gibt in Finnland ein ähnlich starkes Ressortprinzip. Das Mandat der Minister:innen und Ministerien ist in Finnland ebenso stark und weit gefasst, und ihre Autonomie ist ausdrücklich in der Verfassung verankert (Doz & Kosonen, 2014; Raunio, 2004). Eingehengt wird die Autonomie der Ministerien durch das Regierungsprogramm und durch Absprachen zwischen den Vorsitzenden der Parteien der Koalitionsregierung (Kekkonen & Raunio, 2017). Im Unterschied zu Deutschland gibt es in Finnland mehr Minister:innen als Ministerien, da teilweise Ministerien zwei oder mehr Minister:innen haben (zur Zeit: 19 Minister:innen auf 12 Ministerien). Das Finanzministerium hat zum Beispiel sowohl eine Finanzministerin (zuständig für den Haushalt) als auch eine Ministerin für Kommunen und Verwaltungsreformen. Letztere ist

dabei häufig Mitglied in derselben Partei wie die PM. Ein wichtiges Instrument der Steuerung ist in Finnland das Regierungsprogramm, dessen Umsetzung durch die Regierungszentrale koordiniert wird (Kekkonen & Raunio, 2017). Es legt Ziele und Maßnahmen der Regierungskoalition fest und entspricht dem deutschen Koalitionsvertrag. Im Unterschied zu Deutschland wird jedoch die strategische Umsetzung des Programmes zentraler durch die Regierungszentrale koordiniert und durch einen „*Government Action Plan*“ operationalisiert.

Seit Dezember 2019 führt Sanna Marin von der Sozialdemokratischen Partei (*SDP*) eine Mitte-Links-Koalition mit vier anderen Parteien – der Zentrumspartei (*KESK*), der Grünen Liga (*VIHR*), der Linksallianz (*VAS*) und der Schwedischen Volkspartei (*SFP*, Mitte) –, die das Kabinett Rinne (bestehend aus denselben Parteien) ablöste. Der damalige Ministerpräsident Rinne musste im Dezember 2019 nach nur sechs Monaten an der Regierung seinen Rücktritt erklären, da ihm der Koalitionspartner Zentrumspartei das Vertrauen entzog. Von Mai 2015 bis Juni 2019 führte Ministerpräsident Juha Sipilä (*KESK*) eine Mitte-Rechts-Regierung, die, neben *KESK*, aus der konservativen Nationalen Sammlungspartei (*NCP*) und der ebenfalls konservativen Partei Blaue Zukunft bestand. Seine Regierung trat kurz vor der Parlamentswahl aufgrund einer gescheiterten Reform des Gesundheits- und Pflegesystems zurück. Die 34-Jährige Marin war bei ihrer Vereidigung im Dezember 2019 die jüngste Regierungschefin der Welt und führt ein Kabinett bestehend aus 12 Ministerinnen und sieben Ministern. Marin übernahm das bereits von der Regierung Rinne ausgearbeitete Regierungsprogramm.

4.3.4 Innovation in der Verwaltung in Finnland über die Zeit – Ausgewählte Entwicklungen

Finnland hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg von einem der technologieärmsten Länder Europas zu einer fortschrittlichen, wissensbasierten Volkswirtschaft gewandelt (Breznitz & Ornston, 2013). Mit einer in den 1970er-Jahren beginnenden strategischen Neuausrichtung der Innovations- und Industriepolitik und öffentlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung wurde die Grundlage für den Wandel gelegt (Karo & Kattel, 2016). Dies wurde begleitet von der Einführung eines nordischen Wohlfahrtsstaats. Ein Teil dieses Wandels war auch die Gründung von neuen staatlichen Agenturen, die neben den traditionellen Ministerien den Aufstieg Finnlands beeinflussten, wie z. B. der Innovationsfonds und Thinktank *Sitra* (*The Finnish National Fund for Research and Development*; gegründet 1967 anlässlich Finnlands 50. Geburtstag).

Generell ist die finnische Innovationspolitik von einem politischen Konsens über die hohe Bedeutung von Bildung, Forschung und Innovation gekennzeichnet (Karo & Kattel, 2016). Außerdem gibt es in Finnland regelmäßig Verwaltungsreformen, deren Unterstützung weniger parteipolitisch bestimmt ist, sondern auch auf Konsens und breite politische Zustimmung baut (Virtanen, 2016). Reformen im Sinne des *New Public Management* begannen in den frühen 1990er-Jahren und zielten auf Effizienz und Kostenreduktion ab. Diese Reformen haben die finnische Verwaltung erheblich verändert und zu ihrer heutigen Form geführt (Vartiainen et al., 2020). Die Ministerien erhielten zum Beispiel 1995 durch eine grundlegende Reform der Budgetplanung ein Rahmenbudget, mit welchem sie festgelegte Leistungsziele (*Management by results*) erreichen sollten (Virtanen, 2016).

Im Jahr 2003 folgte eine Verwaltungsreform (auch als *Programme Management Reform* bezeichnet), mit dem Ziel, die horizontale Koordination zu verbessern und die politische Steuerungsfähigkeit der Regierungszentrale zu erhöhen (Kekkonen & Raunio, 2017). Unter anderem wurden bei der Reform

horizontale „*Policy Programmes*“ eingeführt, bei denen ausgewählte Ministerien neben ihren originären Zuständigkeiten die Arbeit der Regierung in unterschiedlichen Themenbereichen (unter anderem in den Bereichen Informationsgesellschaft und Bürgerbeteiligung) koordinierten. Dadurch, dass es keine Veränderung von Zuständigkeiten gab, entstanden Überschneidungen. Auch fehlende Unterstützung durch die traditionellen Strukturen in den Ministerien und der Verwaltung wurde als Hindernis identifiziert (Finanzministerium Finnland, 2013). Auch wenn die damaligen Reformansätze nicht allzu erfolgreich waren, zeigen sie auf, wie Reformbemühungen in Finnland bereits frühzeitig darauf abzielten, das ressortübergreifende Arbeiten zu kultivieren und die politische Bearbeitung und Steuerung von horizontalen Policy-Problemen (z. B. Klimawandel, Migration oder Ungleichheit) zu verbessern.

Box 4.1: Joint analysis, assessment and research activities (VN-TEAS)

Das Ziel der Forschungsförderung VN-TEAS ist es, eine evidenzbasierte Politik in von der Regierung ausgewählten Schwerpunktbereichen zu unterstützen. Diese Bereiche werden jährlich neu in einem Forschungsplan festgelegt und spiegeln die Prioritäten des Regierungsprogramms wider. Unter der Leitung der Regierungszentrale ist eine interministerielle Arbeitsgruppe für die Ausarbeitung des jährlichen Plans zuständig. Die derzeit zur Verfügung stehenden Mittel belaufen sich auf etwa 10 Mio. Euro für drei Jahre. Die Mittel werden für Analysen, Bewertungen, Vorausschau und die Evaluierungen von verschiedenen Politikinstrumenten verwendet. Die Projekte können einige Monate bis mehrere Jahre andauern. Das Endergebnis sind öffentliche wissenschaftliche Studien. Die Besonderheit ist eine ressortübergreifende Struktur in der Steuerung des Programms. Bei den Studien hat immer ein Ministerium die Federführung und es ist mindestens ein weiteres beteiligt. So werden ressortübergreifende Kollaboration und gemeinschaftliche Nutzung des Budgets und der Studienergebnisse sichergestellt. Das Instrument wurde von verschiedenen Interviewpartner:innen als sehr nützlich und erfolgreich bewertet (Interview_FIN_3; Interview_FIN_5, Interview_FIN_6).

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Diskussionen um Regierungsreformen intensivierten sich in Finnland in den 2010er-Jahren erneut, nachdem die OECD einen *Public-Governance*-Bericht veröffentlichte, in dem sie Finnland für den Mangel an "strategischer Agilität" in der Regierung kritisierte (OECD, 2010; Elomäki, 2019). Daraufhin initiierte die damalige Regierung das „*Governments-for-the-Future*“-Projekt. Das Forschungsprojekt untersuchte von 2012 bis 2014 in fünf verschiedenen europäischen Ländern innovative Ansätze von Regierungsreformen. In seinem Abschlussbericht unterstrich das von der Regierungszentrale und dem Finanzministerium zusammen mit *Sitra* geleitete Projekt unter anderem die Bedeutung von horizontaler Koordination, der Verknüpfung von politischen Prioritäten mit dem Budget und der systematischen Nutzung von evidenzbasierten Politikmethoden (Finanzministerium Finnland, 2013).

Im Bereich der Forschungsförderung beschloss die finnische Regierung bereits 2013, finanzielle Mittel in einen gemeinsamen Forschungspool umzuverteilen (Doz & Kosonen, 2014), um so das ressortübergreifende Denken zu fördern. Das noch heute bestehende Instrument – genannt *Joint analysis, assessment and research activities (VN-TEAS)* – wird zur Förderung disziplinübergreifender Studien genutzt (siehe Box 4.1).

Anknüpfend an das „*Governments-for-the-Future*“-Projekt folgte 2014 das „*OHRA-Steering-System-Reform*“-Projekt, welches federführend vom Finanzministerium in Kooperation mit der Regierungszentrale geleitet wurde (OECD, 2015). Die Ende 2014 veröffentlichten Ergebnisse des Projektes betonen die Notwendigkeit, die Umsetzung des Regierungsprogramms, die Haushaltsplanung und den Gesetzgebungsprozess unter der Leitung der Regierungszentrale besser zu koordinieren und zu verknüpfen

(OECD, 2017a). Mit den Parlamentswahlen 2015 bot sich eine Gelegenheit, die zuvor in den verschiedenen Projekten erarbeitenden Reformvorschläge umzusetzen. Zusätzlich erhöhte Finnlands wirtschaftliche Schwäche den Reformdruck auf die Politik: Das Land befand sich bereits seit 2009 in einer langanhaltenden Rezession.

Nach seiner Wahl im April 2015 wurden unter dem konservativen PM Juha Sipilä verschiedene der vorher erarbeitenden Reformvorschläge übernommen. Dazu gehörte unter anderem eine bessere Koordinierung zwischen politischen Prioritäten und dem Rahmenbudget. Außerdem wurden im Regierungsprogramm eine Trennung zwischen lang- und kurzfristigen Zielen und ein stärkerer Fokus auf Prioritäten und messbare Ziele eingeführt (Elomäki, 2019). Dies führte zu einer Aufwertung des Finanzministeriums, da die politische Steuerung noch stärker mit dem Budgetprozess verknüpft wurde. Außerdem wurde das Regierungsprogramm auf fünf Prioritätsbereiche reduziert. Jeder dieser Bereiche wurde mit messbaren Indikatoren hinterlegt. Zusätzlich wurde pro Prioritätsbereich ein 10-Jahres-Ziel über die laufende Legislaturperiode hinaus eingeführt. Die Langzeitziele sind ebenfalls Teil des aktuellen Regierungsprogramms und bemerkenswert, da sie mit der Logik der üblichen politischen Konjunkturzyklen brechen und langfristig angelegtes Regierungshandeln fördern (Interview_FIN_1). Diese Reformen galten insgesamt als radikaler Wandel, der insbesondere über die Prioritäten die Steuerungsfähigkeit des politischen Systems erhöhte (Interview_FIN_6). Jedoch wurden nicht alle der unter Sipilä eingeführten Steuerungsmechanismen unter der neuen Regierung beibehalten (Interview_FIN_6).

Jüngere Reformdebatten in Finnland greifen erneut die Forderung auf, dass die Regierung in einer holistischeren und systematischeren Weise Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Probleme finden sollte. *Sitra* schlug zum Beispiel 2018 eine „Phänomen-bezogene“ Verwaltung vor, in der nicht mehr Ministerien einzelnen an Problemlösungen für die jeweiligen Phänomene arbeiten, sondern verschiedene Ministerien gemeinsam Lösungen entwickeln (Sitra, 2018). Die Definition von „Phänomen“ ist dabei ähnlich denen eines „*wicked problem*“ zu verstehen. Als ein weiteres Instrument gilt das sogenannte „*phenomenon-based budgeting*“, bei dem die Haushaltsmittel mehrerer Ministerien ressortübergreifend genutzt werden. Zurzeit evaluiert das Finanzministerium, wie ein solches Budget in Finnland genutzt werden könnte (OECD, 2021a).

Die neue Regierung unter PM'in Marin griff verschiedene Ideen in der neuesten finnischen Verwaltungsreform auf: Mit der 2019 initiierten „*Strategy for Public Governance Renewal*“ soll unter anderem die Kohärenz der Regierungsarbeit durch eine stärker phänomen-basierte Politikvorbereitung gefördert werden. Die Strategie ist Teil des aktuellen Regierungsprogramms und wurde federführend vom Finanzministerium im Rahmen eines breiten und partizipativen Multi-Stakeholder-Ansatzes erstellt. Die Strategie umfasst alle Ebenen der finnischen Verwaltung und gibt die Werte, Prinzipien der Zusammenarbeitskultur in der Verwaltung vor (Interview_FIN_2). Die in der Strategie genannten Ziele beinhalten zum Beispiel grundlegende Versprechen wie „*Open Government that works together*“, „*Action is based on evidence*“ oder „*Trust is build actively*“ (Finanzministerium Finnland, 2020). Dies steht im Gegensatz zu früheren Reformvorhaben, die häufig einen größeren Fokus auf organisatorische Veränderungen legten (Interview_FIN_2). Die Umsetzung der im Dezember 2020 veröffentlichten Strategie erfolgt unter anderem durch die Kommunikation mit relevanten Stakeholdern, zum Beispiel über Workshops, die Bereitstellung von Trainingsmaterial und die Förderung der Vernetzung verschiedener laufender Innovations- und Reformprojekte der Verwaltung (Interview_FIN_2).

Diese zahlreichen Reformdebatten über die Überarbeitung der Regierungsführung und Verwaltung stehen sinnbildlich für einen Erfolgsfaktor Finnlands: Eine Kultur der stetigen Verwaltungsmodernisierung. Bestandteile dieser Kultur sind auch regelmäßige Diskussionen auf politischer Ebene zwischen den Parteien (Interview_FIN_1) und die so entstehende politische Unterstützung für Innovationen (Interview_FIN_6). Als weiterer Erfolgsfaktor wurde Finnlands internationale Orientierung genannt: Das Land strebt einen regelmäßigen internationalen Austausch von guten Praxisbeispielen an, zum Beispiel im Rahmen der OECD, welcher zu Innovationen und neuen Ideen beiträgt (Interview_FIN_6). In den für diese Fallstudie geführten Interviews wurde jedoch auch betont, dass Finnland zwar gut in der Entwicklung von Konzepten sei, aber die konkrete Umsetzung sich häufig schwierig gestalte (Interview_FIN_5). Außerdem wird derzeit in Finnland aufgrund der im internationalen Vergleich sehr guten Rankingergebnisse vor zu viel Selbstzufriedenheit gewarnt – das Gegenmittel wird gleich mitgenannt: „*continue developing the public governance system in a systemic manner*“ (OECD, 2021a, S. 33).

4.3.5 Das finnische Innovationsökosystem

Das finnische Innovationsökosystem besteht aus zahlreichen und vielfältigen Akteuren: Neben Ministerien und nachgeordneten Behörden gehören auch staatseigene Firmen und externe Thinktanks dazu. In dieser Fallstudie liegt der Fokus auf ausgewählten Akteuren mit Relevanz im Bereich der Verwaltungsinnovation. Dazu zählen das PMO, das Finanzministerium und das dazugehörige „*Public-Sector-Innovation*“-Netzwerk sowie der Innovationsfonds und Thinktank *Sitra*. Insgesamt beinhaltet das finnische Ökosystem der Verwaltungsinnovation aus Sicht dieser Fallstudie eine Kombination von mehrheitlich dezentralen und einigen zentralisierten Elementen. Dabei spielen Netzwerke eine wichtige Rolle, die ebenso sowohl zentral als auch dezentral organisiert sind und Kollaboration zwischen den verschiedenen Einheiten anstreben. Ähnlich wie auch bei den Verwaltungsreformen wird so versucht, Silodenken zwischen den verschiedenen Einheiten entgegenzuwirken.

Grundsätzlich ist Innovation in der Verwaltung in Finnland eng mit Digitalisierungsprojekten und Effizienzsteigerungen verknüpft (OECD, 2021a). Weitere Schwerpunkte liegen auf strategischer Vorausschau und Politik-Experimenten, welche im Abschnitt 4 dieser Fallstudie betrachtet werden. Auf nationaler Ebene ist das Finanzministerium zuständig für Innovationen im öffentlichen Sektor und die Weiterentwicklung der Verwaltung im Allgemeinen. Dies beinhaltet auch die Verantwortung für die IT der Verwaltung. Ein wichtiges Instrument zur Vernetzung der verschiedenen Akteure ist das „*Public-Sector-Innovation*“-Netzwerk, welches vom Finanzministerium koordiniert wird (Interview_FIN_5). Das Netzwerk dient der Verteilung von Wissen über Innovationen im öffentlichen Sektor, veranstaltet regelmäßige Treffen zum Austausch der Arbeit der Mitglieder und deren Organisationen und organisiert Vorträge von externen oder internationalen Expert:innen (Interview_FIN_5). Es hat ca. 40 bis 50 Mitglieder, unter anderem Vertreter:innen von Ministerien und anderen nationalen Behörden wie „*Vero*“ (Steuerverwaltung) und „*KELA*“ (Sozialversicherungsanstalt), den größten Städten, *Innokylä* (partizipative Plattform für soziale Innovation) und dem Verband der finnischen Gemeinden (OECD, 2021a). Dem Netzwerk steht für seine Aktivitäten kein gesondertes Budget zur Verfügung (Interview_FIN_5). Zur Koordinierung des Netzwerkes wurde dieses Jahr eine neue Arbeitsgruppe geschaffen, in der innerhalb eines kleineren Kreises der Austausch gefördert werden soll (Interview_FIN_5). Im Interview für diese Fallstudie wurde unterstrichen, dass es ein erklärtes Ziel der neu gegründeten Arbeitsgruppe sei, weniger politisch wahrgenommen zu werden, um künftige Regierungswechsel zu überdauern. Generell sei die hohe Anzahl an unterschiedlichen Netzwerken, die sich teilweise auch überschneiden, typisch

für Finnland (Interview_FIN_5). Es gibt zwar eine formelle Zuständigkeit auf nationaler Ebene im Finanzministerium für Verwaltungsinnovation, aber keinen zentralen, einzigen „Hub“ für alle Aspekte von Innovation. Mit dem Netzwerk fördert das Finanzministerium einen *Bottom-Up*-Ansatz, der auf dem Austausch der unterschiedlichen Akteure beruht. Verbreitet ist auch die Auffassung, dass Innovation generell „näher am Bürger“ passiert (Interview_FIN_5). Daher kommt den von Agenturen getriebenen Innovationen eine wichtige Rolle zu (OECD, 2021a). Auch staatseigene Firmen sind Teil des Ökosystems: Zum Bereich des Finanzministeriums zählt zum Beispiel *HAUS*, eine interne Dienstleistungseinheit, die Trainingsprogramme, Coaching und Beratung für die Verwaltung anbietet (OECD, 2021a).

Neben dem Austausch zu Verwaltungsinnovation innerhalb der verschiedenen Netzwerke ist die Abstimmung zwischen Ministerien von Bedeutung. Das Finanzministerium arbeitet zum Beispiel mit dem Ministerium für Arbeit und Wirtschaft zusammen, die beide eine eigene Innovationsabteilung haben (Schwerpunkt: Privater Sektor) und Verantwortlichkeiten im Bereich der öffentlichen Beschaffung teilen (Interview_FIN_5). Ähnlich wie in Deutschland, zeigt sich bei Querschnittsthemen in Finnland ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Ministerien und verhältnismäßig wenig Zentralisierung. Im Bereich künstliche Intelligenz sind zum Beispiel drei Ministerien aktiv, wenn auch mit einem jeweils eigenen Schwerpunkt: Das Finanzministerium, das Arbeits- und Wirtschaftsministerium und das Verkehrs- und Kommunikationsministerium (Interview_FIN_5). Allgemein wird die Koordination zwischen den Ministerien unter anderem dadurch erleichtert, dass Finnland ein sehr kleines Land ist und in der Verwaltung „jeder jeden kennt“ (Interview_FIN_2). Insgesamt wurde jedoch auch die Schwäche dieses dezentralen Ansatzes bei der Verwaltungsmodernisierung betont und die Notwendigkeit unterstrichen, langfristig eine stärkere Zentralisierung und Institutionalisierung von Innovation zu erreichen (Interview_FIN_6).

Trotz des dezentraleren Ansatzes mit starken Ministerien spielt auch die Regierungszentrale eine Rolle im Bereich der Verwaltungsinnovation. Dies begründet sich zum einen durch die Verantwortung für die Kontrolle der Umsetzung des Regierungsprogramms in den interministeriellen Arbeitsgruppen (OECD, 2021a) und zum anderen auch aus der Zuständigkeit für die strategische Vorausschau, welche als Teil von innovativem Verwaltungshandeln gesehen wird (Interview_FIN_5). Die Koordination zwischen der Regierungszentrale und dem Finanzministerium – die beiden Hauptakteure der finnischen Exekutive – wird durch eine Besonderheit der finnischen Ministerialverwaltung beeinflusst. Das Finanzministerium wird sowohl durch eine für Finanzen zuständige Ministerin als auch durch eine weitere Ministerin – zuständig für Kommunen und Verwaltungsreformen – geführt. Letztere ist ebenso wie die derzeitige PM'in Mitglied der sozialdemokratischen Partei. Die Konstruktion wird als vorteilhaft für die Koordination im Bereich der Verwaltungsinnovationen zwischen Regierungszentrale und Finanzministerium bewertet (Interview_FIN_1; Interview_FIN_2). Potenziell entstehen Spannungen innerhalb des Finanzministeriums selbst eher aufgrund unterschiedlicher Perspektiven zwischen den Zuständigkeiten für Verwaltungsmodernisierung und Budget (Interview_FIN_2).

Der Innovationfonds *Sitra* ist ein weiterer wichtiger Akteur der finnischen Innovationslandschaft. Nach ihrer Gründung im Jahr 1967 nahm die öffentliche Stiftung als Teil der finnischen Zentralbank zunächst in der Finanzierung von Risikokapital eine wichtige Rolle ein. In den 1990er-Jahren verlagerte *Sitra* den Fokus von der direkten Bereitstellung von Kapital auf die Koordination und den Aufbau von Netzwerken zwischen Unternehmen und Kapitalgebern. Im Jahr 1992 wurde die Aufsicht über *Sitra* von der

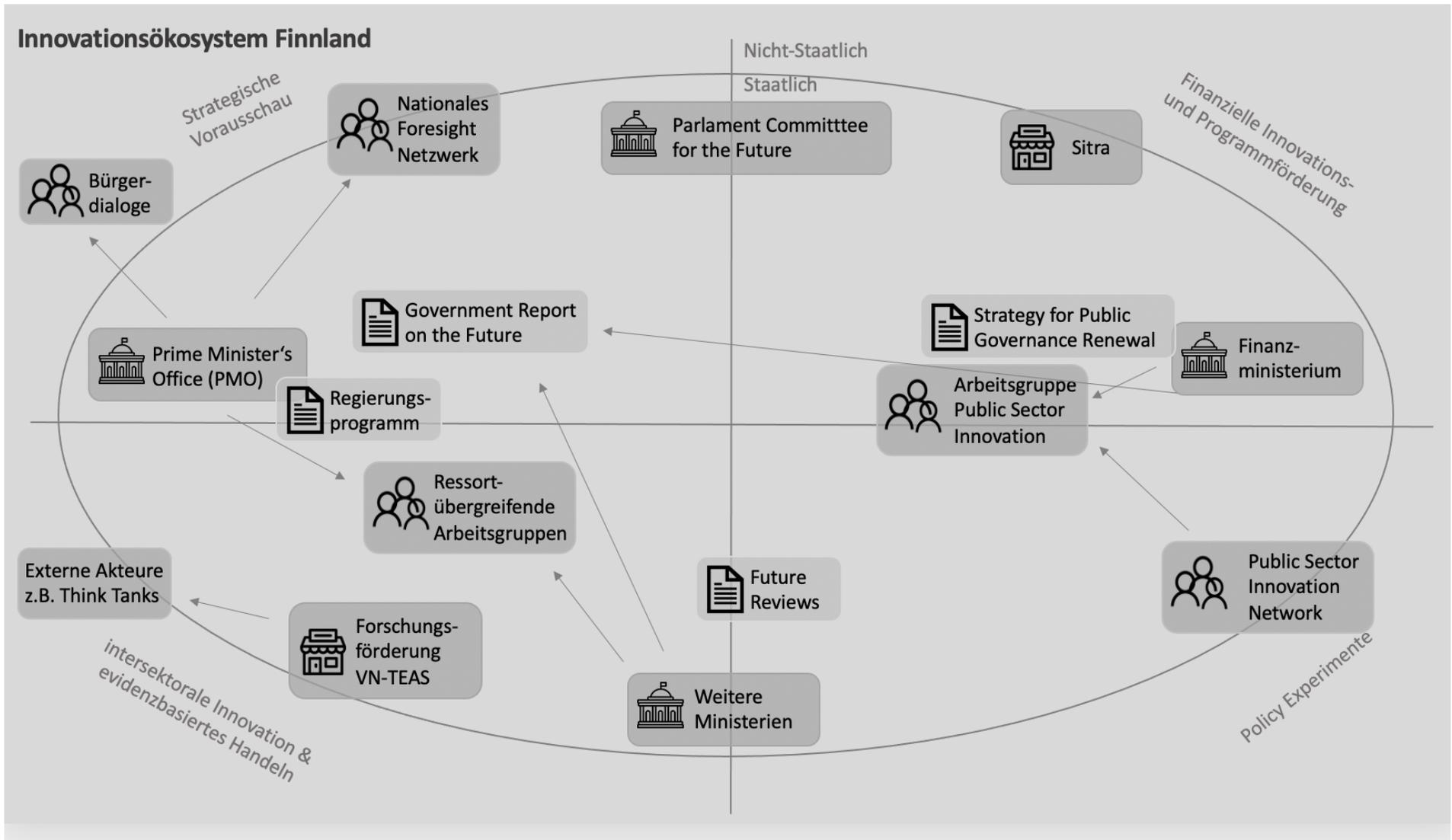
Zentralbank auf das finnische Parlament übertragen (Breznitz & Ornston, 2013). Heute ist *Sitra* weiterhin ein Kapitalgeber, finanziert aber auch Studien und Projekte und betreibt strategische Vorausschau. Derzeitige Themenschwerpunkte sind Nachhaltigkeit, Datenwirtschaft und die Stärkung der Demokratie. *Sitra* ist außerdem an verschiedenen Innovationsprojekten der finnischen Verwaltung beteiligt und arbeitet direkt mit den Ministerien zusammen (Interview_FIN_2). Organisatorisch ist *Sitra* auch heute noch dem finnischen Parlament unterstellt. Bei den fünf bis sechs Mitgliedern von *Sitras* Aufsichtsrat sind höchstens drei Repräsentant:innen aus Ministerien erlaubt, die restlichen Sitze sind mit externen Expert:innen zu besetzen.

Die bemerkenswerte Verortung einer Innovationseinheit beim Parlament wird in der Forschungsliteratur teilweise mit einer höheren Politisierung verknüpft. Obwohl *Sitra* nicht der jeweiligen Regierung unterstellt ist, sei es durch die Anbindung und seine Struktur nicht frei von politischer Einflussnahme – die Politisierung der Arbeit zeige sich zum Beispiel sowohl bei der Besetzung von *Sitras* Aufsichtsrat als auch bei der Wahl der Themen, bei der politische Präferenzen berücksichtigt würden (Breznitz & Ornston, 2013). Zu den weiteren organisatorischen Merkmalen *Sitras* gehört, dass der Fonds Unabhängigkeit in der Gestaltung seiner Struktur und der Auswahl der Beschäftigten besitzt (Karo & Kattel, 2016). Zurzeit arbeiten ca. 170 Mitarbeiter:innen für *Sitra* (Sitra, 2021). Die Finanzierung erfolgt ausschließlich aus den Erträgen der eigenen Investitionen: *Sitra* ist selbstfinanziert und keine haushaltsfinanzierte Einrichtung (Sitra, 2021). Dadurch wird *Sitras* Unabhängigkeit von der jeweiligen Regierung gestärkt. Insgesamt gilt *Sitra* – auch über 50 Jahre nach Gründung – weiterhin als Erfolg des finnischen Innovationsökosystems und als wichtiger „*Change Agent*“, der Einfluss auf die öffentliche Meinung und Politikgestaltung hat (OECD, 2017a; Interview_FIN_5).

Als Teil des Innovationsökosystems kann in Finnland außerdem der parlamentarische Ausschuss des finnischen Parlaments, das „*Committee for the Future*“, angesehen werden. Der Ausschuss wurde 1993 gegründet. Die Aufgaben des Ausschusses beinhalteten unter anderem Technikfolgenabschätzung, Auswertung von zukunftsrelevanter Forschung und Befassung mit Regierungsberichten zu Zukunftsthemen (ITAS, 2013). Der Ausschuss fokussiert sich auf den Dialog mit der Regierung und notwendige politische Gestaltung der Zukunftsherausforderungen (ITAS, 2013). Die PM'in ist auf Regierungsseite das Gegenüber des Ausschusses, der parteiübergreifend besetzt ist und dazu beiträgt, die Bedeutung strategischer Vorausschau im politischen Raum zu unterstreichen (OECD, 2021a). Dem Ausschuss wird aufgrund seiner Kompetenz und inhaltlichen Freiheit auch der Charakter eines parlamentarischen Thinktanks zugeschrieben (ITAS, 2013).

Zuletzt spielen innerhalb des Ökosystems externe Akteure eine wichtige Rolle. Über die Forschungsförderung VN-TEAS stehen öffentliche Mittel für die Erarbeitung von externer Expertise für die Regierung zur Verfügung. Hervorzuheben ist zum Beispiel der finnische Thinktank *Demos Helsinki*, der auch als „finnisches Mindlab“ (Kanakaki, o.D.) bezeichnet wird und sich unter anderem auf die Durchführung von Policy-Experimenten, Ko-Kreation und Vorausschau spezialisiert hat. Bei der Vorbereitung der Nutzung von Experimenten der finnischen Regierung war *Demos Helsinki* maßgeblich beteiligt. Auch die bereits genannte internationale Ausrichtung Finnlands und dessen Engagement in Organisationen wie der OECD im Bereich der Verwaltungsmodernisierung können als Teil des Innovationsökosystems betrachtet werden.

Abbildung 4.8: Übersicht ausgewählter Akteure des finnischen Innovationsökosystems



Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.6 Wie nutzt Finnland Experimente und strategische Vorausschau?

Experimente in der finnischen Politik

Ein Bestandteil der Reformdebatten zu Beginn der 2010er-Jahre in Finnland, zum Beispiel im Kontext des „*Governments-for-the-future*“-Projektes, war es, neue Wege zu finden, um wichtige Verwaltungsreformen durchzuführen (OECD, 2017b). Außerdem hielt im Jahr 2012 der Zukunftsausschuss des Parlaments Anhörungen zu neuen Methoden für die politische Steuerung des Landes (OECD, 2021a). Dabei wurde dem Parlament auch die Einführung einer experimentellen Kultur vorgestellt. Daraufhin gab der Ausschuss einen Sonderbericht mit dem Titel „Zeit zum Experimentieren! Finnland auf dem Weg zur Experimentiergesellschaft“ in Auftrag, in dem unter anderem eine strategische Nutzung von Experimenten in der Verwaltung gefordert wurde (OECD, 2017b). Sipilä, der spätere Ministerpräsident Finnlands, war damals Parlamentsabgeordneter und als Mitglied des Ausschusses an dieser frühen Arbeit zu Experimenten beteiligt. Im Rückblick schufen diese Debatten und Arbeiten eine erste politische Akzeptanz für Experimente in Finnland (OECD, 2017b).

Im Jahr 2015 folgte das „*Design-for-Government*“-Projekt, mit dessen Durchführung die Thinktanks *Demos Helsinki* und *Avanto Helsinki* beauftragt wurden. Das Projekt hatte zum Ziel, Experimente und verhaltenswissenschaftliche Ansätze zu entwickeln, die dann in die finnische Politikgestaltung einbezogen werden können (Lourenço et al., 2016). Im Rahmen des Projektes wurde ein Modell für die Integration von Experimenten in die politischen Entscheidungsprozesse erarbeitet (Annala et al., 2015). Das vorgeschlagene Modell besteht aus drei Teilen: Schaffung von Verständnis für ein Policy-Problem, die Durchführung von Experimenten und die Evaluierung der festgestellten Auswirkungen (Annala et al., 2015). Zur Validierung des Modells traf *Demos Helsinki* sich mit allen Ministerien (Interview_FIN_3). Die breite Validierung des Konzepts wurde als ein Faktor für die hohe Akzeptanz des Ansatzes gesehen (OECD, 2017b). Als Ergebnis des „*Design-for-Government*“-Projekts wurde vorgeschlagen, dass die finnische Regierung ein verhaltens- und wissensbasiertes Experimentiersystem in ihr Regierungsprogramm aufnimmt (Annala et al., 2015).

In dem im Mai 2015 veröffentlichte Regierungsprogramm der Regierung Sipilä („*Finland, a land of Solutions*“) war die Durchführung von Experimenten Teil der Prioritäten, und die Schaffung einer experimentellen Kultur in der Verwaltung wurde angestrebt. Diese explizite Verankerung im Regierungsprogramm unterstrich den politischen Willen und schaffte eine starke „Lizenz“ zum Experimentieren auf allen Ebenen der Regierung (OECD, 2017b). Im Parlament wurde zusätzlich eine parlamentarische Beratergruppe eingesetzt (OECD, 2017b). Der Anspruch war, dass Experimente Teil der täglichen Arbeit der Ministerien werden (Interview_FIN_1).

Der Fokus wurde auf drei verschiedene Arten von Experimenten gelegt: Strategische Experimente („*Policy Trials*“), Pilotprojekte (regional relevante oder sektorspezifische Experimente) und „*Grass-roots-level*“-Experimente an der Basis mit Gemeinden, Regionen und Verbänden (OECD, 2017b). So entstanden landesweit hunderte von Experimenten und Pilotprojekte sowohl auf nationaler, regionaler als auch auf kommunaler Ebene (OECD, 2021a).

Mehrere der finnischen Ministerien führten Experimente durch. International weit beachtet war das Experiment zum bedingungslosen Grundeinkommen. Das Experiment wurde in Form einer randomisierten kontrollierten Studie von 2017 bis 2018 von der Sozialversicherungsanstalt (*KELA*) durchgeführt

(OECD, 2021a). Im Rahmen des Experiments erhielten 2000 Arbeitslose eine monatliche bedingungslose Zahlung von 560 Euro. Ziel der Regierung war es, herauszufinden, ob dieser finanzielle Anreiz zu mehr Beschäftigung – speziell von jüngeren Langzeitarbeitslosen – führen würde. Zu den Rahmenbedingungen gehört, dass die Teilnehmenden keinen Sanktionen ausgesetzt waren, sie sollten nicht an arbeitsmarktpolitischen „Aktivierungsmaßnahmen“ teilnehmen und zusätzlich verdientes Einkommen sollte nicht vom Grundeinkommen abgezogen werden (Hiilamo, 2020). Die Kontrollgruppe bildeten die Arbeitslosen, die kein Grundeinkommen erhielten. Letztendlich zeigte das Experiment im ersten Jahr keinen Unterschied zwischen den beiden Gruppen, im zweiten Jahr arbeitete die Grundeinkommensgruppe sechs Tage mehr, was jedoch nicht allein auf das Grundeinkommen zurückgeführt werden kann (Hiilamo, 2020). Das Grundeinkommen führte also nicht zu mehr Beschäftigung, hatte jedoch auch keinen negativen Effekt.

An diesem Experiment lassen sich exemplarisch verschiedene Schwierigkeiten beobachten. Unter anderem wurde zur Wahrung des Grundsatzes der Gleichbehandlung das Studiendesign angepasst, so dass nicht alle ursprünglichen Hypothesen (z. B. verschiedene Höhen und Bedingungen für den Erhalt des Grundeinkommens) getestet werden konnten (OECD, 2021a). Auch ließ das gewährte Budget keine größere Stichprobe zu (O'Donnell, 2019). Im Dezember 2017, nur zwölf Monate nach Beginn des Grundeinkommensexperiments, reformierte die Regierung Sipilä das System der Arbeitslosenunterstützung mit dem Ziel, Kosten zu senken und Arbeitslosenunterstützung zu kürzen, wenn nicht aktiv nach einem Job gesucht wurde (O'Donnell, 2019). Dies erschwerte die methodische Umsetzung des Experiments (O'Donnell, 2019). Dementsprechend wurde eine von KELA vorgeschlagene Verlängerung des Experiments abgelehnt (Interview_FIN_3). Interne Unstimmigkeiten in der Regierung erschwerten außerdem die Umsetzung. Der Finanzminister zu dieser Zeit – Mitglied der konservativen Nationalen Sammlungspartei – galt als großer Kritiker des Experiments (O'Donnell, 2019). Für die Koordinierung zwischen der Regierungszentrale und dem Finanzministerium kam daher der Ministerin für Kommunalverwaltung und Verwaltungsreformen eine wichtige Rolle zu, da sie auch wie der damalige PM Mitglied der Zentrumspartei war (Interview_FIN_1).

In einer Fallstudie der OECD wurde die Positionierung des Grundeinkommensversuchs als Flaggschiff des Programms zur experimentellen Politikgestaltung von den befragten Beamt:innen insgesamt negativ bewertet. Da es sich um ein stark politisiertes Thema handelt, kann dessen Erfolg oder Misserfolg die gesamte Wahrnehmung der experimentellen Politikgestaltung beeinflussen (OECD, 2017b). Die gesammelten Erfahrungen zeigen auch, dass Experimente Zeit brauchen, um entwickelt und durchgeführt zu werden, was jedoch nicht immer in den politischen Planungsprozess passt (OECD, 2021a).

Im Jahr 2016 wurde zur Unterstützung der verschiedenen Experimente in der Regierungszentrale eine gesonderte organisatorische Einheit eingeführt. Das „*Experimental Finland Team*“ war eine kleine Einheit, bestehend aus 5-6 Mitarbeitenden. Das Team war nicht für die Umsetzung, sondern für die strategische Begleitung, zum Beispiel hinsichtlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen und für die externe Kommunikation verantwortlich (Interview_FIN_1). Das Team war auch für die Qualitätssicherung der Experimente zuständig und stellte sicher, dass die Ministerien ihre Erfahrungen dokumentieren und sich untereinander austauschen (Interview_FIN_1). Zusätzlich gab es Workshop-Serien, um die Beamt:innen für die Experimente entsprechend zu schulen (Interview_FIN_1). Zur Vernetzung und zum Austausch über die verschiedenen Ebenen hinweg schaffte die Regierung auch eine digitale Plattform, genannt „*Kokeilun Paikka*“ („*Place to Experiment*“) (OECD, 2021a).

Aus Sicht einer Interviewpartnerin verband die Einheit die Elemente eines *Top-Down*-Ansatzes, zum Beispiel durch die Prioritätensetzung im Regierungsprogramm mit einem *Bottom-Up*-Ansatz (Interview_FIN_1). Insgesamt wurden die Arbeit der Einheit und der so entstandene Austausch als erfolgreich beurteilt (Interview_FIN_2; Interview_FIN_3; Interview_FIN_5), besonders vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen (Interview_FIN_1). Es wurde eine offenere Kultur gefördert und unter Bedingungen von Unsicherheit gearbeitet – über Ressortgrenzen hinweg (Interview_FIN_1). Jedoch wurde auch betont, dass der Erfolg der Experimente eng mit Sipiläs Regierung verknüpft ist (Interview_FIN_3) und dass der angestrebte Kulturwandel einige Zeit in Anspruch nimmt (Interview_FIN_1). Außerdem hatte das Team schon bei seiner Einrichtung eine Auslaufklausel erhalten, verbunden mit der Hoffnung, dass Teile der Verwaltung den Ansatz eigenständig weiterführen werden (OECD, 2017b).

Unter der aktuellen Regierung existiert die Einheit in der Regierungszentrale nicht mehr in dieser Form (OECD, 2021a; Interview_FIN_1; Interview_FIN_3, Interview_FIN_5). Das aktuelle Regierungsprogramm betont zwar noch die Bedeutung von Experimenten und nennt weiterhin das Ziel, eine Kultur des Experimentierens zu fördern. Das Auflösen der Einheit in der Regierungszentrale wird jedoch als Depriorisierung von Experimenten in der Politikgestaltung wahrgenommen (OECD, 2021a). Zwar bleiben informelle Netzwerke bestehen, aber es fehlt eine Institutionalisierung der Koordinierung durch die Regierungszentrale (Interview_FIN_3). Eine Form der Fortführung der Policy-Experimente findet sich jedoch in der staatseigenen Firma *Motiva*, bei der die Ministerien die Durchführung von Experimenten in Auftrag geben können (Interview_FIN_1). Gleichzeitig wurde in den Interviews hervorgehoben, dass sich innerhalb der finnischen Ministerien eine Kultur des Experimentierens auch ohne formale Steuerung fortgesetzt hat (Interview_FIN_1; Interview_FIN_5; OECD, 2021a). Auch die derzeitige Strategie zur Verwaltungsreform will Experimente nutzen (Interview_FIN_2). Als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung wird eine entsprechende Orientierung der politischen Führung genannt (Interview_FIN_5).

Der finnische Fall zeigt sowohl die Schwierigkeiten bei der Nutzung von Experimenten als auch die generellen Herausforderungen, wenn innovative Methoden und die dazugehörigen organisationalen Einheiten eng mit einer bestimmten Regierung verknüpft sind. Gleichzeitig ist genügend politischer Wille ein notwendiger Erfolgsfaktor, insbesondere in einem Regierungssystem, welches ähnlich wie Deutschland ein starkes Ressortprinzip hat. Auch wenn in Finnland die Hochkonjunkturphase des Experimentierens vorüber ist, wurden Veränderungen angestoßen, Erfahrungen im Umgang innovativer Politikgestaltung gesammelt, Netzwerke etabliert und der Anfang einer neuen Verwaltungskultur geschaffen. Es wird sich zukünftig zeigen, inwieweit die einzelnen Ministerien weiterhin auf die Nutzung von Experimenten setzen.

Strategische Vorausschau

Im letzten Abschnitt dieser Fallstudie werden die Nutzung der strategischen Vorausschau und die dazugehörigen organisationalen Strukturen und Prozesse beschrieben. Generell gilt die finnische Regierung als Pionier bei der strategischen Vorausschau (OECD, 2017a). Die Strategieabteilung der Regierungszentrale nimmt dabei eine koordinierende Rolle ein. Die Regierungszentrale koordiniert eine Arbeitsgruppe, welche die Expert:innen für strategische Vorausschau aus allen Ministerien zusammenbringt. Die Beamt:innen aus den Ministerien haben neben Vorausschau häufig noch andere Zuständigkeiten, was einerseits die Ressourcen begrenzt, aber zur besseren Integration der Vorausschau in die

regulären ministeriellen Prozesse führen kann (Interview_FIN_4). Verschiedene Netzwerke unterstützen die Arbeit der Regierung. So unterstützt zum Beispiel die „*Government Foresight Group*“ die Entwicklung der Foresight-Aktivitäten. Die Mitglieder kommen unter anderem aus den Ministerien, *Sitra*, dem Parlament und aus der Wissenschaft. Darüber hinaus gibt es seit 2014 das größere, offene „*National Foresight Network*“. Koordiniert von der Regierungszentrale und *Sitra*, bringt das Netzwerk Expert:innen aus Ministerien, Agenturen, regionalen Verbänden, der Wirtschaft, Wissenschaft und Nicht-Regierungsorganisationen zusammen (OECD, 2021a). Das Ziel des Netzwerkes ist unter anderem die Diskussion und der Wissensaustausch zwischen den Organisationen.

Neben der Koordinierung der zahlreichen Netzwerke ist die Vorausschau der finnischen Regierung geprägt von der Erstellung unterschiedlicher Berichte. Seit über 30 Jahren legt die jeweilige Regierung einmal in jeder Wahlperiode dem Parlament den „*Government Report on the future*“ vor (Interview_FIN_4). Der Bericht behandelt strategische Schlüsselfragen der nächsten 10 bis 20 Jahre. In diesem Jahr wurde der Erstellungsprozess des Reports nach einer Aufforderung des Zukunftsausschusses reformiert (Interview_FIN_4). Die Änderungen sehen bereits bei Beginn der Berichtserstellung einen kollektiven Prozess auf Ministeriumsebene vor, einschließlich einer gemeinsamen Analyse und Bewertung des *joint operating environment*, bevor spezifische Szenarien ausgearbeitet werden (OECD, 2021a). Neu ist auch die Erstellung von alternativen Szenarien, um die vorherrschende Unsicherheit besser abbilden zu können (Interview_FIN_4). Derzeit gibt es keinen Einbezug von externen Beratungen mehr, damit das Wissen in der Regierung gehalten wird (Interview_FIN_4). In der Vergangenheit wurden teilweise größere Anteile des Berichtes von externen Beratungen produziert (Interview_FIN_4). Der reformierte Erstellungsprozess ist insgesamt kollektiver und basiert auf engerer Zusammenarbeit zwischen den Ministerien und der Regierungszentrale, ist jedoch auch ressourcenintensiver (Interview_FIN_4). Die Erstellung wird dieses Mal zusätzlich durch einen Bürgerdialog („*Dialogues On The Future Of Finland*“) begleitet. So soll der Report nicht nur im "Elfenbeinturm" der Regierung geschrieben werden (Interview_FIN_4). Die Dialoge wurden in Zusammenarbeit mit einer Stiftung von der Regierungszentrale organisiert (OECD, 2021a). Die Regierungszentrale verglich die Ergebnisse der Dialoge mit den internen Szenarien: Die Ergebnisse zeigten, dass Themen übersehen wurden und die Dialoge daher wichtig waren, um die Arbeit an den Szenarien bürgernäher zu gestalten (OECD, 2021a).

Neben dem gesamtheitlichen Bericht der Regierung gibt es in den Ministerien jeweils eigene Foresight-Prozesse und eigene *Future Reviews*, die ebenfalls einmal pro Legislaturperiode veröffentlicht werden (Finanzministerium Finnland, 2013). Das Ziel bei Einführung dieser gesonderten Berichte im Jahr 2001 war es, die Evidenzbasis für die Erstellung des Regierungsprogramms zu vergrößern. Der Vorbereitungsprozess der ministeriellen Berichte läuft separat von politischen Prozessen und ohne Beteiligung des/der Minister:in. Die Schlüsselrolle in diesem Prozess kommt jeweils den (verbeamteten) Staatssekretär:innen der Ministerien zu (Finanzministerium Finnland, 2013).

Aktuelle Arbeiten der OECD beschäftigen sich kritisch mit den Prozessen der strategischen Vorausschau in Finnland. Dabei wird bereits der reformierte Prozess beachtet. Als potenziell schwierig wurde die politischere Natur des Prozesses aufgrund der koordinierenden Rolle der Regierungszentrale sowie die Validierung der Arbeiten durch das Kabinett bewertet (OECD, 2021a). Der kollektivere Ansatz könnte dazu führen, dass nicht genügend politikfeld-bezogenes Wissen eingebracht wird (OECD, 2021a). Daher erachten die für den OECD-Bericht interviewten Beamt:innen es als wichtig, dass die

Zukunftsberichte der Ministerien bestehen bleiben – diese enthielten wertvolle, überparteiliche Informationen (OECD, 2021a). Es wurde kritisiert, dass nicht genügend externe Evaluation vorhanden ist, sodass interner *Bias* den Prozess und die Erkenntnisse schwäche und radikalere Ideen oder konfliktbehaftete Themen eher vermieden würden (OECD, 2021a).

Des Weiteren bringt der kollektivere Ansatz die Herausforderung mit sich, dass es zwischen den einzelnen Ministerien große Unterschiede in Bezug auf die Fähigkeiten in der strategischen Vorausschau gibt. Außerdem wurde kritisiert, dass die Erstellung des Berichts häufig zu weit von der ministeriellen Arbeit und der Fachebene entfernt stattfindet und diese nicht genügend in den Prozess involviert wird (OECD, 2021a). Dies schwächt die Relevanz der Berichte für die Ministerien. Abschließend wird in dem OECD-Bericht ein „*strategic foresight impact gap*“ diagnostiziert, da es bislang nicht genügend gelingt die Erkenntnisse der strategischen Vorausschau mit der laufenden strategischen Planung und den politischen Entscheidungsprozessen in Einklang zu bringen (OECD, 2021a).

Auch wenn der Prozess der strategischen Vorausschau und die Integration des Wissens in politische Entscheidungen und Steuerung in Finnland weiterhin als reformbedürftig angesehen wird, sollte der verhältnismäßig hohe Grad der Institutionalisierung der Nutzung von Foresight hervorgehoben werden. Insgesamt ist in den Ministerien das Wissen über den Nutzen der Methodik verbreitet, über den Zukunftsausschuss sind Parlament und Parteien involviert und verschiedene Foresight-Netzwerke verbinden staatliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure. Die Kombination aus Einzelberichten der Ministerien und einem regierungsübergreifenden Dokument bietet sowohl die Möglichkeit zu einem höheren Detailgrad in den jeweiligen Politikfeldern als auch zur regierungsübergreifenden Vorausschau und Problembearbeitung.

4.3.7 Zentrale Botschaften

Finnland hat, ähnlich wie Deutschland, üblicherweise Koalitionsregierungen und ein starkes Ressortprinzip. Die hierarchischen Steuerungsmöglichkeiten der Regierungszentrale sind damit limitiert. Hauptakteur der finnischen Exekutive ist – neben der Regierungszentrale – das Finanzministerium, welches unter anderem für den Haushalt, Verwaltungsinnovation und Reformen sowie die Digitalisierung des öffentlichen Sektors zuständig ist. Finnland ist international für seine Reformen des öffentlichen Sektors bekannt. Die zahlreichen Reformen und dazugehörigen Debatten sind Teil des Erfolgs: Eine grundsätzliche Kultur der stetigen Verwaltungsmodernisierung und breite politische Unterstützung von Reformen. Dabei zielen viele der Reformansätze darauf ab, das ressortübergreifende Arbeiten zu kultivieren und die politische Steuerung von horizontalen Politik-Phänomenen zu verbessern. Neben der Verankerung dieses Zieles im Regierungsprogramm und in der aktuellen Verwaltungsstrategie gibt es verschiedene Ansätze in Finnland, die ressortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Dazu gehört zum Beispiel die inter-ministerielle Forschungsförderung *VN-TEAS* („*Joint analysis, assessment and research activities*“), welche ressortübergreifendes und evidenzbasiertes Handeln fördert. Die vom Finanzministerium ausgearbeitete aktuelle Verwaltungsreform „*Strategy for Public Governance Renewal*“ zielt außerdem darauf ab, die Zusammenarbeit in der Verwaltung durch die Einführung von übergeordneten Prinzipien zu verbessern, anstatt organisatorische Strukturen zu verändern. Der derzeitige Budgetprozess wird dagegen als Barriere für ressortübergreifendes Handeln gesehen, da er ei-

ner organisationsbasierten Logik folgt. Als eine mögliche Lösung gilt das sogenannte *phenomenon-based budgeting*, bei welchem die Ministerien gemeinsam auf Haushaltsmittel zurückgreifen. Zurzeit evaluiert das Finanzministerium, wie ein solches System in Finnland genutzt werden könnte (OECD, 2021a).

Das Ökosystem im Bereich der Verwaltungsinnovation beinhaltet zahlreiche Akteure. Neben der Regierungszentrale, dem Finanzministerium und weiteren Ministerien, zählen nachgeordnete Behörden, staatseigene Firmen und externe Thinktanks dazu. Es gibt daher zwar eine formelle Zuständigkeit auf nationaler Ebene im Finanzministerium für Verwaltungsinnovation, aber keinen zentralen „Hub“ mit alleiniger Zuständigkeit für Innovation. Mit dem informellen und breiten „*Public-Sector-Innovation*“-Netzwerk fördert das Finanzministerium einen dezentralen Bottom-up-Ansatz. Ein weiterer Erfolgsfaktor und Teil des Ökosystems ist Finnlands internationale Orientierung: Das Land strebt einen regelmäßigen internationalen Austausch von guten Praxisbeispielen an, zum Beispiel im Rahmen der OECD, welche zu Innovationen und neuen Ideen beitragen.

Eine weitere Besonderheit des finnischen Ökosystems ist der Innovationsfonds *Sitra*. Der Fond ist selbstfinanziert, untersteht dem finnischen Parlament und ist damit relativ unabhängig von der jeweiligen Regierung. *Sitras* Arbeit besteht unter anderem aus der Erstellung von Studien und der strategischen Vorausschau, Veranstaltungen und Schulungen. *Sitra* gilt als wichtiger *Change Agent*, der Innovationen einträgt und Einfluss auf die öffentliche Meinung und Politikgestaltung hat.

Experimente waren ein prominent genutztes Instrument für innovatives Regierungshandeln der konservativen Vorgängerregierung. Als Erfolgsfaktor für die Einführung galt unter anderem die breite Validierung eines Konzeptes zur Nutzung von Experimenten mit allen Ministerien. Zur Koordinierung und Vernetzung wurde eine Einheit in der Regierungszentrale geschaffen, nach dem Regierungswechsel gab es jedoch keine Fortführung. Die Nutzung von Experimenten und die Förderung einer experimentellen Kultur sind zwar noch Teil des aktuellen Regierungsprogramms, stehen jedoch weniger im Fokus. Ministerien sind selbst für die Durchführung von Experimenten zuständig. Da der Erfolg eng mit der damaligen Regierung verknüpft war, verwundert es nicht, dass unter der aktuellen Regierung Experimente weniger stark betont werden. Trotzdem hat Finnland Erfahrungen im Umgang mit innovativer Politikgestaltung gesammelt, Netzwerke in den Ministerien etabliert und den Weg zu einer innovativeren Verwaltungskultur geebnet.

Bei der Nutzung der strategischen Vorausschau gibt es einen hohen Grad der Institutionalisierung. Koordiniert von der Regierungszentrale wird einmal pro Amtszeit der Zukunftsbericht der Regierung erstellt, nach jüngsten Reformen unter engerer Einbindung aller Ministerien. Der Prozess wird durch eine ministerielle Arbeitsgruppe gesteuert. Darüber hinaus legt jedes Ministerium einen eigenen Foresight-Bericht vor. Insgesamt ist in den Ministerien das Wissen über den Nutzen der Methodik verbreitet, über den Zukunftsausschuss sind Parlament und Parteien involviert, und verschiedene Foresight-Netzwerke verbinden staatliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure.

Liste der Interviewpartner:innen

Interview_FIN_1: Ministerium der Finanzen

Interview_FIN_2: Ministerium der Finanzen

Interview_FIN_3: Demos Helsinki

Interview_FIN_4: Regierungszentrale

Interview_FIN_5: Ministerium der Finanzen

Interview_FIN_6: Regierungszentrale

4.4 Großbritannien: Zentrale Steuerung und erfolgreicher Aufbau eines umfassenden Innovationsökosystems mit hohen Innovationskapazitäten

4.4.1 Zusammenfassung

Die Fallstudie Großbritannien untersucht den erfolgreichen Aufbau eines umfassenden Innovationsökosystems mit hohen Innovationskapazitäten in allen Teilbereichen der Verwaltungsinnovation. Großbritannien gilt im internationalen Vergleich als eines der Vorbilder für die erfolgreiche Umsetzung von Innovations- und Digitalpolitik. Die vorliegende Fallstudie untersucht das zentrale Steuerungsmodell der Verwaltungsinnovation und konzentriert sich auf die Innovationseinheit *Government Digital Service (GDS)* im britischen *Cabinet Office*. Weiterhin zentral ist die Skalierung von *GDS*, die Entwicklung und Verbreitung neuer Arbeitsweisen, Instrumente und Kooperationen zur Umsetzung des dualen Mandats. Dieses umfasst einerseits die Förderung von und Beratung zu agilen, digitalen Methoden, Hilfestellung mit Software- und Plattformlösungen und mobilen, weitestgehend selbstständigen Teams in den Ressorts, und andererseits die Überprüfung der IKT-Ausgaben im Zuge der Ausgabenbilanz sowie den Aufbau und die Integration von Verwaltungsleistungen in die zentrale Plattform GOV.UK. Obwohl diese Vorgehensweise ambivalente Reaktionen innerhalb der Ministerialverwaltung hervorgerufen hat, konnte *GDS* recht zügig bis 2014 das anfängliche Mandat realisieren. Schwierigkeiten haben sich daraufhin unter anderem durch die Verschiebung von politischen Prioritäten, Führungswechsel und neue Anforderungen der Ressorts ergeben. Anschließend wurde *GDS* an die neuen Gegebenheiten angepasst und zu einer Einheit mit diversen digitalpolitischen Rollen weiterentwickelt. Neben fachspezifischen Beratungs-, Koordinations- und Fortbildungstätigkeiten in Digital-, Daten- und Technologiefragen (DDaT) für alle Ressorts ist insbesondere die Kooperation des *Cabinet Office* mit dem Finanzministerium relevant. Im Rahmen der derzeitigen Ausgabenbilanz übernehmen *GDS* und das 2021 ebenfalls im *Cabinet Office* gegründete *Central Digital and Data Office (CDDO)* mittlerweile offiziell die Prüfung und Genehmigung von Budgetanträgen mit DDaT-Bezügen, die regierungsweit an das Finanzministerium gerichtet werden. Über diesen finanziellen Hebel wurden digital- und innovationspolitische Strukturen und Aufgaben neugestaltet, ressortübergreifende Kooperationen geschaffen, Wirkungen erzielt und Synergieeffekte genutzt. Vier zentrale Lehren aus der Fallstudie Großbritannien beziehen sich somit auf (1.) den schrittweisen Ausbau der Innovationskapazitäten für Verwaltungsinnovation (2.) das duale Mandat des *GDS* und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung, (3.) die Kooperation zwischen dem *Cabinet Office (GDS / CDDO)* und dem Finanzministerium, um die konstruktive Zusammenarbeit mit anderen Fachressorts zu ermöglichen und (4.) die Förderung und Vernetzung mit dezentralen Initiativen in der Ministerialverwaltung.

4.4.2 Einleitung

Großbritannien gilt im internationalen Vergleich als eines der Vorbilder in der Organisation und Institutionalisierung von Innovation im öffentlichen Sektor. Die Organisationseinheiten *Nesta*, *Behavioural Insights Team (BIT)* und die im *Cabinet Office* angesiedelten *Government Digital Service (GDS)* und *Central Digital and Data Office (CDDO)* sind prominente Aushängeschilder des britischen Innovationsökosystems und verfügen über einen hohen Innovationsgrad und eine hohe Wirksamkeit. Die quantitative Webtextanalyse hat gezeigt, dass die ersten drei britischen Einheiten in ihrer Selbstdarstellung besonders hohe Werte in den Dimensionen Bürger- und Nutzerzentrierung (Service Delivery)

(vgl. Spinnennetzgrafik *GDS*), Evidenzbasiertes Handeln und intersektorale Innovation und Kollaboration (vgl. Spinnennetzgrafiken *BIT* und *Nesta*) erzielen. Darüber hinaus werden in der Literatur derzeit rund zehn aktive „Policy Labs“ auf zentraler Regierungsebene gezählt, wie beispielsweise das *Open Innovation Team* im *Department for Education* (Bildungsministerium), das *Policy & Innovation Lab* im *UK Home Office* (Innenministerium) und das *Policy Lab* im *Cabinet Office* (Whicher, 2021, S. 12). Weiterhin sind *GDS* und *CDDO* tragende Säulen im Bereich der Digitalisierung in Großbritannien (Cabinet Office, 2020; GDS, 2021a). Seitdem die Vereinten Nationen den E-Government Development Index erheben (seit 2003), schneidet Großbritannien stets als eines der zehn besten Länder ab (VN, 2003-2020).

Vor diesem Hintergrund analysiert diese Fallstudie das britische Innovationsökosystem insbesondere hinsichtlich der politischen Steuerung und setzt einen Schwerpunkt auf die sukzessive Stärkung und Erweiterung der Innovationskapazitäten. Der Schwerpunkt der britischen Fallstudie liegt auf dem zentralen Steuerungsmodell von Innovationspolitik im *Cabinet Office* und dem Aufbau erfolgreicher Kooperationen mit anderen Ressorts, insbesondere der *Treasury* (Finanzministerium), sowie dezentral organisierten Innovationseinheiten wie bspw. dem *Open Innovation Team* (OIT, 2019; 2020). Innerhalb dieses Modells zeichnet sich eine größere Varianz von Teilbereichen und Methoden ab, beispielsweise im Rahmen der Serviceorientierung und Gründung von *GDS*, der evidenzbasierten Politik und Gründung des *BIT* und durch den Einsatz von externen *Innovation Champions* sowie Ausgründungen und Teilprivatisierungen. Gleichwohl folgen die unterschiedlichen Ansätze und Säulen der Innovationspolitik einer gemeinsamen Steuerungslogik. Die Kernfragestellung dieser Fallstudie lautet daher: Wie gestaltet sich das britische Ökosystem für Verwaltungsinnovation, wie wird es gesteuert und welches sind seine Erfolgsfaktoren?

4.4.3 Grundlagen des Regierungssystems

Alle fünf Jahre wird das britische Unterhaus gewählt (Jones, 2021, S.37 ff.). Traditionell wurde Großbritannien zwischen 1930 und 2010 als Zweiparteiensystem bezeichnet, mit den Konservativen (*Conservative and Unionist Party*, auch: *Conservatives* bzw. *Tories*) auf der einen Seite und Labour (*Labour Party*) auf der anderen Seite. Während nach den Unterhauswahlen 2010 gar eine mehrheitsfähige konservativ-liberaldemokratische Koalitionsregierung gebildet werden musste, wurde sowohl die Unterhauswahl 2015 als auch die jüngste Unterhauswahl 2019 erneut von den Konservativen gewonnen. Seit 2010 hat die konservative Partei damit drei Premierminister:innen gestellt: David Cameron (2010-16), Theresa May (2016-19) und Boris Johnson (seit 2019) (Parlament UK, 2021).

In der britischen parlamentarischen Demokratie wird der / die Mehrheitsführer:in des Unterhauses von der *Queen* (Königin) als Premierminister:in ernannt und offiziell mit der Regierungsbildung beauftragt (Watts, 2012, S. 112 ff.). Britische Premierminister:innen üben verhältnismäßig viel Macht aus, weil sie über ein großes politisches Handlungspotenzial verfügen, das es ihnen beispielsweise erlaubt, der *Queen* die Ernennung von ca. 100 Minister:innen und andere Regierungsämter vorzuschlagen und somit eine Vielzahl der Bestellung öffentlicher Ämter zu beeinflussen. Anders als in Deutschland besteht die Regierung zwar aus den rund 100 Mitgliedern, allerdings gehören nur etwa 20 Personen (*Secretaries of State* bzw. *Cabinet Minister*, entspricht Bundesminister:innen) dem Kabinett an, die ande-

ren (Staatsminister:in = Minister of State bzw. Staatssekretär:in = *Junior Ministers*) dagegen nicht (Jones, 2021, S. 42 f.). Neben der Besetzung und (Re-)Organisation des Kabinetts und der höchsten Staatsbediensteten werden weitere Führungsrollen mit dem Amt der Premierministerin / des Premierministers konzentriert. Darunter fallen insbesondere die starke Rolle und das Agenda-Setting im Kabinett und der Kabinettsausschüsse, grundsätzliche Politikvorgaben für die Ministerialverwaltung, wie beispielsweise im Rahmen der Festlegung des *Ministerial Code of Conduct (MCC, ministerieller Verhaltenskodex)* und die Portfoliozuschnitte der einzelnen Ressorts, die Führungsrolle als Parteichef:in und Mehrheitsführer:in im Unterhaus und die Rolle als höchste:r Repräsentant:in der Regierung (Jones, 2021, S. 268 ff.; Fleischer, 2012, S. 83-86). Die Regierungsarbeit orientiert sich ähnlich wie in Deutschland an drei traditionellen Prinzipien: Richtlinienkompetenz und Entscheidungshoheit der Premierministerin / des Premierministers, kollektive Verantwortung des Kabinetts für Regierungsentscheidungen und die Ressort- bzw. Ministerverantwortlichkeit. Allerdings ist die britische Kabinettsdisziplin deutlich stärker und das Ressortprinzip deutlich schwächer ausgeprägt als in Deutschland, was unter anderem auf die Machtfülle der britischen Premierminister:innen und die weitgehende Abwesenheit von Koalitionsregierungen zurückzuführen ist (Fleischer, 2012, S. 85 f.).

In der Rückschau auf die Umgestaltung des Regierungssystems und der Ministerialbürokratie während der Amtszeit von Margaret Thatcher (1979-1990) wird häufig von der (möglichen) „Dominanz der Exekutive“, insbesondere der Premierministerin / des Premierministers, gesprochen (Watts, 2012, S. 116f.). In den letzten drei Dekaden hat das britische Regierungssystem einige konstitutionelle Reformen durchlebt (O’Neill, 2014, S. 171 ff.) und eine deutliche Zentralisierung erfahren, sodass Exekutivbefugnisse gestärkt wurden, die es dem/der Premierminister:in teilweise erlauben, sich gegenüber dem Kabinett, dem Unterhaus, der Ministerialbürokratie und den Bürger:innen durchzusetzen (Wright, 2003, S. 48 ff.). Wie Wright (2003, S. 49) auch für die Regierungszeit Tony Blairs konstatiert: „*It is a top-down polity. This has made Britain distinctive among democracies for its degree of concentrated and centralized power*“. Die Verwaltungsreformen in der zweiten Hälfte der Amtszeit Thatchers haben die Strukturen der britischen Ministerialbürokratie grundlegend verändert und viele Aufgaben und viel Personal in relativ autonome Agenturen mit eigenem Budget und durch Ressortminister:innen festgelegten Leistungsvorgaben ausgelagert und den Fokus auf die Effizienz der Verwaltung gelenkt (Cooper et al., 2021).

4.4.4 Politischer Entstehungskontext und Entwicklung über Zeit

Die zentralen Ausgangspunkte der britischen Innovationspolitik bilden seit den 1980er-Jahren der Thatcherismus als sozial- und wirtschaftspolitischer Rahmen und das *New Public Management (NPM)* als Paradigma der Verwaltungspolitik. *NPM* dominierte insbesondere in den zwei Dekaden der konservativen Regierungen unter Margaret Thatcher (1979-90) und John Major (1990-97) (Hood, 1991; Osborne & Brown, 2011, S. 1337) und wurde nach der Regierungsübernahme durch die Labour Party unter Tony Blair 1997 weitgehend fortgesetzt (siehe Tabelle 4.1). Allerdings verschrieb sich die Labour-Regierung einem Öffnungs- und Modernisierungskurs, der 1998 unter anderem zur Gründung der ersten, bedeutenden Innovationseinheit des Landes, dem *National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta)*, führte.

Weltweit gilt *Nesta* als "die" – bekannteste, größte, älteste und erfolgreichste – Innovationseinheit im Bereich politische und soziale Innovation. *Nesta* wurde 1998 durch den *National Lottery Act* (nationales Lotteriegesetz) gegründet. Bis 2010 war *Nesta* als Regierungseinheit im *Department for Business, Innovation and Skills* (Ministerium für Wirtschaft, Innovation und Kompetenzen) angesiedelt. Dann erfolgte die Ausgründung und Statusänderung hin zu der unabhängigen, nicht-staatlichen Wohltätigkeitsorganisation und dem gemeinnützigen Unternehmen (*charity and social enterprise*), das es heute noch ist. In einem Experteninterview heißt es dazu, dass *Nesta* als "strongly government linked charity" gilt, die seit der Ausgründung sogar mehr mit der Regierung zusammenarbeiten würde als davor (Interview_UK_7, eigene Übersetzung).

Damals wie heute verfügt *Nesta* durch den im Lotteriegesetz festgelegten *Nesta Trust Fund* (Treuhandfonds) über eine solide finanzielle Basis für wohltätige Zwecke. Das Budget von derzeit rund einer halbe Milliarde Euro speist sich laut Jahresbericht 2020 zudem aus gebundenem Vermögen für bestimmte Programme, überschüssiges Vermögen aus dem Treuhandfonds, Beihilfen, Investitionen und Handelsaktivitäten. *Nesta* beschäftigt weltweit rund 120 Angestellte und ist in verschiedenen Teams und spezialisierten Einrichtungen organisiert bspw. *Discovery Hub*, *Nesta Challenges*, *Innovation Growth Lab*, *People Powered Results*, *Data Analytics*, *Collective Intelligence*, *Arts & Culture Finance*, *Policy and Evidence Centre*.

Darüber hinaus hat *Nesta* 2019 die Nicht-Profit-Organisation "States of Change" ins Leben gerufen. Die Organisation beschreibt sich als ein internationales Schulungsprogramm und ressortübergreifendes Netzwerk für Innovator:innen des öffentlichen Sektors und listet rund drei Dutzend renommierte Fachleute als seine Mitglieder (sog. *Fellows*) aus der ganzen Welt. Geleitet wird *States of Change* von Jesper Christiansen (States of Change, 2021). Im Rahmen des ersten Programms nahmen nach eigenen Angaben rund 200 leitende Beamte an einem neunmonatigen Kurs teil, der den Aufbau von institutionellen Innovationskapazitäten und die Schaffung eines langfristigen Kulturwandels vermittelte. *State of Change* hat weiterhin vier sechsmonatige Lernprogramme in Großbritannien, Kanada, Australien und Neuseeland durchgeführt und die Asiatische Entwicklungsbank sowie die Regierungen von Sri Lanka, Portugal und Serbien bei der Einrichtung von Innovations- und Politiklabors geschult und beraten (Nesta, 2021d).

Im Kern arbeitet *Nesta* an einer Kombination aus Programmen, Investitionen, Politik und Forschung sowie der Bildung von Partnerschaften, um Innovationen in diversen Sektoren zu fördern. *Nesta* und dessen Tochterorganisationen bedienen explizit ein breites Spektrum von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Sektoren und arbeiten mit einer Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren und Partnern zusammen. Hinsichtlich der verwendeten Methoden entwickelt, testet und skaliert *Nesta* neue Lösungen für große gesellschaftliche Herausforderungen und wendet (quasi-)experimentelle Methoden an. Außerdem forscht *Nesta* selbst an innovativen Methoden und Technologien und verpflichtet sich zu Transparenz und offener Kommunikation über (Miss-)Erfolge. Demnach verfügt *Nesta* über eine einzigartige Methoden- und Instrumentenvielfalt und deckt den gesamten Innovationszyklus ab (OECD, 2019).

Um die verschiedenen Instrumente zu verstehen, die *Nesta* nutzt, um Innovationskapazitäten im öffentlichen Sektor zu stärken, ist die Publikation „20 Tools for Innovating in Government“ aus dem Jahr 2019 zentral, zu der ein 24-köpfiges Autorenteam beigetragen hat. Die Publikation listet rund 20 evidenzbasierte Instrumente entlang der jeweiligen Phase im Innovationsprozess, bestehend aus (a) Möglichkeiten und Herausforderungen, (b) Entwicklung und Testung, (c) Fallspezifische Weiterentwicklung, (d) Implementierung und (e) Systemwandel (Nesta, 2019). Das Spektrum der Instrumente reicht demnach von der einfachen Ideen-Generierung über die Entwicklung, Erprobung und Implementierung bis hin zu Instrumenten, die System- und Kulturwandel unterstützen. Zur letzten

Kategorie gehören beispielsweise die Instrumente zur antizipatorischen Regulierung (*Anticipatory regulation*) von Technologiefragen wie bspw. Drohnen und Blockchain, *Data governance*, die Entwicklung innovativer *mindsets*, die Veränderung von Geschäftsmodellen und die Schaffung innovationsfördernder Strukturen. Einige der Instrumente rekurren zudem auf bestimmte Methoden wie die Datenanalyse, Prototyping und verhaltenswissenschaftliche Anwendungen, während andere die Zivilgesellschaft aktiver einbeziehen und Experimentierräume im öffentlichen Sektor schaffen (Nesta, 2019). In der Praxis gestalten sich insbesondere die Implementierung und die systemischen Veränderungen wie Klimaneutralität oder die Reduktion regionaler Ungleichheiten am schwierigsten, weil sie unter anderem mit Beschaffungs- und Finanzierungsmechanismen zusammenhängen (UK_Interview_7).

Intern wird *Nesta* von einem Vorstand unter der Leitung von Ravi Gurumurthy (CEO) geleitet. Dieser ist verantwortlich für das tägliche strategisch-operative Management. Extern wird *Nesta* von ehrenamtlichen Treuhändern, dem *Board of Trustees*, bestehend aus zehn Mitgliedern unter dem – derzeit vakanten – Vorsitz von Sir John Gieve geleitet. Die Treuhänder leiten den Vorstand in strategischen Fragen an und ziehen den Vorstand für die Führung des *Nesta* zur Rechenschaft. Die Treuhänder sind rechtlich für die Aktivitäten und das Vermögen von *Nesta* und des *Nesta Trust Funds* verantwortlich. *Nesta* verfolgt grundsätzlich gemeinnützige Ziele, die "*Charitable Objects*", an der Schnittstelle von Bildung, Wissenschaft und Technologie, Innovation, Kunst und Kultur, öffentlichem Sektor, Freiwilligenarbeit, gemeinnützigen Unternehmen sowie Industrie und Handel (Nesta, 2021a). *Nesta* muss gemäß des *Charities Act* von 2011 sein Fundraising abgeben, den Jahresabschluss veröffentlichen, und die Treuhänder müssen regelmäßig die Gemeinnützigkeit von *Nesta* im Einklang mit den gemeinnützigen Zwecken bescheinigen.

Gemäß der 10-Jahres-Strategie 2021-2030 priorisiert *Nesta* drei Ziele: Chancengleichheit („*a fairer start*“), Gesundheit („*a healthy life*“) und Nachhaltigkeit („*a sustainable future*“). Bei der Verfolgung dieser Ziele nimmt *Nesta* drei komplementäre Rollen als Innovationspartner, *Venture Builder* und Systemgestalter ein. *Nesta* strebt an, bis 2030 das Leben von Millionen von Menschen positiv zu beeinflussen und im Bereich soziale Innovation weltweit führend zu sein. Seit 2013 hat *Nesta* über 120 Projekte durchgeführt. Das Profil der Leuchtturmprojekte ist divers und umfasst Innovationsprogramme und Projekte für benachteiligte Menschen, Investitionen und Mentoring für soziale Jungunternehmen und die Förderung von Wissenschaft und Forschung. Das Spektrum der Projekte reicht von kleinen Forschungsprojekten in den Bereichen Künstliche Intelligenz (*AI for Good*), Kurzzeitprogramme wie z. B. Apps und Plattformen im Bildungsbereich (*Eduu.School*), Essensversorgung (*The Cares Family*) und Engagements für ältere Menschen (*GoodGym*) über mehrjährige Förderprogramme (z. B. *National Tutoring Program*), Multi-stakeholder-Partnerschaften und -Programme (*National Tutoring Program*, *Rapid Recovery Challenge*, *Open Jobs Observatory*) bis hin zum größten Kunst-und-Kultur-Impact-Fond der Welt (*Arts & Culture Impact Fund*) (weitere Projekte s. Nesta, 2021b).

Nicht zuletzt ist *Nesta* 2014 eine Partnerschaft mit dem *Behavioural Insights Team (BIT)* eingegangen und hat vor allem finanziell bei der Auskopplung des *BIT* aus dem *Cabinet Office* unterstützt, sodass es fortan als teilprivatisierte Einheit expandierte (Nesta, 2014). *Nesta* hält seitdem einen Sitz im *Global Board* (Aufsichtsrat) des *BIT* und führt mit diesem gemeinsam Forschungsprojekte durch (Nesta & BIT, 2021). Außerdem unterhält *Nesta* internationale Projektpartnerschaften und ist Teil diverser Netzwerke. Eine Multi-Stakeholder-Partnerschaft mit ausländischen Regierungen kam beispielsweise im Fall der antizipatorischen Regulierung (*Anticipatory Regulation*) mit der kanadischen Regierung (Nesta, 2021c) und in persona des ehem. *Nesta-CEO* Geoff Mulgan im Aufbau des *Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation* der Vereinigten Arabischen Emirate zustande. In Projekte wie *Creativity, Culture and Capital* und das *Accelerator Lab* waren die Vereinten Nationen involviert und JP Morgan Chase hat an der *Rapid Recovery Challenge* mitgewirkt. Die

Selbstdarstellung im Jahresbericht 2020 hebt mehrere Erfolge hervor, darunter ad-hoc Projekte mit Bezug zur Corona-Pandemie, neue Einheiten, Centres und Fonds sowie die große Reichweite der Projekte bspw. mit 7700 Schulen im *EdTech Innovation Fond*. Andererseits werden die Volumina der Projekte mit mehreren Mio. Pfund, wie z. B. der *Arts & Culture Impact Fond*, *EdTech Innovation Fund*, *Innovate to Save Fund*, und hochdotierte Preise, wie *AI for Good*, hervorgehoben. Insgesamt zeichnet Nesta daher eine einzigartige Verbindung aus (a) dem parlamentarischen Gründungsprozess, (b) dem langfristigen, gemeinnützigen Auftrag, (c) der Skalierung der Einheit und der Projekte, (d) der Weiterentwicklung der Strategie und des Mandats und (e) der Neuausrichtung der Organisationsstruktur aus. Einmalig in diesem Bereich ist die Instrumentenvielfalt, komplexe Organisations- und Unternehmensstruktur sowie die Mischfinanzierung aus dem Treuhandfonds sowie diversen staatlichen und privaten Geldern.

Quelle: Eigene Darstellung.

Sukzessive haben die Regierungen nach der Jahrtausendwende einen Paradigmenwechsel in der Verwaltungsmodernisierung von *NPM* hin zu *post-New Public Management (post-NPM)* bzw. im digitalen Bereich hin zu *Digital Era Governance (DEG)* vollzogen (siehe Tabelle 4.2). *Post-NPM* setzt verstärkt auf die Interaktion und Kooperation zwischen Regierung und den Empfänger:innen öffentlicher Dienstleistungen. Beiden Paradigmen gemein ist der Aufbau von Netzwerken, Partnerschaften und innovativen demokratischen Praktiken selbst, sodass beispielsweise Partizipation, Mitbestimmung und Co-Produktion öffentlicher Dienstleistungen zusammen mit zivilgesellschaftlichen, privaten und nicht-staatlichen Akteuren stärker betont werden (Osborne & Brown, 2011; Torfing, 2016, S. 278). Ehemals fragmentierte Prozesse werden reintegriert und wiederverstaatlicht, bedarfsorientierte, nutzerzentrierte und agile Prozesse etabliert und die umfassende Verwaltungsdigitalisierung gefördert (Dunleavy et al. 2006; Margetts & Dunleavy, 2013, S. 6). Die Finanzkrise führte zu einer massiven Austeritätspolitik, mit der Großbritannien seine öffentlichen Ausgaben zwischen 2008 und 2011 um 23 Prozent reduzierte, und zu einem weiteren Abrücken von NPM-Reformen (Lodge & Hood, 2012, S. 80, 83, 88).

Tabelle 4.2: Übersicht Paradigma, Akteure und Ereignisse seit 1997

Jahr	Verwaltungs-Paradigma	Regierung & Premierminister:in	Minister Cabinet Office	Politisches Ereignis UK	Innovations-politisches Ereignis
1979-1997	NPM	Konservative – Thatcher, ab 1990: Mayor	-	-	Cabinet Office (1999), Verwaltungsreform
1997	NPM	Labour – Blair	Clark / Cunningham	Wahlen	Gründung Nesta
2008	Post-NPM, DEG	Labour – Brown	Miliband / Byrne	Finanzkrise, Austeritätspolitik	Cabinet Office (2008) Verwaltungsreform
2010	Post-NPM, DEG	Konservative & Liberaldemokraten – Cameron	Maude	Wahlen und Koalition	Gründungen BIT (2010) & GDS (2011) im Cabinet Office

2012	Post-NPM, DEG	Konservative & Liberaldemokraten – Cameron	Maude	Koalition	Ausgründung Nesta als Stiftung
2014	Post-NPM, DEG	Konservative & Liberaldemokraten – Cameron	Maude	Koalition	Gründung UK Policy Lab, Ausgründung BIT
2016	Post-NPM, DEG	Konservative – Cameron (II.)	Hancock/ Gummer	EU-Referendum (Brexit)	-
2020	Post-NPM, DEG	Konservativ – Johnson	Gove	Brexit & Coronakrise	Gründung CDDO (2021) im Cabinet Office

Quelle: Eigene Darstellung. NPM = New Public Management, post-NPM = post-New Public Management, DEG = Digital Era Governance. Quellen: Cabinet Office (1999; 2008), CDDO (2021), Dunleavy et al. (2006), GDS (2021e), Jones (2021), Lodge & Hood (2012, S. 80, 83, 88), Margetts & Dunleavy (2013, S. 3), Osborne & Brown (2011); Torfing (2016, S. 278), Parlament UK (1999), Watts (2012, S. xv).

Mit den Gründungen der Innovationseinheiten *BIT* und *GDS* im *Cabinet Office* zu Beginn der Koalitionsregierung 2010 / 2011 (Tabelle 4.2) wurde die politisch-institutionelle Neuausrichtung des Innovationsökosystems eingeläutet. Außerdem hat die sog. Labifizierung — das Experimentieren, Testen und Messen in kleinen Politiklaboren — in diversen Politikfeldern zugenommen (Williamson, 2015, S. 252). Wie aktuelle Analysen zeigen, sind derzeit rund zehn Politiklabore (*policy labs*) bzw. nutzerzentrierte Teams zur Politikgestaltung (*user-centred policy design teams*) in Großbritannien aktiv (Whicher, 2021, S. 12).

4.4.5 Zentrale Förderung trifft dezentrale Initiativen – Das Innovationsökosystem

Die britische Governance-Struktur für Verwaltungsinnovation kann als vergleichsweise zentral, umfassend, stabil und expansiv beschrieben werden. Zentrale Eckpfeiler des Innovationsökosystems sind das *Cabinet Office*, die staatlichen Organisationseinheiten *GDS* und *CDDO* im *Cabinet Office*, *BIT* und *Nesta* (*BIT* und *Nesta* sind inzwischen teilprivatisiert bzw. unabhängig). Die individuellen Kernelemente des Modells beziehen sich (1.) auf die hochrangige institutionelle Anbindung und Steuerung diverser Innovationseinheiten im *Cabinet Office*, (2.) die umfassende Abdeckung diverser Teilbereiche der Verwaltungsinnovation, insbesondere in den Bereichen Ergebnis- und Evidenzbasierung sowie Nutzerorientierung der Verwaltungsdienstleistungen, zum Beispiel in der strategischen Vorausschau, Digitalisierung, verhaltenswissenschaftlichen Anwendungen und Politikinnovation, (3.) die personelle und finanzielle Ausstattung und Förderung und (4.) die Skalierung und Adaption der Organisationsmodelle zum Beispiel im Rahmen von Ausgründungen und Teilprivatisierungen. Die nachfolgende Tabelle 4.3 bietet einen Überblick über das britische Innovationsökosystem entlang der ausgewählten Innovationseinheit und der dazugehörigen Merkmale: Ressorts bzw. Steuerungseinheit, inhaltlicher Fokus, Gründungsjahr, Personal und Budget, teilweise auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Tabelle 4.3: Überblick wesentlicher Merkmale der Einheiten im britischen Innovationsökosystem

Einheit	Ressort / Steuerung	Fokus	Gründung	Personal	Budget [£]
BIT	Cabinet Office	Evidenz	2010	2010: 7	2010: 0,5 Mio.
GDS		Service	2011	2011: 173 2021: 800	2011: 20 2021: 90 Mio.
CDDO		DDaT	2021	2021: 200	k.A.
Policy Lab		Evidenz / Service	2014	2014: 2,4 2020: 16	2014: 0,36 Mio.
OIT (Pilot)		Evidenz	2016	2016: 4	k.A.
HSPT		Vorausschau	2014	k.A.	k.A.
Nesta (bis 2012)	Department for Business, Energy & Industrial Strategy (Ministerium für Wirtschaft, Energie und Industriestrategie)	Sozial	1998 (Lottery Act)	2002: 50 2010: 88	1998: 250 Mio.
GOS		Vorausschau	2008	2021: 80	2021: 14 Mio.
OIT	Department for Education (Bildungsministerium)	Evidenz	2016	2020: 13	k.A.
BIT	Cabinet Office, BIT, Nesta	Evidenz	2014	2020: 170-200	2020: 14 Mio.
Nesta (ab 2012)	Board of Trustees (Treuhänder)	Sozial	2012	2020: ca. 120	2020: 423 Mio.

Eigene Darstellung und Recherche. BIT = Behavioural Insights Team, CDDO = Central Digital and Data Office, DDaT = Digitales, Daten und Technologie, GDS = Government Digital Services, OIT = Open Innovation Team, HSPT = Horizon Scanning Programme Team, Nesta = National Endowment for Science, Technology and the Arts, GOS = Government Office for Science. Quellen: BIT (2019), Cabinet Office (2020), Department for Business, Energy and Industrial Strategy (2021a), GDS (2021a;b), GOS (2021a;b;c;d), HSPT (2021), Interview_UK_5,), Interview_UK_7, Kimbell (2015), Mergel (2019), Nesta (2010; 2020), OIT (2019; 2020), Parlament UK (1999), UK Policy Lab (2020).

Das *Cabinet Office* erhielt in Verbindung mit dem *Prime Minister's Office (PMO)* (Büro des Premierministers) unter der Labour Regierung Blair ab 1997 deutlich mehr Kompetenzen und gilt seitdem als die zentrale staatliche Institution für Verwaltungsinnovation. Das *Cabinet Office* wurde als Teil eines „dynamischen Zentrums“ zur Unterstützung des Premierministers und der Regierung verstanden (Watts, 2012, S. 125, eigene Übersetzung), fusionierte teilweise mit dem *PMO* und wuchs auf rund 1500 Beschäftigte an (Watts, 2012, S. 125-127). Neben den üblichen Koordinations- und Unterstützungsfunktionen der politischen Führung sind in den letzten 25 Jahren diverse kleine, spezialisierte Einheiten in das *Cabinet Office* integriert worden, wie beispielsweise die *Strategy Unit* (Strategiereferat), die *Social*

Exclusion Unit (Referat für Soziale Exklusion) und die *Policy and Innovation Unit* (Referat für Gesetzgebung und Innovation) (Jones, 2021, S. 265ff.; Watts, 2012, S. 125ff.).

Box 4.3: Strategische Vorausschau in Großbritannien

Als eines der ersten Länder weltweit hat sich Großbritannien in der strategischen Vorausschau engagiert, beispielsweise im Rahmen des *National Foresight Programme*. Das *Cabinet Office* baute weiterhin eigene Vorausschaukapazitäten mit der *Performance and Innovation Unit* (PIU, Leistungs- und Innovationsreferat) und der *Strategy Unit* (Strategiereferat) (2002-10) aus (Miles, 2003). Aktuell ist das im *Department for Business, Energy and Industrial Strategy* (Ministerium für Wirtschaft, Energie und Industriestrategie) verankerte *Government Office for Science* (GOS, Regierungsbüro für Wissenschaft) federführend in der langfristig orientierten, evidenz- und wissenschaftsbasierten Politikberatung des Premiers und der Kabinettsmitglieder. GOS wird von dem *Government Chief Scientific Adviser* (GCSA, Wissenschaftlichen Berater), Sir Patrick Vallance, geleitet und beschäftigt, aufgeteilt in acht Teams, rund 80 Personen (GOS, 2021a;b).

Insbesondere das GOS Team „*Futures, Emerging Technology (EmTech) & Projects*“ (*Futures Team*) arbeitet daran, die strategische Vorausschau in der Regierung und im öffentlichen Dienst zu fördern. Ihr Ziel ist es, dass alle Beamt:innen dazu fähig sind, künftige Veränderungen und Ungewissheiten bei ihren Entscheidungen, ihrer Beratung und den von ihnen vorgeschlagenen Investitionen routinemäßig selbst berücksichtigen zu können (GOS, 2021c, S. 2). Das *Futures Team* hat eine Reihe von Instrumenten, wie beispielsweise das „*Futures toolkit for policy-makers and analysts*“ (GOS, 2017) entwickelt und vermittelt diese im Rahmen ihrer Kompetenzentwicklungsprogramme, Workshops und Trainings. Hinzu kommen die regierungsübergreifende Netzwerkarbeit und Veranstaltungen. Der *Futures, Foresight und Horizon Scanning Blog* (<https://foresightprojects.blog.gov.uk/>) stellt zentrale Erkenntnisse aus den Programmen und Projekten zur Verfügung (GOS, 2021e). Im Zuge der Beratungsdienste werden Projekte zur strategischen Vorausschau durchgeführt, Analysen erstellt und gute Praxisbeispiele vermittelt. In dieser Funktion hat das *GOS Futures Team* bereits hunderte Beamt:innen beraten. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören rund 200 Trendanalysen (*Trend Deck*), eine *Emerging Technologies (EmTech)*-Datenbank, Fallstudien, *Foresight*-Berichte, Forschungsarbeiten sowie Leitfäden für die strategische Vorausschau (GOS, 2021f). Außerdem hat das Team an einem *Futures Procurement Framework* gearbeitet, um der Ministerialverwaltung einen vereinfachten Zugang zu Dienstleistungen der strategischen Vorausschau zu ermöglichen (GOS, 2021d).

Zum Zweck der regierungsweiten Verbreitung von Zukunftsmethoden und Techniken, wie *Horizon Scanning* für die Politikgestaltung, arbeitet GOS mit dem *Horizon Scanning Programme Team* (HSPT) zusammen. Die ministerielle Aufsicht über das HSPT wird von der/m Minister:in für das *Cabinet Office* ausgeübt. Das Programm wird von der *Cabinet Secretary's Advisory Group* (CSAG, Beratungsgruppe des Kabinettssekretärs) gesteuert, die mindestens dreimal im Jahr zusammentritt. Unter dem Vorsitz des Kabinettssekretärs setzt sich die CSAG aus einer Reihe von Staatssekretär:innen zusammen und befasst sich mit den potenziellen Auswirkungen künftiger Bedrohungen oder Szenarien auf die Politik und integriert Zukunftsthemen in die aktuelle Politikgestaltung. Die Aufgaben des HSPT sind (1.) die ressortübergreifende Koordinierung und Schaffung von Interessengemeinschaften, (2.) die Verbesserung der regierungsübergreifenden Horizon Scanning-Arbeit, (3.) die Entwicklung von Netzwerken und (4.) die Vermittlung neuer Themen und die Vergabe von Aufträgen (GOS, 2021d; HSPT, 2021).

Quelle: Eigene Darstellung.

Im digitalpolitischen Bereich bestand bei Amtsantritt der Koalitionsregierung (2010-15) erheblicher Handlungsdruck infolge massiver IKT-Fehlschläge, die digitalen Innovationskapazitäten zu erhöhen (Margetts & Dunleavy, 2013, S. 14; Mergel, 2019, S. 6). Nachdem mehrere IKT-Pannen im Jahr 2010 bekannt wurden, veröffentlichte der Sonderausschuss für Verwaltung des britischen Parlaments einen Bericht, in dem ein Mangel an IKT-Fachwissen, eine fehlende zentralisierte, horizontale IKT-Governance und die Abhängigkeit von groß angelegten, langfristigen Verträgen mit einem privaten Anbieter-Oligopol als hauptursächlich für IKT-Mängel in der Regierung aufgeführt wurden (House of Commons, 2011). Im Zuge der Finanzkrise und Austeritätspolitik wurde durch die Regierung ein IKT-Moratorium verhängt, das die Überprüfung und Kürzung von IKT-Verträgen vorsah (Margetts & Dunleavy, 2013, S. 5, 14; Mergel, 2019, S. 12; NAO, 2017, S. 14).

Um den multiplen internen und externen Anforderungen gerecht zu werden, hat das *Cabinet Office* 2010 zunächst für ein zentrales Steuerungsmodell optiert, das auch als "Schockbehandlung des Systems" (Interview_UK_5, eigene Übersetzung) beschrieben wird. Inhaltlich wurde sowohl das evidenz- und ergebnisbasierte Policy-Making (Byford et al., 2010) als auch die Service- und Prozessorientierung sowie Nutzerzentrierung (*Agile, Design Thinking, Co-Creation*) gestärkt (Voorberg et al., 2017; Margetts & Dunleavy, 2013, S. 11). Beide Schwerpunkte finden ihren Ausdruck in den 2010 bzw. 2011 im *Cabinet Office* gegründeten Einheiten *BIT* und *GDS* (siehe Tabelle 4.3).

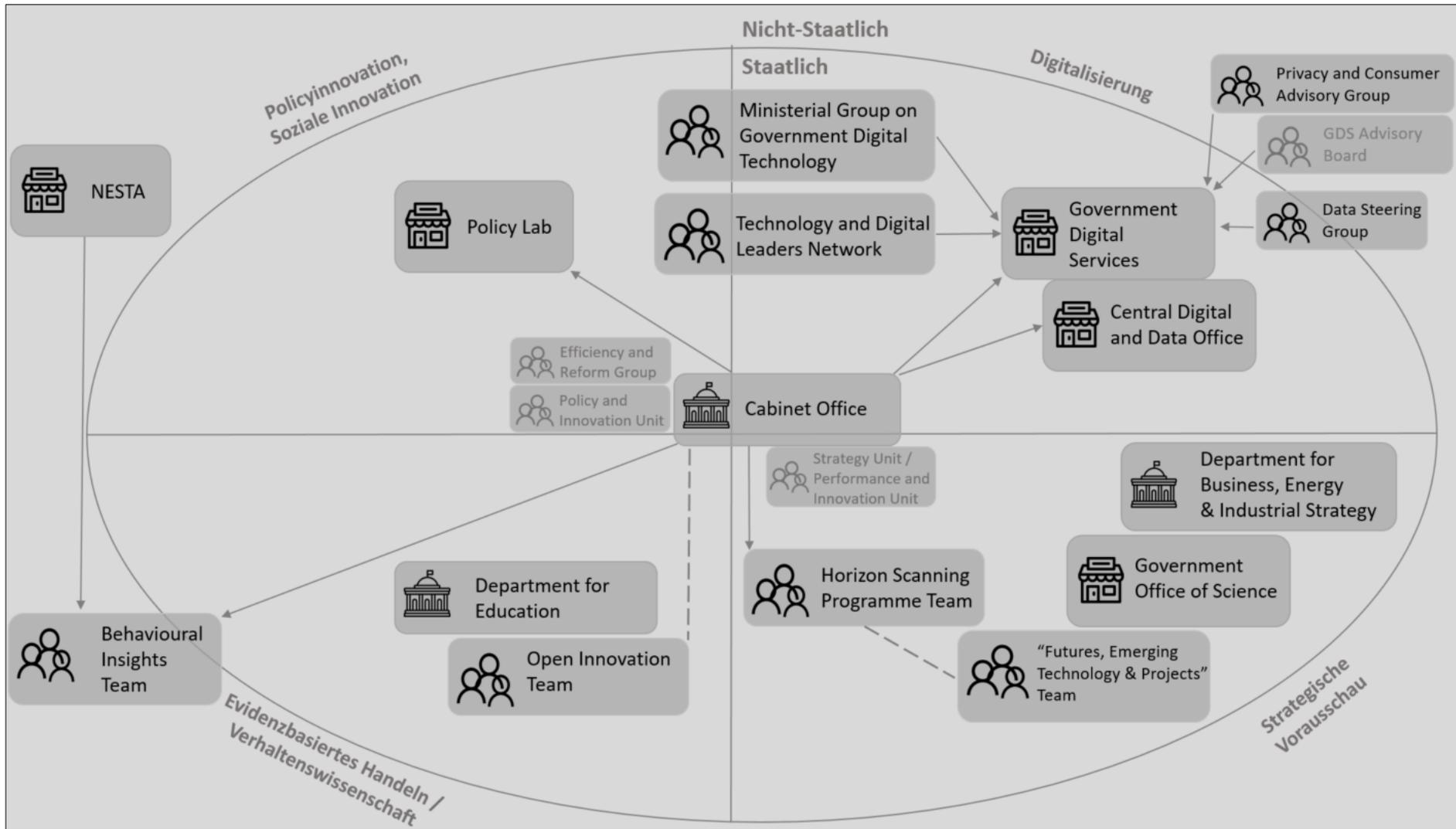
Sowohl *BIT* als auch *GDS* sind in der letzten Dekade stark expandiert und gelten international als erfolgreiche Innovationseinheiten, deren Aufbau und Skalierung sogar als Vorbild für andere Staaten dienen (siehe *DTA & BETA* in der Fallstudie Australien) (Clarke, 2020). Die Stabilität der beiden Einheiten gründet auf die hohen Bedarfe, den finanziellen Nutzen und den politischen Rückhalt auf Minister- und Kabinettsebene (John, 2014, S. 264; Mergel, 2019, S. 6). Darüber hinaus konnten sich beide Einheiten den politischen Prioritäten nachfolgender Regierungen anpassen, ihr Mandat und ihre Strukturen kontinuierlich weiterentwickeln sowie Nachweise über ihre ökonomischen und politischen Erfolge erbringen und kommunizieren (John, 2014; NAO, 2017). Beispielsweise wurde *BIT* 2014 teilprivatisiert, und das *Cabinet Office* unterhält zusammen mit *Nesta* noch einen Sitz im *Global Board* (Aufsichtsrat) des *BIT*. Allerdings wird *GDS* auch weiterhin von finanziellen Effizienz- und Leistungsvorgaben begleitet, beispielsweise durch die Verlagerung der Regierung-Bürger-Interaktion auf zentrale Plattformen massiv Verwaltungskosten einzusparen (Margetts & Dunleavy, 2013, S. 12 f.; NAO, 2017, S.4).

Darüber hinaus wurden mit dem *Open Innovation Team (OIT)* und dem *Policy Lab* kleinere Initiativen für Verwaltungsinnovation innerhalb der Zentralregierung im *Cabinet Office* angesiedelt. In seiner 18-monatigen Pilotphase konnte das *Policy Lab* auf eine Startfinanzierung von rund 410.000 EUR zurückgreifen, während das *OIT* mehr Netzwerk- und Überzeugungsarbeit leisten musste (Interview_UK_3, Interview_UK_4). Das *OIT* operiert als regierungsübergreifende Einheit, die auf Nachfrage einzelner Ressorts und Behörden zum Einsatz kommt, um mehr wissenschaftliche Partner, mehrere Doktorand:innen pro Jahr und Evidenz in komplexe Fragen und Politikgestaltungsprozesse einzubinden (Cabinet Office, 2019a; OIT, 2019; 2020; UK_Interview_4). Bisher hat das *OIT* rund 75 Policy-Projekte für 13 Ressorts realisiert und dafür mit 900 Expert:innen von 270 Organisationen zusammengearbeitet (Department of Business, Energy and Industrial Strategy, 2021b, S. 51). Das *Policy Lab* fungiert in erster Linie als regierungsübergreifende Einheit, die Beratungsprojekte und Schulungen für andere Ressorts und Behörden durchführt. Das *Policy Lab* arbeitet mit multidisziplinären Teams, die neben Design und

Daten auch ethnografische Methoden einsetzen, um die Rolle der/des Klient:in zu verstehen und deren/dessen Aufgabenstellung in konkrete Ergebnisse zu überführen. Während der letzten sieben Jahre hat das *Policy Lab* mit rund 7000 Verwaltungsmitarbeiter:innen zusammengearbeitet (UK Policy Lab, 2020; UK_Interview_3). Was beide Teams eint und von der deutschen Ministerialverwaltung unterscheidet, ist das unternehmerische und autonome Vorgehen, da sie sowohl ihr erfolgreiches „Geschäftsmodell“ als auch die Förderung von Entrepreneurship in der Ministerialverwaltung besonders betonen (Interview_UK_3; Interview_UK_4; eigene Übersetzung).

Zum Erfolg der Innovationseinheiten tragen außerdem (1.) flache Hierarchien, (2.) die separate Arbeitsweise außerhalb kurzfristiger Ziele und der regulären Leistungskontrolle, (3.) die separate Finanzierung und Kostenkontrolle, (4.) ein anderer Arbeitsort, (5.) langfristige Erfolgs- und Wirkungsmessungen und (6.) wenig Fluktuation in Personal und Führung sowie (7.) kleine, stabile und multidisziplinäre Teams bei (John, 2014, S. 262 ff.; Interview_UK_3-4). Mit der weitestgehenden Erfüllung dieser Erfolgsfaktoren konnte sich das BIT als „*change agent*“ in der britischen Verwaltung etablieren, sichtbare Erfolge schaffen und Argumente für die Skalierung liefern. Somit hatte die Staatskanzlei mit dem *BIT* die „richtige Balance von Umgebung, Struktur und Menschen in der britischen Regierungszentrale“ gefunden (John, 2014, S. 262 ff.). Zur Orientierung visualisiert die nachfolgende Abbildung 4.9 ausgewählte Akteure, Steuerungsmerkmale und Arbeitsbeziehungen im britischen Innovationsökosystem vor dem Hintergrund der vier Innovationskategorien Digitalisierung, Evidenzbasiertes Handeln / Verhaltenswissenschaft, Policy-Innovation und strategische Vorausschau. Dabei handelt es sich um eine eigens auf Grundlage der analysierten wissenschaftlichen Literatur und Experteninterviews erstellten Auswahl, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, damit das gesamte britische Innovationsökosystem abschließend darzustellen.

Abbildung 4.9: Übersicht ausgewählter Akteure des britischen Innovationsökosystems



Quelle: Eigene Darstellung

4.4.6 Government Digital Service – Kontinuierliche Weiterentwicklung einer Innovationseinheit im dynamischen Kontext

GDS kann als eine der weltweit größten und interessantesten Innovationseinheiten bezeichnet werden. Bereits zwei Jahre nach ihrer Gründung im *Cabinet Office* 2011 wurde es als „das beste Start-up-Unternehmen Europas, in das man nicht investieren könne“ beschrieben (Klein, 2013). *GDS* gilt seit der Anfangsphase als sehr erfolgreiche Innovationseinheit, hat diverse Auszeichnungen erhalten und wird noch heute als „Goldstandard öffentlicher Digitalagenturen“ oder als Beispiel für „dynamische öffentliche Einrichtungen“ angesehen (Kattel & Takala, 2021, S.1). *GDS* hat aufgrund des hohen Innovationsgrades und der hohen Wirksamkeit einen wesentlichen Anteil an der digitalen Transformation in Großbritannien (Kattel & Takala, 2021, S.1).

Doch wie *GDS* selbst festhält, befindet es sich längst „nicht mehr im Start-up-Modus“ (GDS, 2021b). Wie in der nachfolgenden Abbildung 4.10 visualisiert, beträgt das Budget für das Jahr 2021 rund 90 Mio. Pfund (ca. 105,5 Mio. EUR) und *GDS* hat etwa 800 Beschäftigte. Das 2021 im *Cabinet Office* neu gegründete *Central Digital and Data Office (CDDO)* beschäftigt weitere 200 Personen, die vorher teilweise bei *GDS* beschäftigt waren (Civil Service World, 2021; Interview_UK_5). Das Verhältnis der beiden im *Cabinet Office* angesiedelten Einheiten *GDS* und *CDDO* zueinander wird laut Pressemitteilung als „separat und parallel“ (Globaler Government Forum, 2021) und als kooperativ beispielsweise im Rahmen des *Spending Reviews* (Ausgabenbilanz) (GDS, 2021e) sowie in den Bereichen Cybersicherheit, Technologiefolgenabschätzung und Datennutzung beschrieben (Globaler Government Forum, 2021). Rund 60 Prozent des *GDS*-Budgets werden für die Unterstützung der bestehenden Plattformen, Dienstleistungen und Inhalte aufgewendet (Cabinet Office, 2019b, S. 88). Zu Beginn verfügte *GDS* über ein Budget von rund 20 Mio. Pfund und beschäftigte ein Dutzend Personen. Allein in den ersten zwei Jahren nach der Gründung wurden 200 Personen eingestellt (Klein, 2013). Im Geschäftsjahr 2012-13 wuchs das Budget auf 37 Mio. Pfund an, und es erreichte seinen Höhepunkt mit 150 Mio. Pfund im Jahr 2016. Für den Zeitraum April 2016 bis März 2020 wurde ein Budget von 455 Mio. Pfund genehmigt (Kattel & Takala, 2021, S. 1; NAO, 2017, S. 4).

Zum Entstehungskontext von *GDS* gehört auch, dass Großbritannien weltweit mit rund sieben Milliarden Pfund im Haushaltsjahr 2011-12 bereits zu den Staaten mit den höchsten jährlichen IKT-Ausgaben zählte (NAO, 2013, S. 4). Zu diesem Zeitpunkt wurden einem Experteninterview zufolge rund 80 Prozent der staatlichen IKT-Dienstleistungen durch ein Oligopol bestehend aus 16 Unternehmen erbracht, was mit hohen Kosten und geringer Effizienz einherging (Interview_UK_1). Im Rahmen des IKT-Moratoriums 2010 durfte kein Ressort einen neuen IKT-Vertrag ohne Zustimmung des Cabinet Office schließen. Die *Efficiency and Reform Group* (Effizienz- und Reformgruppe) im *Cabinet Office* begann mit einer verpflichtenden Überprüfung aller regierungsweiten IKT-Ausgaben ab einer Mio. Pfund und stoppte oder änderte solche, die als ineffizient oder zu teuer angesehen wurden (NAO, 2013, S. 13; Interview_UK_1).

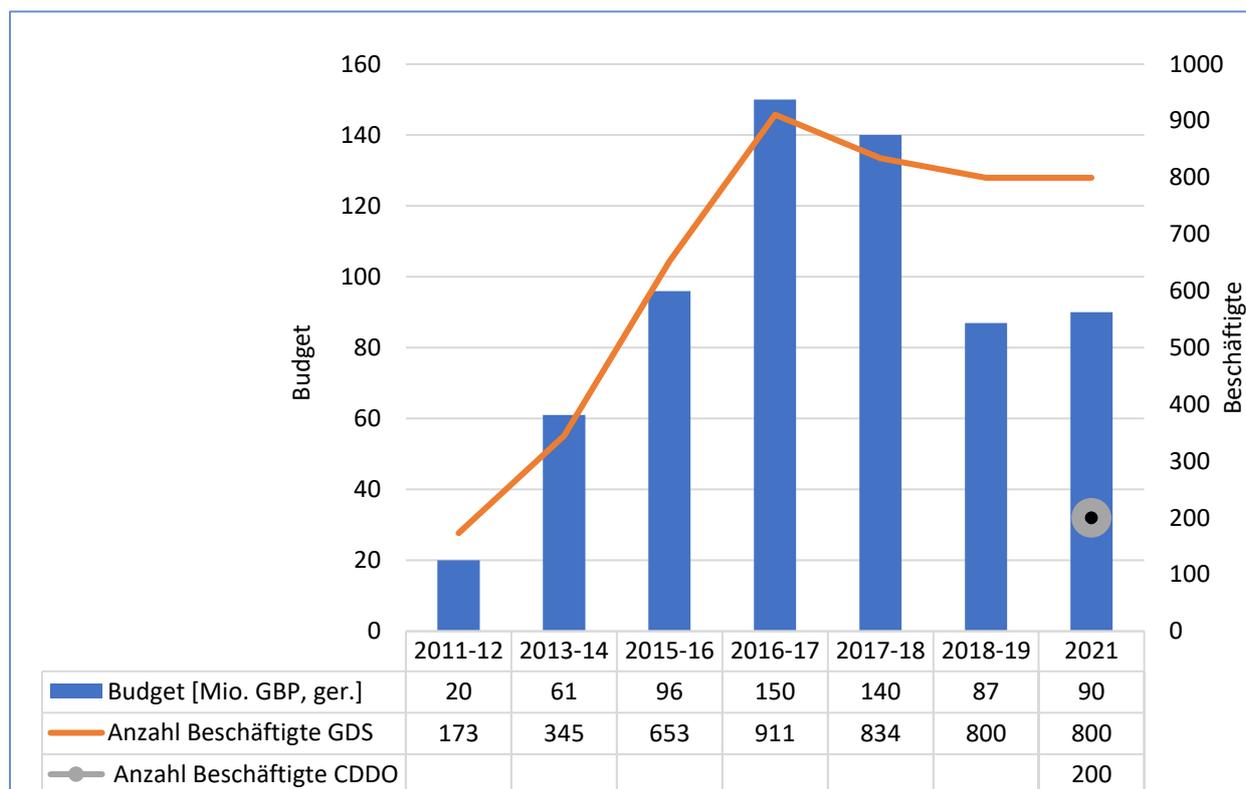
Die damals neue Koalitionsregierung folgte den Empfehlungen von *Digital Champion* Martha Lane Fox weitestgehend (Lane Fox, 2010) und beschloss, dass alle Verwaltungsdienstleistungen nach dem Prinzip „*Digital by Default*“ digitalisiert werden müssen, und gründete *GDS* entlang eines dualen Mandats: Einerseits „*soft power*“, in koordinierender, fördernder und beratender Funktion, um in kleinen, dezentralen Teams andere Ressorts niedrigschwellig mit Plattform- und Softwarelösungen sowie agilen, nutzerzentrierten Methoden zu unterstützen und Verwaltungsdigitalisierung in die Breite zu tragen,

und andererseits *“hard power”*, indem das Cabinet Office alle Ressorts dazu verpflichtete, ihre digitalen Dienste in die von GDS aufgebaute, zentrale Plattform GOV.UK zu integrieren (Lane Fox, 2010; Maude, 2010). Nicht zuletzt hat GDS das Monitoring und die Evaluation der Ressorts im Hinblick auf digitalpolitische Strategien durchgeführt (Cabinet Office, 2012, S. 47).

Das Ziel dieser *“Schockbehandlung”* (Interview_UK_5) seitens des *Cabinet Office* war es, in der Verwaltungsdigitalisierung schnelle und sichtbare Fortschritte zu erreichen und die eigenen „dynamischen Fähigkeiten“ bzw. Innovationskapazitäten zu erhöhen (Kattel & Takala, 2021, S. 3 f., eigene Übersetzung). Um dieses Ziel zu erreichen, wurde „das Beste aus zwei Welten“, die Stabilität der Ministerialbürokratie einerseits und die Agilität von Innovationslaboren andererseits, im Aufbau von GDS zusammengeführt. Während reine Innovationslabore für Agilität stehen und ein experimentelles Vorgehen bei gleichzeitig kontrollierbaren politischen und finanziellen Risiken erlauben (Williamson, 2015, S. 252; John, 2014), kann die Ministerialbürokratie hohe Stabilität und Kontinuität, beispielsweise durch langjährige Expertise und etablierte Routinen gewährleisten (Kattel & Takala, 2021, S. 3f.).

Die Gründung, Entwicklung und Skalierung des GDS kann anhand von drei strategischen Phasen verdeutlicht werden. Generell verlief die weitere Steuerung und Entwicklung des GDS strategiegeleitet, beginnend mit der IKT-Strategie der Regierung 2011 (Cabinet Office, 2011), über die nationalen Digitalstrategien 2012 und 2017 bis hin zur regierungsweiten Transformationsstrategie 2017-2020 (Europäische Kommission, 2019a, S. 7; NAO, 2017, S. 14). Die erste Phase ist besonders dadurch gekennzeichnet, zeitnah sichtbare Erfolge zu schaffen. So wurden bis 2014 die Inhalte von rund 2000 Webseiten in die zentrale Plattform GOV.UK überführt (NAO, 2017, S.13 ff.). Einige Quellen legen nahe, dass es GDS nach einer erfolgreichen, aufstrebenden Gründungsphase unter Francis Maude an Führung und politischem Rückhalt fehlte, sodass 2016 sogar die Auflösung des GDS zur Debatte gestanden hätte (Kattel & Takala, 2021, S. 13; Magee & Macaulay, 2020; Mari, 2020). Die Interviews für diese Fallstudie weisen darauf hin, dass sich sowohl der institutionelle Kontext als auch GDS, wenngleich zwischenzeitlich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, stetig weiterentwickelt haben (Interview_UK_1; Interview_UK_5; Interview_UK_6). Eine interviewte Person hält fest, dass heutzutage ein deutlich kooperativerer Ansatz adäquat ist, weil die IKT-Ausgaben gemeinsam zwischen den Ressorts, der *Treasury* (Finanzministerium) und dem *Cabinet Office* koordiniert werden und die Ressorts eigene Digitalkapazitäten aufgebaut haben (Interview_UK_5). Wie die nachfolgende Abbildung 4.10 zeigt, wurden im Zuge der Ausgabenbilanz (*Spending Review*) 2015 insbesondere das Budget, aber auch die Anzahl der Beschäftigten deutlich reduziert.

Abbildung 4.10: GDS Budget und Beschäftigte 2011-2021 & Beschäftigte CDDO 2021



Eigene Darstellung. Quellen: Kattel & Takala (2021, S. 1), NAO (2017, S. 18 f.), GDS (2021a), Interview_UK_5.

Diese zweite Phase ist von der Strategie „Regierung als Plattform“ gekennzeichnet. Diese zielt darauf ab, ein breiteres System zentral koordinierter, ressortübergreifender und wiederverwendbarer Komponenten zu schaffen. GDS entwickelte in dieser Zeit mehrere zentrale Schwester-Plattformen von GOV.UK: (1.) GOV.UK Verify, zur Identifizierung, (2.) GOV.UK Pay, für den Zahlungsverkehr und (3.) GOV.UK Notify, für die Behörden-Bürger:innen-Kommunikation (NAO, 2017, S. 40). Die aktuelle dritte Phase, Professionalisierung, fokussiert die Umsetzungs- und Unterstützungsleistung von GDS im Hinblick auf die Transformationsstrategie der Regierung (*Government Transformation Strategy 2017 to 2020*), welche auf die Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen abzielt, und die nationale Digitalstrategie (*UK Digital Strategy 2017*) (Europäische Kommission, 2019a, S.7). Mittlerweile haben GDS und insbesondere das neue CDDO die regierungsweite Leitungsfunktion in Digital-, Daten- und Technologie-DDaT-Fragen inne und engagieren sich in zahlreichen ressortübergreifenden Kooperationsprozessen (siehe unten). Nicht zuletzt engagiert sich GDS als Wissensträger vermehrt in der regierungsweiten Beratung, Vernetzung und im Aufbau von Kompetenzen, beispielsweise im Rahmen der GDS-Akademie (Cabinet Office, 2019b, S. 19). Aktuell ist GDS für vier zentrale Aufgabenbereiche zuständig: (1.) Aufbau und Erhalt digitaler Regierungs-Dienstleistungen (*Service-Toolkit*), (2.) Implementierung von GOV.UK, digitaler Identität (*digital identity*) und einheitlichen Bürger:innenkonten (*single sign-on programme*), (3.) Betrieb der GDS Akademie und (4.) Umsetzung der „Regierung als Plattform“, Aufbau einer gemeinsamen digitalen Infrastruktur, geteilter digitaler Systeme, Technologien und Prozesse (GDS, 2021c). Der Geschäftsbereich DDaT wurde 2021 von GDS in das Portfolio des CDDO überführt und soll bis 2022 strategische und ressortübergreifende DDaT-Ziele erfüllen (CDDO, 2021). GDS setzt

mittlerweile eine sehr hohe Anzahl an Projekten pro Jahr um und verfügt über mehrere Leuchtturmprojekte. Der Jahresbericht des *Cabinet Office* für das Geschäftsjahr 2019-20 spricht von der Unterstützung von 2055 Verwaltungsdienstleistungen in 570 Organisationen (Cabinet Office, 2020, S. 24). Außerdem hat *GDS* 2016 die Digital-Akademie des Arbeitsministeriums (*Department for Work & Pensions*) übernommen und führt jährlich diverse Fortbildungen für rund 3000 Verwaltungsangestellte durch (NAO, 2017, S. 4).

Die heutige Governance von *GDS* gestaltet sich folgendermaßen: *GDS* wird von der *Ministerial Group on Government Digital Technology* (Ministergruppe für Digitales und Technologie) und dem *Technology and Digital Leaders Network (TDLN)*, Netzwerk für Digitales und Technologie) geleitet. Die Ministergruppe für Digitales und Technologie besteht aus Minister:innen diverser Ressorts (GOV.UK, 2015) und wurde 2015 durch den Minister für das *Cabinet Office*, Matt Hancock, eingesetzt, mit dem Ziel, diverse digitalpolitische Aufgabenfelder (z. B. Plattformen, Benutzerfreundlichkeit, Datensicherheit) zu koordinieren (Foster, 2015). Das Netzwerk für Digitales und Technologie hingegen fungiert als das operative und politische Entscheidungsgremium für regierungsübergreifende Technologie- und Digitalfragen, die von *GDS* bearbeitet werden (Strudwick, 2018; Hall, 2012). *GDS* wird weiterhin durch die teilstaatliche *Data Steering Group* (Daten-Lenkungsgruppe) und die nicht-staatliche *Privacy and Consumer Advisory Group (PCAG)*, Datenschutz- und Verbraucherberatungsgruppe) begleitet und unterstützt (GDS, 2021b; GOV.UK, 2021a;b). Seitens der Regierung waren bisher rund ein halbes Dutzend Minister:innen für *GDS* verantwortlich, während *GDS* bisher von fünf CEOs, seit Februar 2021 von Tom Read, geleitet wurde (GDS, 2021a;b;d; Magee & Macaulay, 2020; Mari, 2020; Global Government Forum, 2018; Europäische Kommission, 2019a).

Weiterhin zentral ist die Arbeitsweise mit der *GDS* seine Ziele erreicht hat. Um das Kernteam im *Cabinet Office* herum bestanden mehrere mobile Teams, die in die Ressorts hineingingen und teilweise über Budget-Autonomie und Kompetenzen verfügten, sodass sie ihre Rolle individuell mit den Rezipient:innen in den Ressorts festlegen konnten (Interview_UK_1; Interview_UK_4). Während das Kernteam Unterstützung, Beratung und politisch-administrativen Rückhalt von oben bot, konzentrierten sich die Fortschritte und Leistungen auf die dezentralen Teams in den Ressorts und ihre individuellen Erfolge. In regelmäßigen Abständen wurden Team-übergreifende Veranstaltungen abgehalten, um sich über die (Lern-)Erfolge auszutauschen. Schließlich verfolgte das Kernteam die Fortschritte und berichtete beispielsweise an das *Cabinet Office* und das *National Audit Office* (Rechnungshof) und verwaltete gleichzeitig die Risiken und Ausgaben. Weiterhin wurde das Vorgehen von *GDS* durch die Einführung innovativer Beschaffungsansätze wie das *Digital Services Framework* und *G Cloud* unterstützt. Diese ermöglichten eine schnelle und flexible Beschaffung durch die einzelnen Teams (Interview_UK_1). Bis heute werden digitale und agile Arbeitsmethoden, ressortübergreifende Zusammenarbeit sowie Design-Prinzipien weiterhin systematisch angewendet und seit 2016 in der *GDS*-Akademie verbreitet (GDS, 2021b).

Die wichtigsten Erfolge von *GDS* beziehen sich auf den (1.) Digitalisierungsfortschritt, (2.) die Reform der IKT-Ausgaben, (3.) die Kooperation mit dem Finanzministerium und anderen Ressorts, (4.) das Wissensmanagement und (5.) den Nutzen für Bürger:innen. An erster Stelle hat *GDS* die digitale Transformation und die Verwaltungsdigitalisierung vorangetrieben und diverse Digitalstrategien, Programme und den Plattform-Ansatz umgesetzt und den Stellenwert eines „Katalysator(s) für Veränderung“ eingenommen (Kattel & Takala, 2021, S. 14 & 18; NAO, 2017, S. 9). 2016 belegte Großbritannien sogar den ersten Platz im *E-Government Development Index* der Vereinten Nationen (VN, 2016). Zweitens

wird der große finanzielle Erfolg und Effizienzgewinn durch die fortlaufenden IKT-Ausgabenkontrollen und Liberalisierung der IKT-Vergaben beschrieben (Magee & Macaulay, 2020; NAO, 2017, S. 9; Interview_UK_1). Drittens und besonders interessant ist, dass mehrere Kooperationsprozesse mit dem Finanzministerium und anderen Ressorts im Zuge der Ausgabenbilanz (*Spending Review*) 2021 stattfinden. Darin nehmen GDS und CDDO vier Rollen ein: (1.) als Berater der Digitaleinheiten aller Ressorts, um ihre jeweiligen Anträge (*Bids*) und Argumente mit DDaT-Komponenten bestmöglich vorzubereiten und gegenüber dem Finanzministerium zu vertreten, (2.) als Koordinationseinheit, um Kooperationspotenziale zwischen den Ressorts aufzuzeigen und Redundanzen zu vermeiden, (3.) als offiziell vom Finanzministerium delegierte Prüf- und Genehmigungsstelle ebendieser Anträge mit DDaT-Bezügen und (4.) als Wissensträger im Kapazitätsaufbau, insbesondere durch die gezielte Fortbildung der Finanzbeamten:innen, die die DDaT-Anträge der Ressorts prüfen (GDS, 2021e; Interview_UK_5). GDS und CDDO helfen den Ressorts und dem Finanzministerium somit, über 600 Mio. Pfund für das Haushaltsjahr 2021-22 zu priorisieren und zu beurteilen. Inhaltlich geht es dabei insbesondere um Fragen zu veralteten Technologien (*legacy technology*), Datennutzung und Cybersicherheit (GDS, 2021e; Interview_UK_5). Durch das Mandat DDaT-Anträge (*bids*) mit beurteilen zu dürfen, haben GDS und CDDO somit den entscheidenden finanziellen Hebel bekommen, um DDaT-Fragen ressortübergreifend und wirksam angehen zu können. Ohne diesen wären GDS und CDDO womöglich ignoriert worden (Interview_UK_5). Viertens hat GDS ein erfolgreiches Wissensmanagementsystem aufgebaut; sowohl intern im Bereich der Methodenkompetenzen und agilen Arbeitsweise als auch extern im Rahmen ihrer Netzwerkarbeit und der GDS-Akademie. Fünftens hat GDS die Nutzer- und Serviceorientierung der digitalen Dienste massiv gefördert — beispielsweise durch die Anwendung von Design-Prinzipien und Co-Produktion im Aufbau der Plattformen (Kattel & Takala, 2021, S. 8 ff.).

Die zentrale Herausforderung für GDS bestand besonders in der Anfangsphase im Widerstand des Finanzministeriums und anderen Ressorts, die sich beispielsweise durch die Verschiebungen von Diensten hin zu zentralen, digitalen Plattformen in ihrer Zuständigkeit und Souveränität bedroht sahen (Global Government Forum, 2018; Interview_UK_1; Mergel, 2019, S. 8). Seit 2015 kommt auf organisatorischer Ebene der volatile politische Rückhalt durch diverse Führungs- und Prioritätenwechsel hinzu. Das mittlerweile nicht mehr existierende *GDS Advisory Board* (Beirat) bemängelte 2016 gar, dass es dringend einer hochrangigen Vision für GDS bedürfe (NAO, 2017, S. 9). Dieser Punkt scheint sich derzeit angesichts der aktuellen politischen Mehrheitsverhältnisse, der Ernennung von CEO Tom Read im Februar 2021 und der neuen Strategie 2021-24 gebessert zu haben. Auf individueller-inhaltlicher Ebene wurden Defizite, beispielsweise Überlappungen innerhalb der Leitlinien, sowie ein Mangel an Leitlinien für die praktische Umsetzung der digitalen Standards identifiziert. Mit Blick auf das deutsche Ressortprinzip ist auch erwähnenswert, dass GDS zudem Schwierigkeiten damit hat, klare Prioritäten zwischen ressortspezifischen und ressortübergreifenden Zielen zu setzen (NAO, 2017, S. 11).

Im Zuge der Corona-Pandemie kamen für GDS insbesondere die Unterstützung der digitalen Krisenkommunikation und die Informationskampagne der Regierung als Aufgaben hinzu (Cabinet Office, 2020, S. 23). In Zukunft wird sich GDS gemäß der Strategie 2021-24 um den Erhalt und die Erweiterung der Plattform GOV.UK kümmern. Hinzu kommt die Schaffung einer digitalen Identitätslösung (*digital identity*) und die Ablösung unterschiedlicher Nutzerkonten bei verschiedenen Regierungsplattformen (*single sign-on programme*). Zuletzt sollen die ressortübergreifende Datenerhebung, -analyse und -nutzung in Kooperation mit dem CDDO verbessert werden (GDS, 2021a).

4.4.7 Zentrale Botschaften

Das britische Innovationsökosystem gilt als umfassend und weist hohe Innovationskapazitäten in sämtlichen Teilbereichen der Verwaltungsinnovation – strategische Vorausschau, Digitalisierung, verhaltenswissenschaftliche Anwendungen und soziale Innovation – auf, die auf eine stabile und wirksame Innovations- und Digitalpolitik zurückzuführen sind. Die Fallstudie Großbritannien verdeutlicht das Potential eines zentralen Steuerungsmodells der (digitalen) Verwaltungsinnovation seitens des *Cabinet Office*. Die Innovationseinheiten *GDS*, *BIT* und *Nesta* wurden erfolgreich skaliert, haben neue Instrumente und Arbeitsweisen in die Breite getragen, konnten ihre Kapazitäten sukzessive ausbauen und sich mit den Anforderungen weiterentwickeln. Anfänglich verfügte *GDS* über ein duales Mandat: einerseits *Soft Power* (bottom-up, ressortübergreifend und freiwillig) durch die Förderung und Beratung agiler, digitaler Methoden, Hilfestellung mit Software- und Plattformlösungen und mobilen, weitestgehend selbstständigen Teams in den Ressorts; und andererseits *Hard Power* (top-down, zentral und verpflichtend, Einfluss auf Budgetfragen) im Zuge der Integration von Verwaltungsdiensten in die zentrale Plattform GOV.UK. Mit dem harten Mandat des *GDS*, der IKT-Ausgabenüberprüfung durch das *Cabinet Office (Efficiency and Reform Group)* sowie der anfänglichen „Schockbehandlung“ gingen neben der Kontrollfunktion und Liberalisierung der IKT-Beschaffung aber auch Vorbehalte der Ressorts gegenüber Zentralisierungstendenzen und (drohenden) Souveränitätsverlusten einher.

Mit Blick auf das britische Innovationsökosystem insgesamt kann einerseits klar von einer Verringerung von Silostrukturen und –denken und mehr ressortübergreifender Zusammenarbeit als noch vor rund zehn Jahren gesprochen werden. Andererseits weist der in dieser Fallstudie gewonnene Eindruck des lebendigen Ökosystems noch Aufholbedarf im Bereich der kohärenten Steuerung und Governance von Verwaltungsinnovation auf, wie auch die aktuelle „UK Innovation Strategy“ des Wirtschaftsministeriums zeigt in der es heißt „public sector innovation is not the focus of this strategy“ (Department of Business, Energy and Industrial Strategy, 2021, S. 50; Interview_UK_3; Interview_UK_4). Im Rahmen der Analyse und der vertiefenden Experteninterviews hat sich gezeigt, dass sowohl die Innovationseinheiten als auch teilweise die steuernden Ressorts noch stärker miteinander kooperieren könnten, um beispielsweise gemeinsame Richtungsentscheidungen zu treffen, die Interaktion und den Austausch zu fördern und nicht zuletzt gemeinsame Experimentierräume zu schaffen. Die Fallstudie Großbritannien verdeutlicht, dass Innovationseinheiten in kurzer Zeit, relativ große und sichtbare Erfolge erreichen können. *GDS*, *BIT* und *Nesta* haben sich als politische Gestaltungsmasse als attraktiv erwiesen, indem sie beispielsweise innerhalb einer Legislaturperiode aufgebaut, arbeitsfähig, wirksam und skaliert werden konnten. Beispielsweise konnte *GDS* bereits drei Jahre nach der Gründung die Integration aller dezentralen Regierungswebseiten in die zentrale Plattform GOV.UK abschließen (NAO, 2017, S. 15). Allerdings haben sich danach auch Schwierigkeiten in der Anpassung der Einheit ergeben. Extern ist die sich verändernde, politische und organisatorische Innovationslandschaft zu nennen, weil die Ressorts eigene Digitalkapazitäten aufbauten und daher andere Bedarfe hatten und sich die politischen Prioritäten der Regierungszentrale verschoben. Intern kamen Mandats- und Führungsfragen hinzu, die nur über die Weiterentwicklung hin zu einer bedarfsorientierten, ressortübergreifenden Fach- und Schnittstelleneinheit gelöst werden konnten. Daraus resultiert die heutige regierungsweite Beratungs-, Koordinations- und Fortbildungsfunktion von *GDS* und *CDDO* und die Kooperation mit dem Finanzministerium hinsichtlich der Prüfung und Genehmigung von regierungsweiten Budgetanträgen (*bids*) mit DDaT-Bezügen im Rahmen der Ausgabenbilanz (*Spending Review*). Insbesondere der finan-

zielle Hebel führt dazu, dass digital- und innovationspolitische Zuständigkeiten auf Augenhöhe koordiniert, Strukturen und Aufgaben (neu) gestaltet und inhaltliche Wirkungen erzielt werden. Die Kooperation hat allein für das Haushaltsjahr 2021-22 zu einer Priorisierung von rund 600 Mio. GBP im DDaT-Bereich geführt (GDS, 2021e). Letztlich sind das Mandat und die Hebelwirkung auch dafür entscheidend, die konstruktive Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen zentraler, koordinierender Regierungszentrale (*Cabinet Office*), Innovationseinheiten (*GDS* und *CDDO*), Finanzressort (*Treasury*) und Fachressorts zu fördern und Synergieeffekte durch die weit verbreitete Intrapreneurship (interne Entrepreneurship) für Verwaltungsinnovation zu erzielen.

Liste der Interviewpartner:innen

Interview_UK_1: Government Digital Service (GDS)

Interview_UK_2: Cabinet Office

Interview_UK_3: UK Policy Lab

Interview_UK_4: Open Innovation Team

Interview_UK_5: Central Digital and Data Office (CDDO)

Interview_UK_6: UK Home Office (Innenministerium)

Interview_UK_7: University College London

4.5 Zwischen politischem Konsens und Konflikt: (Dis-)Kontinuität in der Steuerung dänischer Verwaltungsinnovation

4.5.1 Zusammenfassung

Die dänische Fallstudie untersucht die Rolle des Finanzministeriums und seiner Agenturen bei der Verwaltungsinnovation. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Digitalisierung und Agilität. Die dänische Innovationslandschaft ist von zahlreichen Reorganisationen in den letzten Jahren geprägt. Dagegen erscheint das Finanzministerium mit seinen Agenturen in den Bereichen Verwaltungsdigitalisierung und *Public-Management*-Reformen als eine Konstante. Die Fallstudie untersucht, wie das Finanzministerium und die Agenturen für Digitalisierung sowie öffentliche Finanzen und Management Innovationsprozesse in der dänischen Ministerialverwaltung steuern. Analysiert wird das Steuerungsmodell von Innovation in Agenturen vor dem Hintergrund des dänischen Regierungssystems und der herausgehobenen Rolle des Finanzministeriums im Dualismus mit der Staatskanzlei. Als Erfolgsfaktoren für das Steuerungsmodell werden die Einbettung in eine übergreifende Strategie, breite politische Unterstützung auch über Verwaltungsebenen hinweg und die organisatorische Einbettung der Agenturen identifiziert. Die Agenturen beim dänischen Finanzministerium sind in die ministeriale Hierarchie eingebunden. In den Jahren 2015-2019 verlieh eine Innovationsministerin den Agenturen für Digitalisierung sowie öffentliche Finanzen und Management besondere politische Aufmerksamkeit. Obwohl die Agenturen einem einzelnen Ressort zugeordnet sind, werden die von ihnen entwickelten Lösungen auf freiwilliger Basis weitestgehend ressortübergreifend umgesetzt, weil sie durch ihre Wettbewerbsfähigkeit überzeugen und das Finanzministerium eine Vorreiterrolle innerhalb der Regierung innehat.

4.5.2 Einleitung

Der Schwerpunkt der dänischen Innovationslandschaft liegt in den Handlungsfeldern Digitalisierung und Agilität, Nutzerorientierung/Service Delivery und Kollaboration. Auch evidenzbasierte Politikgestaltung spielt eine Rolle, das Handlungsfeld ist aber weniger stark ausgeprägt. Im Zeitverlauf wurden einzelne dieser Dimensionen stärker in den Vordergrund gerückt, der Fokus auf Digitalisierung zieht sich aber als roter Faden durch die dänische Innovationspolitik seit den 1990er-Jahren. Dänemark gilt als international führend in Bezug auf Innovation im öffentlichen Sektor (z. B. OECD, 2021b; Bason, 2010). Insbesondere bei der Verwaltungsdigitalisierung steht Dänemark an der Spitze internationaler Rankings (z. B. Europäische Kommission, 2020b, S. 3). Der Fokus dieser Fallstudie liegt daher auf dem Innovationsprofil im Bereich Digitalisierung und Agilität. Evidenzbasiertes Handeln und Foresight in Dänemark werden hier nicht vertiefend behandelt.

Im internationalen Vergleich ist die Entwicklung der dänischen Innovationslandschaft recht wechselhaft und von zahlreichen Reorganisationen geprägt. Der zentrale Akteur im dänischen Innovationssystem im Bereich Digitalisierung ist das Finanzministerium (*Finansministeriet*), das mit seinen nachgeordneten Behörden neben Digitalisierung auch für große Teile der Verwaltungsinnovation zuständig ist. Die Fallstudie wird daher untersuchen, welche Rolle das Finanzministerium innerhalb der dänischen Regierung bei der Innovationspolitik spielt und wie sich Regierungswechsel, Koalitionspolitik und Ressortkonflikte auf die Organisation der Innovationseinheiten ausgewirkt haben. Dieser umfassende Blick auf das Finanzministerium verspricht ein vertieftes Verständnis der politischen Bedeutung von

Innovationseinheiten, möglicher Erklärungsansätze für die Wechselhaftigkeit der dänischen Innovationslandschaft (z. B. im Vergleich zum britischen Fall) und der Erfahrungswerte der dänischen Regierung mit unterschiedlichen Organisationsformen und wechselnden politischen Kontexten.

Vor dem Hintergrund des (horizontal) dezentralisierten dänischen Regierungssystems mit starkem Ressortprinzip und Konsensorientierung wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland kritisch diskutiert. Nach einem kurzen Überblick über das dänische Regierungssystem (Abschnitt 4.5.3), folgen die Entstehungsgeschichte und die dänische Innovationslandschaft in den Abschnitten 4.5.4 und 4.5.5. Im fünften Abschnitt werden die Rolle des Finanzministeriums bei der Verwaltungsinnovation mit Schwerpunkt auf Digitalisierung und Agilität, insbesondere die *Agenturen für Digitalisierung (Digitaliseringsstyrelsen)* und *öffentliche Finanzen und Management (Økonomistyrelsen)*, näher beleuchtet. Abschließend werden die Erfahrungswerte der dänischen Innovationspolitik zusammengefasst und ihre Bedeutung für den deutschen Verwaltungskontext diskutiert.

4.5.3 Grundlagen des dänischen Regierungssystems

Die dänische Staatsorganisation ist unitarisch und dezentralisiert, obwohl es in den letzten Jahrzehnten einen Trend zur Zentralisierung gab. Getrieben von der *New-Public-Management-Agenda* gab es mehrere Gebietsreformen zur Reduzierung der Zahl an Regionen und Kommunen (Greve & Ejersbo, 2016b). Seit der jüngsten Reform von 2007 gibt es fünf Regionen und 98 Kommunen in Dänemark. Auf zentralstaatlicher Ebene ist zudem die Bedeutung der über 100 Agenturen zu betonen, die zum Teil innerhalb der Ministerialorganisation und zum Teil als nachgeordnete Behörden eine wichtige Rolle bei der Policy-Implementation spielen (siehe auch Grøn & Salomonsen, 2020, S. 127). Anders als in Deutschland gibt es in Dänemark keine formalen Vorgaben zur Organisation der Ministerien (Hustedt, 2013, S. 347). Die Minister:innen haben die Organisationsgewalt über ihren Verantwortungsbereich inklusive der Delegation von Aufgaben an nachgeordnete Behörden und deren Umstrukturierung (Hustedt, 2007, S. 103).

Wie in Deutschland gibt es in der dänischen Ministerialverwaltung ein starkes Ressortprinzip. Die Ministerien sind gleichberechtigt und autonom in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich im Rahmen der Koalitionsvereinbarung. In den letzten Jahrzehnten ist jedoch infolge von Internationalisierung und Mediatisierung ein Trend zur Präsidentialisierung des dänischen Systems zu beobachten, der mit einer gestärkten Rolle des Staatsministeriums (*Statsministeriet*) einhergeht (Hansen, 2020; siehe unten). Mediatisierung und informale Koordinationsmechanismen (insbesondere in Krisenzeiten) ermöglichen es der Regierungszentrale je nach politischem Kontext, informell ihre Steuerungskapazität zu erhöhen und so ihre regierungsinterne Rolle zu stärken (siehe auch Jensen, 2011; Salomonsen & Trangbæk, i.E.). Dieser Trend ist in Deutschland vergleichsweise weniger stark ausgeprägt.

Das politische System in Dänemark ist stark konsensorientiert. Aufgrund des Verhältniswahlrechts und der starken Fragmentierung des Parteiensystems seit den 1970er-Jahren kommt es in Dänemark in der Regel zu Minderheitsregierungen, die auf die Unterstützung von Oppositionsparteien zur Umsetzung ihrer Agenda angewiesen sind. Seit der Wahl von 2019 sind 12 Parteien im dänischen Parlament (*Folketing*; das System ist unikameral) vertreten. In den letzten Jahrzehnten haben sich im Parteiensystem zwei Blöcke herausgebildet, von denen einer jeweils den/die Premierminister:in stellt (Hansen, 2020). In der dänischen Regierungspraxis werden aufgrund der Minderheitsregierungen parteiübergreifend

Kompromisse verhandelt, um Mehrheiten für einzelne Regierungsentwürfe zu erreichen. Der hohe Koordinationsbedarf ist eine Parallele zum deutschen Regierungssystem, jedoch basiert Kooperation in Dänemark vorrangig auf Vertrauen und persönlichen Netzwerken und weniger auf Wettbewerb.

Neuwahlen und Regierungswechsel vor Ablauf der regulären Legislaturperiode von vier Jahren sind in Dänemark keine Seltenheit. Dennoch gelten die Minderheitsregierungen in Dänemark als weitgehend stabil (Green-Pedersen & Skjaeveland, 2020; Hansen, 2020). Eine fehlende Mehrheit für einen einzelnen Regierungsentwurf löst nicht automatisch Neuwahlen aus. Mit den politischen Wechseln in der Regierungszusammensetzung gehen häufig auch Reorganisationen in der Ministerialverwaltung einher. So werden beispielsweise Zuständigkeiten zwischen den Ministerien umverteilt, um einen Interessenausgleich zwischen den zahlreichen Koalitionspartnern zu erreichen. Entsprechend der Qualifikationen wechselt das Personal häufig mit den Zuständigkeiten zwischen den Ministerien. Zudem gilt Erfahrung aus mehr als einer Behörde als Voraussetzung für Beförderungen in Führungspositionen. Anders als in Deutschland ist die dänische Verwaltung also von häufigen Reorganisationen und stärkerer Personalfluktuations gekennzeichnet.

Das starke Ressortprinzip und der hohe Koordinationsbedarf durch Koalitionsregierungen und Dezentralisierung im dänischen System versprechen eine gute Übertragbarkeit der Erkenntnisse für Deutschland. Gleichwohl markieren der ausgeprägte Konsenscharakter und die politische Wechselhaftigkeit infolge der Minderheitsregierungen Kontextunterschiede, die eine direkte Übertragung von Lehren begrenzen.

4.5.4 Von Effizienzsteigerung über Bürgerorientierung und Kollaboration zu evidenzbasiertem Handeln

In Dänemark hat Innovation im öffentlichen Sektor bereits eine längere Tradition (OECD, 2021b, S. 13). Vor dem Hintergrund von fiskalischem Druck zur Finanzierung des dänischen Wohlfahrtsstaates verfolgt das Finanzministerium seit den 1980er-Jahren eine Reformagenda zur Steigerung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung. Dabei sollten insbesondere die Ausgaben des öffentlichen Sektors gesenkt und stärker kontrolliert werden sowie Effektivitäts- und Ergebnisorientierung in der Verwaltung gestärkt werden. Die zentrale Steuerungsrolle des Finanzministeriums in der Innovationspolitik hat daher ihren Ursprung in der Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung als Antwort auf das Dilemma von steigenden Sozialausgaben und wachsendem Haushaltsdruck (siehe Jensen, 2011). Die Gründung der Agenturen in Dänemark geht bereits auf die Zeit vor der *New-Public-Management*-Bewegung zurück und diente ursprünglich einer funktionalen Trennung von Policy-Formulierung und -Implementierung (siehe auch Hansen & Andersen, 2012, S. 215 ff.). Mit dem Ziel, die Ministerialverwaltung zu verschlanken und effizienter zu gestalten, wurden die Struktur der Ministerien im Zuge der Verwaltungsreform infolge der sogenannten *A-60-Kommission* reduziert und "technische" Aufgaben an Agenturen delegiert (siehe Hustedt, 2007). Agenturen werden seit den 1990er-Jahren in der Regel über Zielvereinbarungen mit ihrem jeweiligen Ministerium gesteuert. Diese sogenannte Kontraktsteuerung wurde auf Bestreben des Finanzministeriums 1995 zunächst in einem Pilotprojekt erprobt und später ausgeweitet (siehe Hustedt, 2007, S. 113, 118). Die Zielvereinbarungen wurden in den Folgejahren ergänzt durch Rahmenbudgets und Jahresberichte der Agenturen. Die Einführung von Kontrakt-

steuerung und Jahresberichten in der Beziehung von Ministerien und ihren Agenturen geht entscheidend auf den Einfluss des Finanzministeriums zurück (Greve, 2000). Verwaltungsmodernisierung bedeutete im dänischen Finanzministerium vor allem Ergebnisorientierung (*performance management*), die über Zielsteuerung zwischen den Ministerien und ihren Agenturen umzusetzen und von der Haushaltssteuerung entkoppelt war (Jensen & Fjord, 2010, S. 201).

Digitalisierung wurde seit den 1990er-Jahren als zentral gesteuerte Reformagenda der dänischen Regierung vorangetrieben (siehe Ejersbo & Greve, 2017, S. 271). Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird dabei umfassend verstanden und setzt bereits bei der Gesetzgebung an. Der Fokus der Innovationspolitik lag in den 1990er-Jahren zunächst auf der Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Die Digitalisierungsagenda der dänischen Regierung ist eng verknüpft mit diesem Reformbestreben (Schou & Hjelholt, 2019; 2018). So veröffentlichte die dänische Regierung bereits 1995 ihre erste Digitalisierungsstrategie. Digitalisierung galt als einer der Hauptmechanismen, um Prozesse zu optimieren und Einsparungen zu erzielen und ist bis heute der Kern der dänischen Innovationspolitik. In den letzten Jahrzehnten ist in Dänemark eine Reformentwicklung hin zu einem Neo-Weberianischen Staat und *Digital Era Governance* zu beobachten (Greve & Ejersbo, 2016a; Ejersbo & Greve, 2017), die Bürgerorientierung, Partizipation und Effektivitätssteigerung durch Digitalisierung verbindet. Die Ausrichtung der Digitalisierungspolitik hat sich damit seit den 2000er-Jahren zunehmend auf Nutzerorientierung und Bürokratieabbau verlagert und wurde durch Kollaboration und *Design Thinking* als innovative Ansätze ergänzt. Dies zeigt sich beispielsweise in der 2002 gegründeten Innovationseinheit *MindLab* – die als erste ihrer Art gilt – und der ebenenübergreifenden *Digital Task Force*, die 2001 beim Finanzministerium angesiedelt wurde. 1997 führte Dänemark die erste nationale *Design Policy* zur Förderung von *Design Thinking* im privaten und öffentlichen Sektor ein (Scherfig et al., 2010).

Eine breitere Innovationsagenda kam erst in den 2010er-Jahren auf. Seit 2011 ist eine neue Ausrichtung hin zu mehr evidenzbasierter Politikgestaltung und Effektivität zu beobachten, indem zunehmend auch verhaltensökonomische Methoden und Foresight eingesetzt werden. So wurde *MindLab* im Jahr 2018 durch eine *Disruption Task Force* ersetzt, und vier Agenturen haben verhaltensökonomische Teams aufgebaut (siehe auch Laage-Thomsen, 2021). Dabei spielte das Finanzministerium nicht die zentrale Rolle. Vielmehr werden das Industrieministerium mit seinen experimentellen Einheiten sowie das Steuerministerium bei der Datenanalyse eher als innovative Akteure wahrgenommen (Interview_DK_1). Insgesamt fokussiert sich die dänische Innovationslandschaft jedoch weiterhin auf Digitalisierung.

4.5.5 Ausgewählte Innovationseinheiten im dänischen Innovationsökosystem

Die Entwicklung der dänischen Innovationspolitik ist im Kontext der politischen Bedeutung des Wohlfahrtsstaates in Dänemark zu verstehen. Die Kombination von wachsender politischer Bedeutung des Wohlfahrtsstaates in der dänischen Wählerschaft, fiskalischem Druck bereits vor der Finanzkrise von 2008 und einer liberal-konservativen Regierungskoalition in den frühen 2000er-Jahren kreierte politischen Druck zur Zentralisierung und Konsolidierung der Wohlfahrtsstaatspolitik (siehe Jensen, 2011, S. 213 f.). Innovationspolitik, insbesondere Digitalisierungspolitik, getrieben vom Finanzministerium ist für die dänische Regierung ursprünglich in den 1990er-Jahren ein Mittel, um durch Verwaltungsmodernisierung den Wohlfahrtsstaat finanziell tragfähig zu machen.

Die dänische Innovationslandschaft ist von zahlreichen Reorganisationen in der jüngsten Zeit geprägt. Die Zuständigkeit für Digitalisierung war zunächst im Finanzministerium angesiedelt, wurde aber 1993 ins Forschungsministerium übertragen. Nach politischen Skandalen Ende der 1990er-Jahre im Zusammenhang mit der mangelhaften Umsetzung von Digitalisierungslösungen auf der subnationalen Ebene wurde 2001 die *Digital Task Force* gegründet, in der 5 Ministerien und Vertreter der regionalen und lokalen Ebenen vereint wurden (Jensen & Kähler, 2007). Mit dem Sitz der *Digital Task Force* gewann das Finanzministerium die Zuständigkeit für Digitalisierung teilweise zurück. Ziel der *Digital Task Force* war es, die Implementation der Digitalisierung ebenenübergreifend zu verbessern. 2011 wurde die *Digital Task Force* abgelöst durch die Digitalisierungsagentur, die beim Finanzministerium angesiedelt ist und eine Re-Zentralisierung der Digitalisierungspolitik bedeutet. In der Digitalisierungsagentur wurden das ehemalige *Centre* der *Digital Task Force* beim Finanzministerium sowie Teile von zwei Agenturen beim Finanzministerium und beim Forschungsministerium, die für die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte zuständig waren, zusammengeführt (Interview_DK_6).

Bereits 1997 wurde die *DREAM-Gruppe* (*Danish Research Institute for Economic Analysis and Modelling*) beim Finanzministerium gegründet, ein makroökonomisches Forschungsinstitut mit dem Ziel, anhand von Foresight-Methoden die langfristigen sozio-ökonomischen Herausforderungen des dänischen Wohlfahrtsstaats zu modellieren. Die ökonomischen Modelle des Instituts sind in den letzten Jahrzehnten zu einer zentralen Datengrundlage für die dänische Wirtschafts- und Sozialpolitik avanciert.

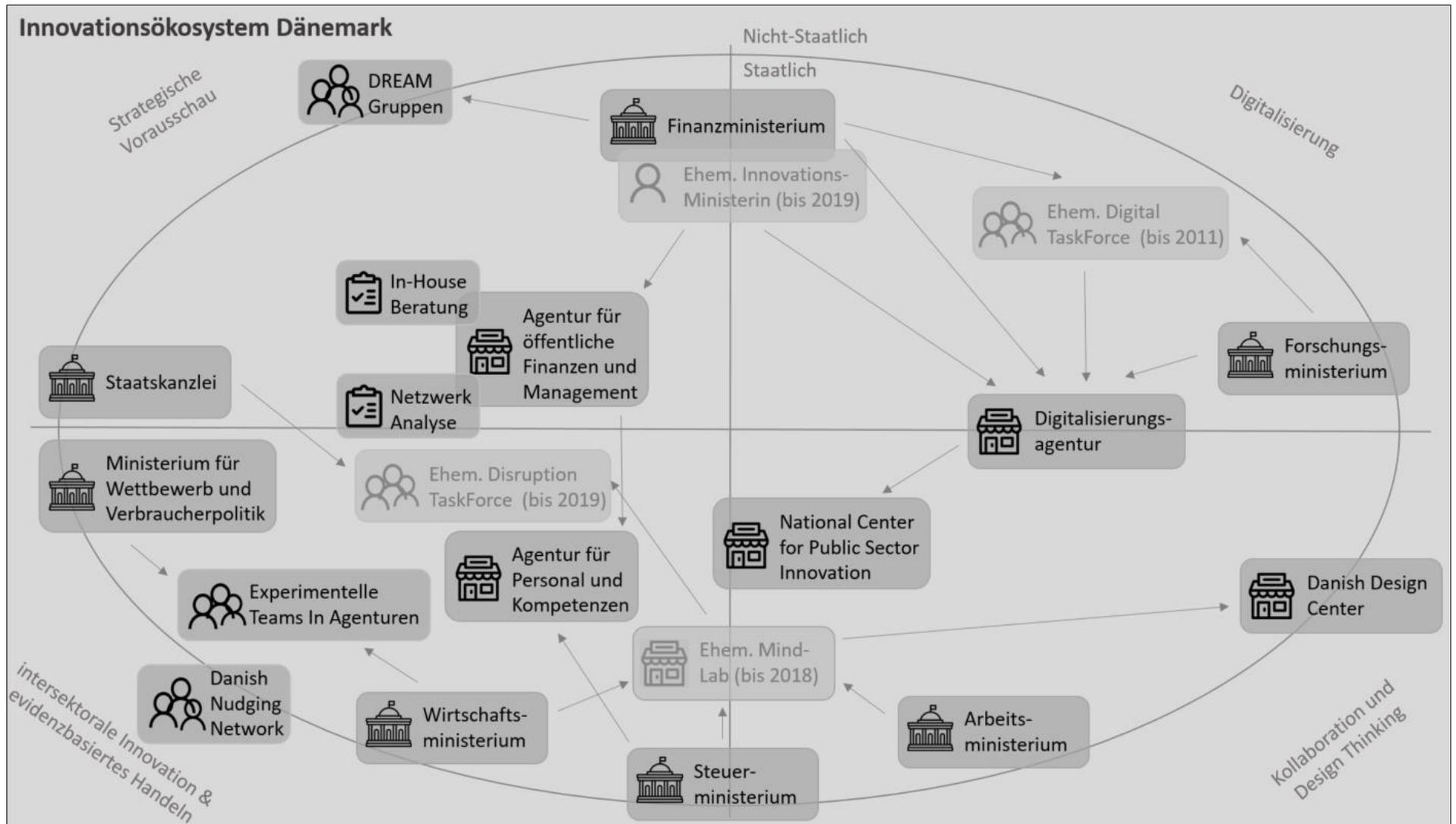
2002 wurde die Innovationseinheit *MindLab* mit anfangs 5 Mitarbeiter:innen vom Industrieministerium gegründet. Der Fokus lag auf Nutzerorientierung und Bürokratieabbau durch innovative Methoden wie *Design Thinking*. 2006 wurde *MindLab* zu einer interministeriellen Einheit erweitert, die fortan den Ministerien für Steuern, Wirtschaft (ehem. Industrie) und Arbeit zugeordnet war. 2018 wurde *MindLab* geschlossen und teilweise durch eine sogenannte *Disruption Task Force* im Staatsministerium ersetzt mit dem Ziel, die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes voranzutreiben (zur Entwicklung von *MindLab* siehe auch Carstensen & Bason, 2012; Lee & Ma, 2020; Hallerberg et al., 2021; Laage-Thomsen, 2021). Unter dem 2015 neu gewählten Premierminister wurde eine *Ministerin für Innovation* im Finanzministerium geschaffen. Die mit der Schließung von *MindLab* verbundene Reorganisation bedeutete eine Zentralisierung der Innovationsaktivitäten und ist Ausdruck einer politischen Neuausrichtung von Nutzerorientierung und Bürokratieabbau hin zu mehr evidenzbasierter Politik, Datenanalyse und Effektivität (Laage-Thomsen, 2021). Inhaltlich blieb der Fokus von Innovation im öffentlichen Sektor weiterhin auf Digitalisierung (OECD, 2021b, S. 15). Teile der Funktionen von *MindLab* werden heute im 1978 gegründeten *Danish Design Centre* weitergeführt (Interview_DK_5). In den 2010er-Jahren kam ein neuer Diskurs um Innovation im öffentlichen Sektor auf, der parallel zur Debatte um Digitalisierung verläuft (Interview_DK_5). So wurde 2010 das *Danish Nudging Network* zur Einbeziehung von Stakeholdern bei der evidenzbasierten Politikgestaltung gegründet. Vier Agenturen des Ministeriums für Wirtschaft und des Ministeriums für Verbraucherpolitik und Wettbewerb haben inspiriert von den Entwicklungen in Großbritannien seit 2011 verhaltensökonomische Teams eingerichtet (Laage-Thomsen, 2021).

2019 kam es erneut zu einer Reorganisation. Die Ministerin für Innovation im Finanzministerium wurde wieder abgeschafft, die *Disruption Task Force* nicht weitergeführt. Die seit 2011 beim Finanzministerium angesiedelte *Agentur für Verwaltungsmodernisierung* bleibt unter dem Namen *Agentur für öffentliche Finanzen und Management* verantwortlich für die Entwicklung von Innovationsfähigkeit in

der öffentlichen Verwaltung, die Verantwortlichkeit für Personalpolitik in der Ministerialverwaltung wurde 2019 in die *Agentur für Personal und Kompetenzen* beim Ministerium für Steuern verlagert. Inhaltlich liegt der Fokus nun verstärkt auf Responsivität und Bürgernähe sowie horizontaler Koordination über Verwaltungsebenen hinweg (Interview_DK_3; ähnlich auch Interview_DK_5). Die Entwicklung einer Strategie für eine "Nähe-Reform" (*nærhedsreform*; siehe Greve & Pedersen, 2020), ursprünglich Aufgabe des Finanzministeriums, wurde nun zur Chefsache erklärt (Interview_DK_3). Dabei soll es um mehr Vertrauen in und Gestaltungsspielraum für *Street-Level Bureaucrats* gehen in Abgrenzung von den *New-Public-Management*-Reformen, die vor allem mit dem Finanzministerium verbunden werden (Interview_DK_3).

Diese Entwicklung zeigt, dass die Innovationslandschaft in Dänemark divers, wechselhaft und fragmentiert ist (siehe Abb. 4.11). Während das Finanzministerium bei der Verwaltungsdigitalisierung eine zentrale Rolle spielt, insbesondere mit der Digitalisierungsagentur, ist seine Rolle in der übrigen Verwaltungspolitik durchaus zwiespältig und eher untergeordnet. Im folgenden Abschnitt wird das Finanzministerium als Regierungsorganisation und seine Rolle als Innovationstreiber dargestellt.

Abbildung 4.11: Übersicht ausgewählter Akteure des dänischen Innovationsökosystems



Quelle: Eigene Darstellung.

4.5.6 Zentrale Steuerung in Agenturen: Die Innovationsagenturen beim Finanzministerium

Das Finanzministerium ist seit den 1980er-Jahren neben dem Staatsministerium aufgrund der Verantwortlichkeit für das Budget der zentrale Koordinationsakteur in der dänischen Zentralregierung (Greve, 2018, S. 222, 226; siehe auch Grøn & Salomonsen, 2020, S. 126, 130). Das Finanzministerium führt zudem die jährliche Verhandlung des Haushaltsplans als Koordinationsinstrument innerhalb der Regierungskoalition sowie die Verhandlungen über Finanztransfers für vertikale Koordination mit den Regionen und Kommunen. Dadurch befindet sich das Finanzministerium an einer Schnittstelle sowohl horizontal zwischen den Ressorts der Zentralregierung als auch vertikal zwischen den Regierungsebenen.

Seit 1993 steht der/die Finanzminister:in dem *Wirtschaftsausschuss* vor, dem wichtigsten formalen Koordinationsgremium in der dänischen Regierung neben dem *Koordinationsausschuss*, dem der/die Premierminister:in vorsteht (Jensen, 2011, S. 220). Mit dem Regierungswechsel 1993 wurde zudem auf Bestreben des Finanzministeriums eine Steuerungsgruppe auf Staatssekretärssebene eingerichtet unter Leitung des Finanzstaatssekretärs, die die Sitzungen des Wirtschaftsausschusses vorbereiten sollte (siehe auch Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 77). Damit wurde das Finanzministerium zum Sekretariat des Wirtschaftsausschusses und kontrollierte die politische Agenda (Jensen, 2011, S. 225). Die starke Rolle des Finanzministeriums wurde von der dann neuen Regierung 2001 eingeeht, indem der Koordinationsausschuss gestärkt und durch eine Steuerungsgruppe im Staatsministerium sowie Ad-hoc-Koordinationsgremien ergänzt wurde (Jensen, 2011, S. 228 f.). Obwohl die Machtverteilung zwischen Staatsministerium und Finanzministerium auch von persönlichen und koalitionspolitischen Faktoren abhängt, gilt der Schulterschluss der beiden als zentrale Voraussetzung für effektive Koordination (Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 78). Premierminister:in und Finanzminister:in werden in der Regel von derselben Regierungspartei innerhalb der Koalition gestellt, um eine gute Zusammenarbeit und damit eine kohärente Steuerung der Regierung zu gewährleisten (Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 79). Das Finanzministerium übernimmt in Dänemark einige klassische Funktionen einer Regierungszentrale, was eine effektive Steuerung erlaubt angesichts des kleinen Staatsministeriums (Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 79) (84 VZÄ in 2020; Soll 103 VZÄ ab 2021; Finanzministerium Dänemark, 2021).

Dieser Dualismus von Staatsministerium und Finanzministerium durch den Koordinationsausschuss und den Wirtschaftsausschuss prägt bis heute die Policy-Koordination in der dänischen Regierung und hat die Rolle der beiden gegenüber den übrigen Ressorts gestärkt (Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 76 ff.). Die politische Steuerung wird auch personell untermauert, indem Staatssekretär:innen der Ministerien in der Regel unter den Beamt:innen des Staatsministeriums und des Finanzministeriums rekrutiert werden (Rhodes & Salomonsen, 2021, S. 79 ff.).

Das Finanzministerium gilt als der zentrale Akteur bei jüngsten Reformen des öffentlichen Sektors (Greve & Ejersbo, 2016b, S. 124). Seine de facto herausgehobene Stellung verdankt das Finanzministerium geschickter Verwaltungspolitik sowie seiner Bewährung als Ratgeber bei Reformprozessen (Jensen & Fjord, 2010, S. 200). Der Einfluss des Finanzministeriums hängt vor allem von der politischen Unterstützung durch den/die Premierminister:in ab sowie der Kooperationsbereitschaft der anderen Ressorts (Jensen & Fjord, 2010, S. 200). Mit dem Regierungswechsel 2019 kam es zu einem Umschwung in der dänischen Verwaltungsinnovation, der mit einem Bedeutungsverlust des Finanzministeriums einherging. Die gestärkte Steuerungsrolle des Staatsministeriums ist der besonderen Situation

geschuldet, dass seit 2019 die sozialdemokratische Partei ohne Koalitionspartner regiert. Die Premierministerin hat dadurch eine stärkere Rolle innerhalb ihrer Regierung als sonst unter Koalitionsregierungen in Dänemark üblich (Interview_DK_3; Interview_DK_2).

Das dänische Finanzministerium ist zuständig für Haushaltspolitik, makroökonomische Politik und Verwaltungsmodernisierung. Daneben übernimmt das Finanzministerium eine wichtige Rolle in der Policy-Koordination als Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses, als administrative Stütze von Premierminister:in neben dem Staatsministerium und als Treiber von Verwaltungsinnovation im Zuge der Haushaltskonsolidierung (Christensen, 2020). Verwaltungsmodernisierung umfasst neben Digitalisierung vor allem Personal und Prozessinnovationen.

Die Zuständigkeit für Verwaltungsmodernisierung ist zum Teil im *Center for Welfare Policy*⁸ im Finanzministerium angesiedelt, zum Teil an Agenturen delegiert. Es gibt keine eigene Abteilung für Verwaltungsmodernisierung im Finanzministerium, aber einen stellvertretenden Staatssekretär⁹ der unter anderem für Innovation im öffentlichen Sektor zuständig ist. Dennoch sind insgesamt die Kompetenzen für Verwaltungsinnovation an Agenturen ausgelagert, insbesondere die Digitalisierungsagentur und die Agentur für öffentliche Finanzen und Management (siehe unten).

2015-2019 gab es eine Ministerin für Innovation im dänischen Finanzministerium. Anders als in Deutschland ist es in Dänemark durchaus nicht unüblich, dass mehrere Minister:innen gemeinsam ein Ministerium leiten. Die Ministerin für Verwaltungsmodernisierung war zuständig für die Agenturen für öffentliche Finanzen und Management und für Digitalisierung. Ihr Amt war Ausdruck der Innovationsagenda der liberal-konservativen Regierung. Die klare Verantwortlichkeit der Ministerin für die Agenturen hat zu einer verbesserten hierarchischen Steuerung und höherer politischer Aufmerksamkeit für Innovationsprozesse beigetragen (Interview_DK_3). Mit der veränderten politischen Agenda nach der Wahl von 2019 wurde das Amt jedoch nicht weitergeführt. Die Agenturen im Finanzministerium sind in die administrative Hierarchie eingebunden. Die administrative Spitze im Finanzministerium zeichnet Vorlagen gegen, die von dem/der Direktor:in der Agentur vorgelegt werden (Interview_DK_3). Dadurch hat das Finanzministerium eine gewisse Kontrolle über die Ausrichtung der Policies in den Agenturen, und die Agenturen haben ein gestärktes Verhandlungsmandat.

Die 2011 gegründete *Digitalisierungsagentur* ist zuständig für die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen. Bei der Digitalisierungsagentur ist auch das ebenenübergreifende *National Centre for Public Sector Innovation (Center for Offentlig Innovation, COI)* auf nationaler Ebene angesiedelt. Die *Agentur für öffentliche IT (StatensIT)* wurde aus den ehemaligen IT-Abteilungen der Ministerien gegründet und verantwortet die einheitliche digitale Infrastruktur der öffentlichen Verwaltung in Dänemark. Kompetenzen für Prozessinnovationen innerhalb der Ministerialverwaltung haben darüber hinaus die *Agentur für öffentliche Finanzen und Management (Økonomistyrelsen)* sowie die *Agentur für*

⁸ Mit den Organisationsreformen in den 1990er-Jahren wurde die klassische Linienorganisation im Finanzministerium teilweise aufgebrochen und durch eine Netzwerkorganisation ersetzt. Abteilungsleiter:innen stehen nun nicht mehr bestimmten Referaten vor, sondern tragen die Verantwortung für bestimmte Themenbereiche und können dabei je nach Aufgabe bedarfsorientiert auf alle bestehenden Ressourcen in einem Ministerium zurückgreifen. Mehrere Referate werden in Center gruppiert, die von Referatsleitern geleitet werden. (siehe McCowan, 2019, S. 87 f.).

⁹ Deputy Permanent Secretary: eine Position, die zwischen Abteilungsleitung und Staatssekretärebene angesiedelt ist.

interne Verwaltung (Statens Administration). Letztere unterstützt die Ministerien insbesondere in Fragen der Buchhaltung. Die Aufgaben der deutschen Z-Abteilungen¹⁰ werden daher in Dänemark insbesondere von den Agenturen für öffentliche IT, für öffentliche Finanzen und Management, für interne Verwaltung sowie für Personal und Kompetenzen übernommen. Im Folgenden werden die Agenturen für Digitalisierung sowie für öffentliche Finanzen und Management als zentrale Akteure für Verwaltungsinnovation näher beleuchtet. Zusätzlich wird kurz die Rolle des *National Centre for Public Sector Innovation* diskutiert.

Digitalisierung: Die dänische Digitalisierungsagentur

Die Digitalisierungsagentur wurde 2011 im Zuge einer größeren Reorganisation im Finanzministerium gegründet (Ejersbo & Greve, 2017, S. 276) und ist zuständig für eGovernment, digitale Bürgerdienstleistungen und *Open Government*. Der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung in Dänemark wird insbesondere auf die Einbettung der Digitalisierungsprojekte in sektor- und ebenenübergreifende Digitalisierungsstrategien zurückgeführt (Interview_DK_5; Interview_DK_6). Vor allem sei Digitalisierung aber getrieben sowohl *top-down* von der Digitalisierungsagentur als auch *bottom-up* von den Regionen und Kommunen (Interview_DK_3; Interview_DK_5). Die Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungsprojekte wurden in Steuerungsgruppen mit Vertreter:innen der betroffenen Ressorts und Regierungsebenen auf Verwaltungsebene konzipiert und als gemeinsame Vorschläge der Regierung vorgelegt (Interview_DK_6). Sie wurden dann zunächst als Pilotprojekte getestet und anschließend skaliert (Interview_DK_6).

Ursprünglich wurde die Digitalisierungspolitik vor allem mit Effizienzargumenten legitimiert. Vor diesem Hintergrund verabschiedete das *Folketing* 2012 ein Gesetz, wonach jegliche Kommunikation der Verwaltung mit Bürger:innen und Unternehmen digital zu erfolgen habe und öffentliche Dienstleistungen verpflichtend digitalisiert wurden (Interview_DK_6). Die dänische Regierung verfolgt eine *Digital-by-default*-Politik, die mehr Selbstverantwortung der Bürger:innen verlangt, digitale Plattformen zu nutzen (Ejersbo & Greve, 2017, S. 277; Schou & Hjelholt, 2019). Dieses Gesetz wird als Schlüsselmoment der Verwaltungsdigitalisierung in Dänemark gesehen (Interview_DK_6). Kritisiert wird insbesondere die dadurch entstehende digitale Ungleichheit.

Verwaltungsdigitalisierung setzt in Dänemark im Zuge der jüngsten Digitalisierungsstrategie bereits bei der Gesetzgebung an. Digitalisierungstaugliche Gesetzgebung (*digital-ready legislation*) bedeutet möglichst klare, einfache und eindeutige Gesetzesvorgaben zu machen, sodass die Umsetzung weitgehend automatisiert werden kann und keine bzw. nur in stark reduziertem Umfang Ermessensentscheidungen und Einzelfallprüfungen durch Verwaltungsmitarbeiter:innen erfordert (siehe Plesner & Justesen, 2021). Zu jedem Gesetzentwurf ist nun der Erfüllungsaufwand für die Verwaltung anzugeben unter Berücksichtigung der Digitalisierungstauglichkeit und der Anschlussfähigkeit an bestehende Strukturen. Diese Prüfung wurde nicht nur in der Vorlage für Gesetzesvorschläge verankert, es gibt auch eine Evaluierungsinstanz (Plesner & Justesen, 2021, S. 12 f.). 2018 wurde im Zuge des Gesetzes über digitalisierungstaugliche Gesetzgebung ein *Sekretariat für digital-ready legislation* beim Finanzministerium eingerichtet, das die Ressorts bei der Berücksichtigung von Digitalisierungsfragen bei der

¹⁰ In Dänemark gibt es keine Z-Abteilungen. Personal- und Organisationsentscheidungen werden auf Staatssekretärsbene (Department Chef) in Kooperation mit den Minister:innen getroffen (Hustedt, 2013, S. 345 f.; zur dänischen Ministerialverwaltung siehe Hustedt, 2013, Kap. 5).

Gesetzesformulierung berät und Gesetzesvorschläge auf ihre Digitalisierungstauglichkeit überprüft. In der Praxis sei für eine digitalisierungstaugliche Gesetzgebung vor allem eine neue Art der Kooperation von Jurist:innen, IT-Expert:innen und Policy-Spezialist:innen notwendig sowie ein enger Austausch zwischen Ressort und Digitalisierungsagentur, um die rechtlichen, technischen und politischen Anforderungen der Politikgestaltung zusammenzubringen, was eine Offenheit für neue Prozesse und Denkweisen bei den Beteiligten erfordert (Plesner & Justesen, 2021, S. 12 ff.). Das dänische Modell setzt also auf die zentrale Koordination von Digitalisierung in der Agentur und gleichzeitig die Policy-Expertise in den einzelnen Ressorts. Neben den potentiell vereinfachten, beschleunigten und dank klarer Kriterien transparenteren Prozessen haben Kritiker:innen auch die rechtlichen, demokratietheoretischen und ethischen Schattenseiten der Digitalisierung hervorgehoben. So bleiben Entscheidungen durch Algorithmen bis zu einem gewissen Grad für die Öffentlichkeit intransparent, auch weil Entscheidungen zur Übersetzung von rechtlichen Kriterien in Algorithmen im Hintergrund getroffen werden und als scheinbar technische Fragen häufig wenig Aufmerksamkeit erhalten, sodass in der Praxis niemand mehr für hochgradig politische Entscheidungen (rechtlich) verantwortlich gemacht werden kann (Plesner & Justesen, 2021, S. 4).

Die enge organisatorische Verankerung der Digitalisierungsagentur im Finanzministerium sei ein wichtiger Erfolgsfaktor für die umfassende Digitalisierung von Dienstleistungen in Dänemark gewesen (Interview_DK_6). Diese Koordinationsrolle könne aufgrund ihrer Machtpositionen nur vom Finanzministerium oder dem Staatsministerium übernommen werden (Interview_DK_6). Ein Digitalministerium sei keine gute Alternative, weil ihm die entsprechende Koordinationsrolle und Verhandlungsmacht fehlen würde (Interview_DK_6). Mit dem Fokus auf digitalisierungstauglicher Gesetzgebung und dem entsprechenden Sekretariat hat das Finanzministerium einen zusätzlichen Koordinationsmechanismus in der Gesetzgebung erhalten und damit seinen Einfluss innerhalb der dänischen Regierung gestärkt. Obwohl die Wirkung dieser Maßnahme noch nicht abschließend bewertet werden kann, ist davon auszugehen, dass der Einfluss des Finanzministeriums innerhalb der dänischen Regierung gestärkt wurde, indem nun zusätzlich zum Vorsitz des Wirtschaftsausschusses potentiell die Digitalisierungstauglichkeit als Instrument dient, um Digitalisierungspolitik ressortübergreifend zu koordinieren.

Die neue Digitalisierungsstrategie ab 2021 wird erstmalig im Staatsministerium konzipiert mit einer Expertenkommission externer Vertreter:innen der Industrie, Gewerkschaften, Start-Ups, etc. (Interview_DK_6). Dies ist Ausdruck der gewachsenen politischen Aufmerksamkeit für Verwaltungsdigitalisierung und der Bestrebungen um Zentralisierung, Kollaboration und Responsivität der Regierung seit 2019, durch die das Finanzministerium an Einfluss verloren hat (Interview_DK_6; ähnlich auch Interview_DK_5; Interview_DK_3).

Verwaltungsinnovation: Die Agentur für öffentliche Finanzen und Management

Die Agentur für öffentliche Finanzen und Management wurde 1996 als Agentur für öffentliche Finanzen gegründet. Die Agentur ist insbesondere zuständig für die öffentliche Auftragsvergabe. Zusätzlich steuert die Agentur Verwaltungsmodernisierungsprozesse wie zum Beispiel Public Management und Personalreformen. Dazu entwickelt die Agentur gemeinsame Lösungen und Richtlinien, die von anderen Ministerien und Agenturen genutzt werden können. Die Umsetzung dieser Lösungen beruht auf Freiwilligkeit, es besteht weder eine Pflicht noch ein starkes Druckmittel von Seiten der Agentur (Interview_DK_3). Dennoch würden sie in der Praxis von zahlreichen Behörden genutzt, erstens aufgrund

der Wettbewerbsfähigkeit der Lösungen, der direkten und kostengünstigen Unterstützung bei der Planung und Umsetzung bzw. bei der Problemlösung (Interview_DK_3; ähnlich auch Interview_DK_4). Zweitens sei das Finanzministerium weiterhin einflussreich innerhalb der Regierung und übernehme häufig eine Vorbildfunktion bei der Einführung neuer Lösungen. Drittens würden die Richtlinien der Agentur häufig als gute Praxis und Prüfmaßstab vom Rechnungshof herangezogen (Interview_DK_3). 2019 wurden im Zuge einer größeren Umstrukturierung die Abteilungen für Leadership, Analyse, Kompetenzentwicklung und Tarifverhandlungen aus der Agentur für öffentliche Finanzen und Management herausgelöst und in eine neu gegründete Agentur für Personal und Kompetenzen beim Ministerium für Steuern überführt. Diese Reform war 2019 vor allem ein politisches Signal in Reaktion auf Tarifstreitigkeiten im Vorfeld der Wahl: Eine Partei hatte im Wahlkampf explizit die Abschaffung der Modernisierungsagentur (diesen Namen trug sie 2015-2019) versprochen (Interview_DK_3). Die Verlagerung von Kompetenzen und Leadership hin zum Ministerium für Steuern setzte ein Zeichen gegen die *Public-Management*-Agenda des Finanzministeriums (Interview_DK_3).

Aufgrund wachsender öffentlicher Kritik an Staatsausgaben für externe Beratung wurde in der Agentur für öffentliche Finanzen und Management in der *Abteilung für Analyse und Politik* eine *In-House*-Beratung eingerichtet (Interview_DK_4; Interview_DK_3). Die Einheit führt vor allem wirtschaftliche Datenanalysen durch, die anderen Ministerien und Agenturen als Grundlage für Organisationsreformen dienen können. Dazu veröffentlicht die Einheit jährlich eine Ausschreibung, bei der zentralstaatliche Behörden Vorschläge für Datenanalysen unterbreiten können¹¹. Die Agentur erstellt eine Priorisierung dieser Vorschläge, die dann im Finanzministerium nach politischen Kriterien und Skalierungspotenzialen ausgewählt werden (Interview_DK_4). Darüber hinaus übernimmt die Abteilung für Analyse und Politik eine Netzwerkfunktion. Sie koordiniert den Austausch zwischen Analyseeinheiten in den zentralstaatlichen Ministerien und Agenturen. Die Abteilung für Analyse und Politik besteht aus drei Referatsleiter:innen und 35 Berater:innen, die überwiegend unter Studienabsolvent:innen rekrutiert wurden (Interview_DK_4). Die Projekte werden in kollaborativen Projektteams umgesetzt aus Mitarbeiter:innen der Einheit und der zu untersuchenden Behörde. Die Zusammenarbeit sei naturgemäß eine Herausforderung, da es den Auftraggebern der Studie häufig um Einsparmaßnahmen ginge (Interview_DK_4). Voraussetzung für den Erfolg dieser Projekte sei daher, ein vertrauensvolles Arbeitsklima auf Augenhöhe in gemeinsamen Projektteams zu schaffen, um den Zugang zu Daten der untersuchten Behörde zu erhalten (Interview_DK_4). Dafür sei eine funktionale Trennung der Aufgaben der Agentur für öffentliche Finanzen und Management wichtig: Während die Aufgaben im Bereich öffentliche Vergabe, Personal- und Prozessmanagement im Auftrag des Finanzministeriums umgesetzt würden, müsse die *In-House*-Beratung eine gewisse Unabhängigkeit vom Finanzministerium gegenüber den Kooperationspartnern signalisieren (Interview_DK_4). Auf die Umsetzung der Studienergebnisse hat die Agentur keinen Einfluss, sie bleibt den Auftraggebern überlassen.

Der Vorteil der zentralen Organisation von Verwaltungsinnovationsprozessen in einer Agentur sei vorrangig die gesteigerte Aufmerksamkeit, die diese Themen auf administrativer Ebene erhielten (Interview_DK_3; Interview_DK4). Dagegen seien Mitarbeiter:innen der Ministerien häufig zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt, um sich parallel noch mit großer Aufmerksamkeit langfristigen und aufwändigen Reformprozessen zu widmen. Anstelle externer Managementberatungen bevorzugten die dänische Verwaltung und Öffentlichkeit, die Reformkapazitäten *in-house* in einer Agentur zu bündeln. Der

¹¹ Beispielsweise führte die Agentur für öffentliche Finanzen und Management kürzlich eine umfassende Organisationsanalyse und Aufgabenkritik der dänischen Gefängnisverwaltung durch (Interview_DK_4).

Vorteil der *In-House*-Beratung sei der Aufbau und die Weitergabe von Wissen zu Managementprozessen innerhalb der Ministerialverwaltung (Interview_DK_4). Gleichzeitig bewegt sich die Agentur immer in einem Spannungsfeld von ressortübergreifenden Aufgaben und organisatorischer Zuordnung beim Finanzministerium.

Das National Centre for Public Sector Innovation

Das *National Centre for Public Sector Innovation* wurde 2014 im Zuge der Tarifhandlungen als Innovationseinheit vom Wirtschaftsministerium mit dem Ziel gegründet, über Verwaltungsebenen hinweg zur Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor beizutragen. Das *National Centre for Public Sector Innovation* ist ein Dienstleistungszentrum, das im Auftrag der dänischen Behörden aller Ebenen – also auch der Regionen und Kommunen – Weiterbildungen und Wissensmanagement zu Innovationsprozessen im öffentlichen Sektor bereitstellt. Es führt selbst keine Innovationsprojekte durch, sondern unterstützt und legitimiert Innovationsprojekte durch Kommunikation, Austausch, Evaluation und die Vergabe von Innovationspreisen (Interview_DK_1). Das Vorzeigeprojekt dieser Einheit ist das *Innovation Barometer*, eine Befragung des gesamten öffentlichen Sektors in Dänemark zur Erfassung von Innovationsprojekten und ihren wahrgenommenen Effekten. Das *Innovation Barometer* ist ein Versuch, Daten zu Innovationsprozessen über Verwaltungsebenen hinweg zusammenzutragen.

Die Einheit besteht aus 10-12 Mitarbeiter:innen und wird von allen drei Regierungsebenen gemeinsam finanziert. Sie wird von einer Steuerungsgruppe geleitet mit jeweils drei Vertreter:innen der zentralstaatlichen, regionalen und lokalen Regierungsebenen. Auf zentralstaatlicher Ebene ist die Zuständigkeit für das *National Centre for Public Sector Innovation* und seine Leitung heute bei der Digitalisierungsagentur im Finanzministerium angesiedelt. Nach der Wahl 2015 war die Einheit zwischenzeitlich beim Ministerium für Soziales und Inneres angesiedelt, für 2022 ist ein Transfer ins Industrieministerium geplant (Interview_DK_1).

Wichtiger als die organisationale Verankerung der Einheit wird für den Erfolg die politische Unterstützung der Verwaltungsspitzen angesehen (Interview_DK_1). So könnten beispielsweise die gemeinsame Kommunikation bestimmter Kernaussagen oder die Präsenz von hochrangigem Personal bei Veranstaltungen schon die Aufmerksamkeit steigern (Interview_DK_1). Zusätzlich sei eine gewisse Flexibilität und Schnelligkeit bei der Organisation und den internen Prozessen für Innovationseinheiten wichtig (Interview_DK_1). Eine Innovationseinheit allein sei noch kein Garant für eine erhöhte Innovationskapazität innerhalb des Ministeriums, wenn Innovation dort politisch und administrativ nicht den entsprechenden Stellenwert einnimmt (Interview_DK_1). Diese hohe Aufmerksamkeit sei häufig bei Behörden zu beobachten, die direkt mit Daten und Bürger:innen bzw. Unternehmen zu tun hätten, da sie ein gesteigertes Interesse daran hätten, durch Innovation konkrete Lösungen für ihre „Kund:innen“ zu entwickeln (Interview_DK_1). Aufgrund der wechselhaften politischen Agenda in Dänemark und der Diversifizierung des Innovationsverständnisses von *Design Thinking* hin zu zunehmend auch experimenteller und evidenzbasierter Politik gibt es in den zentralstaatlichen Behörden keine festen Kooperationspartner in Form von Innovationseinheiten mehr.

4.5.7 Zentrale Botschaften

Das Finanzministerium in Dänemark hat insbesondere bei der Digitalisierung und bei *Public-Management*-Reformen durch die Agenturen für Digitalisierung und für öffentliche Finanzen und Management eine starke Rolle in der Verwaltungsinnovation. Die ressortübergreifende Steuerung von Innovationsprozessen durch Agenturen setzt auf Freiwilligkeit und Attraktivität der Lösungen. Gleichzeitig sind die Lösungen so kompetitiv, dass ein Großteil der Behörden gerne auf die regierungsinternen Systeme zurückgreift, die auch mit administrativer Unterstützung der jeweiligen Agenturen einhergehen (Interview_DK_3).

Die Durchschlagskraft des Finanzministeriums als Innovationstreiber gründet sich auf seine wichtige Rolle in der interministeriellen Policy-Koordination und seine historische Rolle bei Haushaltskonsolidierungen. Gleichzeitig ist sie abhängig von der politischen Unterstützung des/der Premierminister:in und der Konsensorientierung im dänischen Regierungssystem. Die Zentralisierung von Zuständigkeiten im Staatsministerium seit der Wahl 2019 ist unter der Einparteienregierung sicherlich eine Ausnahme-situation in Dänemark, zeigt aber, dass der informelle Dualismus von Staatsministerium und Finanzministerium aufgebrochen werden kann. Traditionell versuchte das Staatsministerium, politische Risiken zu reduzieren, indem bestimmte Aufgaben an das Finanzministerium delegiert wurden. Dieser Dualismus funktionierte gut, wenn beide von derselben Partei geleitet wurden und es eine Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit gab. Aktuell gibt es im Staatsministerium eine Präferenz dafür, eigene Kapazitäten zu stärken. Dennoch hat das Finanzministerium weiterhin ein gewisses politisches Gewicht.

Die zahlreichen Organisationsreformen in der Verwaltungsinnovation sind Ausdruck der politischen Wechselhaftigkeit im dänischen Regierungssystem. Während es einen partei- und ebenenübergreifenden Konsens zur Verwaltungsdigitalisierung gibt, der sich in Digitalisierungsstrategien und einer inzwischen etablierten Agentur widerspiegelt, ist die übrige Innovationslandschaft weitaus fragmentierter und volatiler. Das Finanzministerium und die Agentur für Digitalisierung übernehmen eine zentrale Steuerungsrolle bei der Verwaltungsdigitalisierung. Gleichzeitig können sie auf politische Unterstützung und eine enge Zusammenarbeit mit den Regionen und Kommunen zurückgreifen, was die Umsetzung der Digitalisierungsagenda erleichtert. Andere innovative Ansätze in der dänischen Regierung wie Design Thinking, experimentelle Politik und Datenanalyse unterliegen größeren politischen Schwankungen und sind dementsprechend stärker fragmentiert und bislang nicht in eine übergreifende Innovationsstrategie und -struktur eingebettet.

Insgesamt kann die zentrale Steuerung von Verwaltungsdigitalisierung und *Public-Management*-Reformen durch die Agenturen beim Finanzministerium als Erfolgsmodell betrachtet werden. Vor dem Hintergrund des dänischen Regierungssystems ist zu betonen, dass der politische Einfluss des Finanzministeriums und die Struktur der Agenturen mit Eingliederung in die ministeriale Hierarchie sowie breite politische Unterstützung für die Reformen wichtige Erfolgsfaktoren sind. Gleichzeitig ist die organisatorische Verankerung der Agenturen beim Finanzministerium ambivalent zu sehen, weil die Agenturen von Kooperationspartnern leicht als Erfüllungsgehilfen des Finanzministeriums bei der Haushaltskonsolidierung wahrgenommen werden, was die Zusammenarbeit erschweren kann. Dies gilt insbesondere für die Tätigkeiten der *In-House*-Beratung bei der *Agentur für öffentliche Finanzen und Management*.

Liste der Interviewpartner:innen

Interview_DK_1: National Centre for Public Sector Innovation

Interview_DK_2: Universität Aarhus

Interview_DK_3: Universität Aarhus

Interview_DK_4: Agentur für öffentliche Finanzen und Management

Interview_DK_5: Copenhagen Business School

Interview_DK_6: ehem. Digitalisierungsagentur

4.6 Australien: Fragmentierung, Diversität einerseits, ein erfolgreiches Behavioral Insights TEAM andererseits

4.6.1 Zusammenfassung

Australien gehört zu den Ländern mit einer traditionell aktiven Verwaltungspolitik. Das Land hat seit den 1980er-Jahren Reformen nach dem Leitbild des *New Public Management (NPM)* verfolgt und auch im Bereich evidenzbasierter Politik frühzeitig Ansätze, wie Folgenabschätzungen, umgesetzt. In der Verwaltungsinnovation gehört Australien zu den im internationalen Vergleich aktiven Ländern, allerdings zeichnet sich das australische Innovationsökosystem durch ausgeprägte Fragmentierung und ein Nebeneinander einer Vielzahl von Innovationseinheiten aus. In der politischen Steuerung nahm das Ministerium für Innovation, Industrie, Wissenschaft und Forschung (mehrmals umbenannt, nachfolgend: Industrieministerium) einige Jahre eine zentrale Rolle ein, vor allem mit der Zuständigkeit für die Koordination des ressortübergreifenden *Public Sector Innovation Networks (PSIN)*, das allerdings mit Beginn des Jahres 2021 eingestellt wurde. Zwar spielte der für Verwaltungsreform zuständige, ressortübergreifende Ministerrat die tragende Rolle in der Formulierung des zentralen Aktionsplans für Verwaltungsinnovation, die Umsetzung oblag jedoch den einzelnen Ressorts, die, auch bedingt durch häufige Politik- und Führungswechsel, diesem Auftrag nur teilweise nachkamen, sodass sich keine starke, nachhaltige Governance-Architektur für Verwaltungsinnovation etablierte. Derzeit ist eine Vielzahl kleiner Innovationseinheiten zu beobachten, deren Arbeit von keinem Akteur koordiniert wird. Eine Ausnahme bildet hier das *Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA)*, welches im Ministerium für den Premierminister und das Kabinett (*PM&C*) angesiedelt ist und sich als Erfolgsbeispiel einer verhaltensökonomischen Innovationseinheit etabliert hat, der es über ein Partnerschaftsmodell gelingt, von den Ressorts akzeptiert zu werden und auch die Etablierung verhaltenswissenschaftlicher Kompetenzen durch ein Weiterbildungsprogramm in der Verwaltung voranzutreiben.

4.6.2 Einleitung

Australien schneidet im internationalen Vergleich in einigen Innovationsbereichen wie beispielsweise in der Digitalisierung des öffentlichen Sektors seit rund zwei Dekaden sehr stark ab. Seitdem der E-Government Development Index der Vereinten Nationen (EGDI) erstellt wird, belegt Australien einen der besten zehn Plätze, zuletzt 2020 den fünften Rang (VN, 2020). Zudem hat die quantitative Webtextanalyse für die untersuchten australischen Innovationseinheiten Schwerpunkte in den Bereichen intersektorale Innovation und Kollaboration und Strategische Vorausschau im Fall des *Australian Centre for Social Innovation (TACSI)*, Australisches Zentrum für soziale Innovation) und in den Bereichen Digitalisierung und Agilität sowie evidenzbasiertes Handeln im Fall des *Public Sector Innovation Network (PSIN)*, Netzwerk für Innovation im öffentlichen Sektor) gezeigt.

Die australische Fallstudie konzentriert sich auf das Steuerungssystem und das Innovationsökosystem sowie das *Behavioural Economics Team of The Australian Government (BETA)*, Verhaltensökonomisches Team der australischen Regierung), die im *Department of the Prime Minister and Cabinet (PM&C)*, Ministerium für den Premierminister / die Premierministerin und das Kabinett) angesiedelt ist. Die Fallstudie skizziert auch die zu beobachtenden Veränderungen des australischen Innovationsökosystems im Laufe der letzten Dekade. Anfang 2021 wurde das 2010 gegründete und beim Industrieministerium angebundene *Public Sector Innovation Network (PSIN)* aufgelöst. Die ehemals staatliche Einheit für

soziale Innovation, *The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)*, ist heute als nicht-staatliches Sozialunternehmen organisiert und konzentriert sich vorwiegend auf soziale Projekte. Die *Digital Transformation Agency (DTA, Agentur für Digitale Transformation)* beim *Minister for Government Services (MGS, Minister:in für Dienstleistungen der Regierung, seit März 2021 Linda Reynolds)* und die verhaltenswissenschaftliche Innovationseinheit *BETA* im *PM&C* sind in den letzten fünf Jahren neu als Innovationseinheiten auf bundesstaatlicher Ebene hinzugekommen. Das Innovationsökosystem zeichnet sich insgesamt durch häufige Änderungen und eine relativ starke Fragmentierung aus.

Reformen zur Verwaltungsmodernisierung in Australien orientieren sich teilweise am Vorbild Großbritanniens, beispielsweise hinsichtlich der Gründung von Innovationseinheiten, weisen aber auch einige Besonderheiten auf. Die Fallstudie zeigt, dass das australische Innovationsökosystem zwar die erste Hälfte des Lebenszyklus von Innovation, Problemidentifikation, Ideen- und Vorschlagsentwicklung, recht erfolgreich durchlaufen hat, die zweite Hälfte aber, angefangen mit der Implementierung der Projekte bis hin zur Evaluation und Skalierung, einige Schwächen aufweist. Auch mit Blick auf die Wirkung der Reformen, insbesondere hinsichtlich des Einflusses auf Policy-Making, sind Schwächen erkennbar (Lewis et al., 2020. S. 122 ff.; OECD, 2019).

Wie die interviewten Expert:innen betonen, sind die Gründe hierfür einerseits in einem Verständnis von Innovationspolitik zu sehen, das sich eher auf Innovationen im privatwirtschaftlichen Sektor richtet. Andererseits sind inhärente Schwachstellen im Steuerungssystem der Innovationspolitik zu identifizieren. Hierzu gehören die fragmentierte institutionelle Anbindung der Innovationseinheiten, schwankende personelle und finanzielle Ausstattung, wechselnde politische Unterstützung und Kollaborations-, Koordinations- und Umsetzungsschwierigkeiten zwischen diversen Akteuren und Institutionen (Interviews_AUS_1-5).

4.6.3 Grundlagen des Regierungssystems

Australien ist föderal organisiert. Die starken Bundesstaaten dienten häufig als Labor für Reformen der öffentlichen Verwaltung, die später auf Bundesebene eingeführt wurden (Pollitt & Bouckaert, 2011, S. 232). Das nationale Parlament Australiens besteht aus zwei Kammern, dem Repräsentantenhaus und dem Senat. Im Gesetzgebungsprozess müssen vorgeschlagene Gesetze von beiden Kammern des Parlaments gebilligt werden. Im Unterschied zum Bundesrat in Deutschland wird der Senat in Australien direkt von den Bürger:innen in den Bundesstaaten nach dem Verhältniswahlrecht gewählt. Das Repräsentantenhaus wird nach dem Mehrheitswahlrecht (Präferenzwahlssystem) gewählt. Australische Regierungen werden entweder durch die *Labor Party* oder die *Liberal–National Coalition* (festes Bündnis aus *Liberal Party* und *National Party*), die auch gemeinsam zur Wahl antreten, geführt. Premierminister ist derzeit Scott Morrison (*Liberal Party*). Während die Regierung im Repräsentantenhaus in der Regel von der Mehrheit der Abgeordneten getragen wird (Ausnahme: Minderheitsregierung 2010), bietet das bei Senatswahlen angewandte Wahlsystem kleineren Parteien und unabhängigen Kandidat:innen größere Chancen, sodass die Regierung im Senat oft keine Mehrheit für sich gewinnen kann (Parlament Australien, 2019).

Die zentrale Exekutivgewalt liegt bei der Premierministerin / dem Premierminister und dem Kabinett. Der/die Premierminister:in wird von den Abgeordneten und Senator:innen der Mehrheitspartei bestimmt und ist in der Regel auch der/die Vorsitzende der Mehrheitspartei. Weiterhin bestimmt der/die

Premierminister:in die Minister:innen seines bzw. ihres Kabinetts und hat den Kabinettsvorsitz inne. Die Minister:innen müssen dem Parlament angehören und werden aus den Mitgliedern beider Kammern ausgewählt, allerdings gehören zumeist rund zwei Drittel dem Repräsentantenhaus an. Das australische System unterscheidet Minister:innen mit Kabinettsrang und Assistenz-Minister:innen (*parliamentary secretaries*) ohne Kabinettsrang. Anders als in Deutschland kann eine Person allerdings mehrere ministerielle Ämter übernehmen, so ist etwa der / die Premierminister:in auch Minister:in des öffentlichen Dienstes (*Minister for the Public Service*) und die derzeit amtierende Ministerin für Krisenmanagement (*Emergency Management and National Recovery and Resilience*) ist auch zuständig für regionale Angelegenheiten (*Minister for Regionalisation, Regional Communications and Regional Education*) (ParlamentAustralien, 2021). Jedes Ministerium wird aus einem Team von einem / einer oder zwei Kabinettsminister:innen und einem / einer Assistenz-Minister:in geleitet (Maley, 2018, S. 17). Jede:r dieser Minister:innen verfügt über ein eigenes auf politischer Basis rekrutiertes Team (*ministerial staff*), welches den / die Minister:in in Policy- und Medienfragen berät, administrative Aufgaben wahrnimmt und von den politisch neutralen Karrierebeamten:innen in den Ministerien zu unterscheiden ist (Maley, 2018, S. 17 f.).

Australische Premierminister:innen sind in besonderem Maße von der Unterstützung der eigenen Partei abhängig und können durch einfache Entscheidungen in der Partei aus dem Amt gedrängt werden. Australien blickt zudem auf eine lange Historie des "collective cabinet government" (Weller, 2007, S. 285) zurück, in der Exekutivbefugnisse im Kabinett verteilt und kollektiv ausgeübt werden. Entsprechend ist – ähnlich wie in Großbritannien – die Neigung der Premierminister:innen ausgeprägt, ihre Regierung zu disziplinieren. Insgesamt lässt sich, ähnlich wie auch in anderen Westminster-Systemen, auch in Australien seit etwa zehn Jahren eine stärkere Zentralisierungstendenz von Ressourcen und Macht in der Regierungszentrale beobachten (Maley, 2018, S. 17, 20 f.; Craft & Halligan, 2020, S. 94, 164, 184 ff.).

4.6.4 Von der Neuausrichtung zur Richtungslosigkeit

Australien wird gemeinhin als „*early adopter*“ (Margetts & Dunleavy, 2013, S. 4) des *New Public Management (NPM)* bzw. als Teil der „*core NPM group*“ (Pollitt & Bouckaert, 2011, S. 117) beschrieben. *NPM* hat die Verwaltungspolitik in Australien seit den 1980er-Jahren geprägt (Halligan, 2020, S. 5 f.; Hood, 1991, S. 4 ff.). Als dominierendes Reformparadigma wurden mit dem australischen „Managerialismus“ (Halligan, 2020, S. 10; Hood, 1991, S. 6) die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken, Outsourcing, das Kontraktmanagement, die Steigerung von Produktivität und Effizienz, Dezentralisierung und Entbürokratisierung und nicht zuletzt Einsparungen im öffentlichen Sektor betont (Halligan, 2020, S. 10 f.; Hood, 1991, S. 4 ff.; Margetts & Dunleavy, 2013, S. 3 f.). 1999 wurde die *Australian Public Service Commission (APSC)* (Kommission für den öffentlichen Dienst Australiens) mit dem *Public Service Act* gegründet und im *PM&C* angesiedelt und ist seitdem zentral für die Ausrichtung, Berichterstattung und Modernisierung der Verwaltung zuständig (APSC, 2020; Regierung Australien, 2021).

Die Labor-Regierung unter Kevin Rudd (2007-11) hat sich schrittweise von einem orthodoxen *NPM*-Reformverständnis wegbewegt (Pollitt & Bouckaert, 2011, S. 232; Shaw, 2012, S. XIII) und die im Zuge der Finanzkrise 2008 eingeführte Austeritätspolitik stand der *NPM*-typischen Leistungsorientierung

entgegen, sodass Leistungsmessungen und Wirtschaftsprüfungen reduziert wurden (Margetts & Dunleavy, 2013, S. 4). Durch die Regierung Rudd (siehe Tabelle 4.4) wurde 2007 ein umfassender Evaluierungsprozess des nationalen Systems für Verwaltungsinnovation initiiert (siehe nächster Abschnitt). Politisch diente dieser Prozess der Abgrenzung von den elf Jahren Regierungszeit der Liberalen Partei, und er wurde durch die ambitionierte Politik- und Reformagenda von Premier Rudd und PM&C-Minister Terry Moran getragen (Shaw, 2012, S. VII f.; Halligan, 2010, S. 36 ff.). Dadurch wurden die Verringerung der Staatskapazitäten und das Outsourcing, insbesondere im IKT-Bereich, überprüft und Empfehlungen zur Stärkung von In-House-Kapazitäten, ressortübergreifender Kooperationen und Effektivität ausgesprochen (Halligan, 2010, S. 39; Shaw, 2012, S. IX). Eine stärkere Hinwendung zu Verwaltungsdigitalisierung als zentralem Reformthema (*Digital Era Governance, DEG*) lässt die Regierung Turnbull ab 2015 beobachten (Evans et al., 2019).

Insgesamt ergibt sich, wie in Tabelle 4.4 dargestellt, das Bild von mehreren, gleichzeitig vorherrschenden Verwaltungsparadigmen (*NPM, Post-NPM* und *DEG*), die anhand institutioneller Pfadabhängigkeit, Diversifizierung und Sedimentierung in der Literatur näher erläutert werden (Halligan, 2010, S. 44; Shaw, 2012, S. XIII). Wie Halligan und Craft (2020, S. 184, eigene Übersetzung) treffend konstatieren, war "der Zustand des australischen öffentlichen Dienstes in den 2010er-Jahren von Unbeständigkeit, starker Politisierung und relativ starker Zentralisierung und Externalisierung geprägt".

Tabelle 4.4: Übersicht Paradigma, Akteure und Ereignisse seit 1997

Jahr	Regierung & Premierminister:in	Verwaltungs-Paradigma	Politisches Ereignis	Innovations-politisches Ereignis / Publikation	Federführendes Ressort
1983-1999	Labor Partei –Hawke / Keating	NPM	div. Wahlen	-	-
1996-2007	Liberaler Partei –Howard	NPM	div. Wahlen, Public Service Act 1999	Gründung APSC und Ministerrat 1999; State of the Service Reports	Parlament; APSC
2007-2010	Labor Partei –Rudd	NPM	Wahlen, Regierungswechsel, Finanzkrise 2008	Review nationales Innovationssystem; Gründung PSIN & TACSI 2009	PM&C; DIISR; Süd-Australische Regierung
2010-13	Labor Partei (Minderheitsregierung) –Gillard	NPM / post-NPM	Wahlen, Führungswechsel Labor 2013	PSIN Innovation Month 2011-20; MAC; APS Innovation Action Plan 2011; DesignGov (2012)	DIISR; MAC; PM&C; Kabinett & DIISR; APS Secretaries Board & DIISR
2013	Liberal–Nationale Koalition, Abbott	NPM / post-NPM	Wahlen, Regierungswechsel	TACSI wird NRO; Ende DesignGov	-
2015	Liberal–Nationale Koalition, Turnbull	NPM / post-NPM / DEG	Führungswechsel Liberale	-	-
2016	Liberal–Nationale Koalition, Turnbull	NPM / post-NPM / DEG	Parlamentsauflösung & Neuwahlen	Gründung BETA und DTA	PM&C, MGS

2018	Liberal–Nationale Koalition, Morrison	NPM / post-NPM / DEG	Wahlen	-	-
2021	Liberal–Nationale Koalition, Morrison	NPM / post-NPM / DEG	Coronakrise	Auflösung PSIN	DISER

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf: BETA-PM&C (2021a), Clarke (2020), DIISR (2011), DISER (2021), PM&C (2010), Evans et al. (2019), Halligan (2010; 2020), Hallerberg et al. (2021), Hood (1991); MAC (2010), Margetts & Dunleavy (2013), Pollitt & Bouckaert (2011), Shaw (2012). Abkürzungen: APS = Australian Public Service, APSC = Australian Public Service Commission, BETA = Behavioural Economics Team of the Australian Government, DEG = Digital Era Governance, DISER = Department of Industry, Science, Energy and Resources (DISER, ehemals Department of Innovation, Industry, Science and Research, DIISR), PM&C = Department of the Prime Minister and Cabinet, DTA = Digital Transformation Agency, MAC = Management Advisory Committee; MGS = Minister for Government Services, NPM = New Public Management, post-NPM = post-New Public Management, TACSI = The Australian Centre for Social Innovation.

4.6.5 Das Innovationsökosystem: Fragmentiert und wechselhaft

Der Evaluierungsprozess der Rudd-Regierung bildet die strategische Grundlage für die verwaltungspolitische Innovationsagenda.

Insgesamt haben diverse Ressorts und Gremien den Evaluierungsprozess und die strategisch-institutionelle Neuausrichtung der Verwaltung unterstützt. Wie die nachfolgende Tabelle 4.5 verdeutlicht, haben zur Zeit des Reviews zwischen 2008 und 2011 insgesamt sechs staatliche Institutionen zur Verwaltungsinnovation in Australien publiziert: Die *Australian Public Service Commission (ASPC)*, das *Australian National Audit Office* (australischer Rechnungshof), das Industrieministerium (*DIISR*), die *Advisory Group on Reform of Australian Government Administration (Advisory Group)*, Beratungsgruppe zur Verwaltungsreform in Australien) und das *Management Advisory Committee (MAC)*. Der Evaluierungsprozess wurde schließlich durch das *Secretaries Board* (Ministerrat) mit dem regierungsweiten Aktionsplan „*APS Innovation Action Plan*“ (nachfolgend: Aktionsplan) von 2011 beendet, der die Kernelemente der Verwaltungsinnovation formalisierte (DIISR, 2011).

Tabelle 4.5: Strategien und Publikationen im Zuge des Reviews des australischen Innovationssystems zwischen 2007-2011

Jahr	Publikation	Institution
2007	Tackling wicked problems: a public policy perspective	Australian Public Service Commission (ASPC)
2008	Venturous Australia: Building strength in innovation	Department of Innovation, Industry, Science and Research (DIISR)
2009	Delivering Performance and Accountability	Australian Public Service Commission (ASPC)
2009	Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions	Australian National Audit Office (ANAO)
2009	Powering Ideas: An Innovation Agenda for the 21 st Century	Department of Innovation, Industry, Science and Research (DIISR)
2010	Ahead of the Game – Blueprint for the reform of Australian Government Administration	Advisory Group on Reform of Australian Government Administration
2010	Empowering Change: Fostering Innovation in the APS	Management Advisory Committee (MAC)
2011	APS Innovation Action Plan	Secretaries Board / Department of Innovation, Industry, Science and Research (DIISR)

Quelle: Eigene Darstellung. Abkürzungen und Quellen s. Tabelle 4.4.

Erstmals thematisiert die Kommission für den öffentlichen Dienst Australiens 2007 sowohl die neuen Herausforderungen, vor denen die öffentliche Verwaltung angesichts vertrackter Probleme (*wicked problems*) steht, als auch die innovativen, flexiblen und ressortübergreifenden Lösungsansätze, die zur Bewältigung der Herausforderungen erforderlich sind (APSC, 2007a; Head, 2008). Das ebenfalls für Innovation zuständige Industrieministerium (*DIISR*) beteiligte sich am Evaluierungsprozess mit ressortspezifisch-industriell geprägten Vorschlägen, um Wissenschaft und Entwicklung, Wirtschaft und Wohlstand zu fördern. Die Verwaltungsinnovation wird hingegen noch als Randerscheinung geführt (*DIISR*, 2008, S. 176) oder als Instrument für die Wirtschaftsförderung, Reform der Beschaffung und Regulierung beispielsweise im IKT-Bereich gesehen (*DIISR*, 2009, S. 53 ff.).

Für die Verwaltungsinnovation deutlich wichtiger waren die Publikationen der *Advisory Group on Reform of Australian Government Administration* und des *Management Advisory Committee* aus dem Jahr 2010 (siehe Tabelle 4.5). Die *Advisory Group* wurde von *PM&C*-Minister Terry Moran geleitet und bestand aus neun weiteren Mitgliedern, Minister:innen unterschiedlicher Ressorts, einer Unternehmerin sowie zwei Professoren (*PM&C*, 2010, S. iv). Das *Management Advisory Committee* ist ein hochrangiges Forum von rund 25 Minister:innen und Behördenleiter:innen, das durch den *Public Service Act* 1999 eingerichtet wurde, um die australische Regierung in Verwaltungs- und Managementfragen zu beraten, und ebenfalls durch den *PM&C-Minister* geleitet wird. Das Amt des *Public Service Commissioner* (*APS-Kommissar*) fungiert als das ausführende Organ des *Management Advisory Committee* (*MAC*, 2007, S. 56).

Die Publikationen der *Advisory Group* und des *Management Advisory Committee* untermauerten den Führungsanspruch des *PM&C* in Fragen der Verwaltungsinnovation auch im Verhältnis zum Industrieministerium und betonten zentrale Eckpfeiler einer Innovationsagenda und Innovationskultur, wie etwa Nutzer- und Bürgerorientierung, Stärkung der Leadership- und strategischen Kapazitäten des öffentlichen Dienstes, Investitionen in die Kompetenzen der Beschäftigten der australischen Verwaltung,

Konzentration auf Agilität und Effizienz sowie Vernetzung und Koordination (APSC, 2012a; PM&C 2010, S. ix-xii; MAC, 2010, S. VIII-XII; Shaw, 2012, S. VIII).

Der 2011 verabschiedete Aktionsplan galt als innovationspolitischer Meilenstein und übernahm explizit die vier Aktionsfelder aus der Publikation von Christian Bason (2010) "Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society": (1.) Entwicklung eines Innovationsbewusstseins innerhalb des APS, (2.) Aufbau von Innovationskapazitäten, (3.) Förderung von Co-Kreation und (4.) Stärkung der Führung, um auf allen Ebenen den Mut zur Innovation zu haben (DIISR, 2011, S. 11).

In der Steuerung der Umsetzung des Aktionsplans wurden dezentrale und zentrale Elemente kombiniert: Zum einen wurden alle Ressorts durch das *Secretaries Board* (Ministerrat) beteiligt. Der Ministerrat wurde durch den *Public Service Act 1999* gegründet und dient als das zentrale ressortübergreifende Führungsgremium des APS, in dem unter Leitung des PM&C-Ministers, der APS-Kommissar und die Minister aller Ressorts vertreten sind. Der Ministerrat wurde daher mit der Aufsicht über die Umsetzung des Aktionsplans betraut. Weiterhin waren die Ressorts für die Umsetzung der Innovationsagenda selbst verantwortlich, indem sie Innovation als Schlüsselkomponente in die organisatorischen Leistungssysteme einbeziehen und Innovation in den Führungssystemen der Ressorts verankern sollten. Gemeinsam mit der Kommission für den öffentlichen Dienst Australiens (APSC) sollte das Industrieministerium kontinuierlich über die Umsetzung an den Ministerrat Bericht erstatten (DIISR, 2011, S. 16 ff.).

Der Ministerrat besteht noch heute und ist unverändert für die APS-Reformagenda verantwortlich, wobei der PM&C-Minister, Phil Gaetjens, und der APS-Kommissar, Peter Woolcott AO, hauptverantwortlich sind. Unterstützt wird die Reformagenda durch den Ausschuss der *Chief Operating Officers (COO)* des APS, dem die COO's aller Ressorts und größeren Behörden angehören, sowie durch das *Secretaries Digital Committee* (Digitalkomitee der Minister:innen). Um die Umsetzung der Reformagenda zu unterstützen, wurde zudem im Februar 2020 ein kleines APS-Reformbüro (*APS Reform Office*) innerhalb des PM&C eingerichtet. Das APS-Reformbüro verwaltet die Umsetzung der APS-Reformagenda und führt eine Reihe von Reforminitiativen durch (PM&C, 2021). Zum anderen ist das 2007 gegründete Industrieministerium (*DIISR*) für Verwaltungsinnovation zuständig (siehe unten).

In Bezug auf die Implementierung der vereinbarten Maßnahmen des Aktionsplans sind jedoch wenig Informationen verfügbar. Die fünf APSC-Berichte nach dem Aktionsplan (*State of the Service Report 2012-2016*) verdeutlichen eine gewisse Redundanz und Richtungslosigkeit: Während die Berichte von 2012-14 auf rund 300 Seiten eine umfassende Bestandsaufnahme vornehmen und Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorstellen, fallen die nachfolgenden Berichte von 2014-16 deutlich kürzer aus (APSC, 2012b; 2013; 2014, 2015, 2016), und der Aktionsplan wird nur in den ersten drei Berichten bis 2014 aufgegriffen. Die anschließenden APSC-Berichte greifen den Aktionsplan zwar nicht mehr explizit auf, führen aber einige der Maßnahmen wie die Ausweitung des *Public Sector Innovation Network (PSIN)* (siehe unten) und der Veranstaltungsreihe *Innovation Month* fort und schlagen weiterhin neue Maßnahmen wie einen Inkubator für Verwaltungsinnovation und die Pilotierung einer *multi-agency collaboration platform* vor (APSC, 2015, S. 40). Allerdings berichtet APSC (2016, S. 22), dass über 70 Prozent der Behörden derzeit eigene Innovationsstrategien entwickeln. Eine unabhängige, durch das PM&C beauftragte Evaluation bemängelt 2019 Implementationsdefizite der Innovationsagenda (PM&C, 2019, S. 59) und kritisiert zu häufige Veränderungen von Strukturen, Zuständigkeiten und Prozessen:

„But MoG [Machinery of Government] changes come with other costs, and can inadvertently undermine the APS’s ability to deliver for the Government and the people. They have been frequent: there were over 200 changes to APS structures between 1994 and 2015 — an average of more than ten a year. The current Department of Industry, Innovation and Science alone has experienced 21 MoG changes since 2010–11” (PM&C, 2019, S. 240).

Eine interviewte Expertin ergänzt in Bezug zu diesem Bericht, dass Verwaltungsinnovation in Australien häufig an individuelle Politiker:innen geknüpft ist, sodass die Priorisierung der Innovationsagenda eng mit Wahlen und Legislaturperioden zusammenhängt und langfristige Erfolge dadurch erschwert werden (Interview_AUS_5). Die Rolle des Industrieministeriums hingegen wird in der Literatur teilweise als „klarer Indikator für den Fokus der Regierung auf Verwaltungsinnovation“ aufgefasst (Demircioglu, 2019, S. 220 f.; eigene Übersetzung). Das Industrieministerium hat jährlich innovationspolitische Berichte vorgelegt, die innovationspolitische Initiativen, Entwicklungen und Fallstudien, Innovationsindikatoren sowie Veranstaltungen, Konferenzen und wissenschaftliche Publikationen thematisieren (Demircioglu, 2019, S. 221; Interview_AUS_5). Die dem Industrieministerium mit dem Aktionsplan übertragene zentrale Netzwerk- und Koordinierungsfunktion wurde mit der Anbindung des *Public Sector Innovation Network (PSIN)* realisiert, das von 2010 bis 2021 existierte (siehe Tabelle 4.4.). Das PSIN ging aus dem MAC-Report hervor (siehe oben) und wurde mit der regierungsweiten, langfristigen Vernetzung, Dissemination und Diffusion von Verwaltungsinnovation beauftragt (MAC, 2010, S. XII). Im Aktionsplan wird PSIN als Verbund öffentlich Beschäftigter und Wissenschaftler:innen beschrieben, die sich darin unterstützen sollen, innovative Ideen zu entwickeln, sich auszutauschen und langfristig die Innovationskapazitäten der Verwaltung zu erhöhen (DIISR, 2011, S. 12). In seiner Anfangsphase von 2010 bis 2013 verfügte das PSIN jedoch über keine festen Strukturen und sehr begrenzte Ressourcen und bestand aus einem Newsletter mit rund 1000 Abonnent:innen und einem Blog, sodass es sich zunächst nicht als regierungsweites Netzwerk etablieren konnte (Thomas, 2017).

Wesentlich zur Bekanntheit und Professionalisierung des *Public Sector Innovation Network (PSIN)* beigetragen hat dann die Integration der *Innovation Showcases, Tools* und *Blogs* auf einer eigenen Webseite und die Übernahme der Veranstaltungsreihe *Innovation Month* ab 2014. Als regierungsweite Veranstaltungsreihe, die für alle Verwaltungsbeschäftigten in Kooperation mit dem *Institute of Public Administration Australia (IPAA)* organisiert wurde, wurden 50-80 Veranstaltungen mit rund 5000 Teilnehmenden durchgeführt. Wichtig zu betonen ist jedoch, dass das kleine PSIN-Sekretariat im Industrieministerium, ca. zwei Personen, vor allem den Rahmen der Veranstaltungsreihe zusammen mit einer ressortübergreifenden Koordinationsgruppe koordinierte und kaum eigene Veranstaltungen durchführte, während der Großteil der Veranstaltungen durch die Ressorts selbst organisiert wurde (Thomas, 2017). Diese Veranstaltungen wurden jedoch als „Gruppentherapie-Sitzungen“ kritisiert, die nicht produktiv gewesen wären (Interview_AUS_1). Darüber hinaus führt die APSC seit 2012 jährlich Umfragen unter Verwaltungsangestellten durch (*State of the service employee census*), um unter anderem Innovation in öffentlichen Sektor zu messen und zu analysieren. So wurden zum Beispiel 2019 über 135.000 Mitarbeiter:innen aus über 100 Ressorts, Behörden und Agenturen befragt (APSC, 2019; Demircioglu, 2019, S. 223).

Strukturell entwickelte sich das *Public Sector Innovation Network (PSIN)* insofern weiter, als sich drei Gremien bildeten und regelmäßig trafen: die *Innovation Champions* aus der Führungsebene der Ressorts, *PSIN Agents* auf Arbeitsebene und *PSIN State Co-ordinators* aus den einzelnen Bundesstaaten. Die *Innovation Champions* wurden zudem damit beauftragt, die ressortgemeinsame Zusammenarbeit

zu fördern und entsprechende Initiativen zu entwickeln (PSIN, 2019). Für die Zeit zwischen 2014 und 2017 wurde dem PSIN eine bessere Leistungsfähigkeit attestiert, es wuchs auf über 3600 Mitglieder an und genoss eine höhere politische Aufmerksamkeit. In Bezug auf die Wirkung des Aktionsplans resümiert der PSIN-Sekretär exemplarisch, dass die meisten Ressorts eine eigene Innovationsstrategie erstellten, das *DesignGov*-Pilotprojekt zahlreichen Laboratorien anderer Ressorts als Vorbild diente und mehrere Ressorts Preise für Verwaltungsinnovation vergaben (Thomas, 2017).

Die Idee für *DesignGov* beruhte auf Empfehlung des *Management Advisory Committee (MAC)*, ein Laboratorium ähnlich des dänischen *MindLab* einzurichten, um kollaborative Innovationsprojekte zu fördern. Das *Secretaries Board* (Ministerrat) entschied daraufhin, mit *DesignGov* ein befristetes Pilot-Lab von Juni 2012 bis Dezember 2013 einzurichten. *DesignGov* arbeitete an einem, vom Ministerrat ausgewählten, ressortübergreifenden Projekt, wurde jedoch durch die knappe Finanz- und Personalausstattung (vier Beschäftigte) eingeschränkt und hatte Schwierigkeiten damit, mit dem APS zu kooperieren, und verlor schließlich unter dem neuen Premier Abbott auch an politischer Unterstützung. Die Reformschwerpunkte wurden in den Bereich evidenzbasierte Politik und verhaltenswissenschaftliche Experimente verlagert (siehe nächster Abschnitt), und es wurden Konsolidierungsmaßnahmen innerhalb der Verwaltung eingeleitet, sodass der Ministerrat das Mandat von *DesignGov* auslaufen ließ (Hallerberg et al., 2021, S. 13 ff.; Head, 2013, S. 15 ff.). Zu Beginn des Jahres 2021 kam es schließlich auch zur Auflösung des *Public Sector Innovation Network (PSIN)*, was ebenfalls auf veränderte politische Prioritäten der amtierenden Regierung zurückzuführen ist, welche die Innovationspolitik auf Förderung von Innovation in der Wirtschaft – und eben nicht in der Verwaltung – ausrichtet. *PSIN* hatte demnach keine politische Unterstützung einer/s Minister:in mehr und hat eine große Lücke vor allem in der Netzwerkarbeit und Verbindung von Regierungsebenen hinterlassen (Interview_AUS_2,4,5).

Darüber hinaus hat sich Australien im vergangenen Jahrzehnt zunehmend systematisch der Strategischen Vorausschau bedient. Mit der *Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO)* verfügt Australien über eine Behörde für industrielle und wissenschaftliche Forschung, innerhalb derer ein Forschungsteam (*CSIRO Futures*) Vorausschau auf Themengebieten wie Transport oder Energie anwendet und mit *“Our Future World”* alle zwei Jahre einen aktualisierten Bericht über globale Megatrends herausgibt. Auch in zahlreichen anderen Behörden Australiens wird Vorausschau betrieben. So veröffentlicht etwa das Finanzministerium (*Department of Treasury*) im Fünfjahresrhythmus im Rahmen des *“Intergenerational Report”* eine 40-Jahres-Prognose über Langzeitprobleme (Dreyer & Stang, 2013, S. 29).

Die Interviews mit australischen Expert:innen legen auch Schwächen und Herausforderungen offen, mit denen das australische Innovationsökosystem generell konfrontiert ist. Zum einen äußerte ein ehemaliger *Innovation Champion*, dass das *Public Sector Innovation Network (PSIN)* innerhalb der Ministerialverwaltung noch „nicht vernetzt genug“ gewesen wäre (Interview_AUS_1). Ein anderer Experte kommt zu dem Schluss, dass *PSIN* „zu dünn und verteilt“ war und über „keine eigenen Problemlösungskapazitäten“ verfügte (Interview_AUS_4). Ferner würden häufiger Innovationseinheiten mit zu wenig Personal und Finanzen und politisch-administrativ zu niedrigschwellig (*sub-scale*) angesiedelt, sodass sie innerhalb der Verwaltung und von politischen Akteuren zu wenig Unterstützung erfahren würden. Hinzu kommt, dass sie zumeist innerhalb der üblichen, ressorteigenen Planungs- und Strategiehorizonte angesiedelt würden, sodass sie „nicht wirklich etwas ausrichten“ konnten, außer sich einem Netzwerk anzuschließen, sodass insgesamt das Risiko der „Schaufensterdekoration“ bestünde (Interview_AUS_1). Mit Blick auf das ebenfalls im deutschen Kontext relevante Ressortprinzip berichtet eine

interviewte Expertin, dass die Zusammenlegung und Reduktion von Ressorts die ressortgemeinsame Zusammenarbeit verschlechtert hätte. Diese würde einem "Minenfeld" gleichen, da selbst Abteilungen innerhalb desselben Ressorts — die einst unterschiedlichen Ressorts angehörten — ohne den entsprechenden hohen politischen Willen nicht per se miteinander kooperieren würden (Interview_AUS_5). Diese Einsichten decken sich mit der wissenschaftlichen Literatur zur Beschaffenheit des australischen Ökosystems für Verwaltungsinnovation der letzten fünf Jahre (siehe oben vgl. Demircioglu, 2019; Lewis, 2020; Lewis et al. 2020; McGann et al. 2018b).

In den Interviews wird ebenso wie in der wissenschaftlichen Literatur betont, dass sowohl Innovationseinheiten in den *States und Territories* (vgl. Bundesstaaten) als auch nicht-staatliche Innovationseinheiten als erfolgreiche Beispiele außerhalb der Regierungszentrale gelten (Interview_AUS_2; Interview_AUS_4; Lewis et al. 2020; Lewis, 2020; McGann et al., 2018b). Eine quantitative Bestandsaufnahme aus dem Jahr 2018 zeigt die Vielfalt und Fragmentierung der Innovationslandschaft auf: Die Studie fand rund 40 Einheiten für Verwaltungsinnovation (*Public Sector Innovation Labs*) auf unterschiedlichen Regierungsebenen und außerhalb der Regierung in Australien, von denen allein die Hälfte zwischen 2016 und 2018 gegründet wurde, und ein Viertel der *Labs* sind auf Bundesebene in einem Ministerium oder einer Agentur angesiedelt. Das Gros der Einheiten beschäftigt weniger als fünf Mitarbeitende, nur eine Handvoll *Labs* in Australien beschäftigt mehr als 20 Mitarbeitende. Die meisten Einheiten werden durch öffentliche Gelder finanziert (McGann et al., 2018b, S. 4 ff.). Nicht-staatliche Innovationseinheiten, die mit mehreren Regierungsebenen gleichzeitig zusammenarbeiten, hätten eine höhere Lebenserwartung und würden größere Wirkung erzielen (Interview_AUS_2). Insgesamt wird die Innovationslandschaft somit als *multi-level*, multisektoral, dezentral, fragmentiert und die Einheiten selbst als kurzlebig und mit geringer „Verbindung zur Macht“ (Interview_AUS_2) und geringer Wirkung für die Politikgestaltung beschrieben (Lewis et al., 2020, S. 126; Lewis, 2020, S. 9). Zudem sind die meisten Innovationseinheiten nur in der ersten Hälfte des Innovationszyklus—Problemidentifikation, Ideenfindung und Entwicklung eines Prototyps—erfolgreich, jedoch weniger aktiv in der zweiten Hälfte — Skalierung, Veränderung und Diffusion (Lewis et al., 2020, S. 121 ff.).

Einige zentrale Empfehlungen der Expert:innen lauten daher, die ressort- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken, die Mitarbeit von Innovationseinheiten an der Erfüllung politischer Ziele zu erhöhen, die Skalierung und Kommunikation funktionierender Verwaltungsinnovationen zu verbessern, multidisziplinäre Teams zusammenzustellen und auf internationale Expert:innen und gute Praxisbeispiele zurückzugreifen (Interview_AUS_1; Interview_AUS_4). Aus Australien könne man lernen, dass man eine Innovationseinheit nicht zu einer Beratungseinheit für andere Organisationen geraten lassen dürfe. Durch die Beratung von außen ließen sich weder Prozesse noch *Mindsets* verändern. Vielmehr habe es sich bewährt, wenn Innovationseinheiten partnerschaftlich mit Behörden zusammenarbeiten, Methoden zur eigenständigen Problemlösung entwickeln und der ressortübergreifende Austausch über Erfahrungswerte, Best Practices, Kompetenzen und Methoden verbessert wird (Interview_AUS_1). Darüber hinaus werden die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Design Thinking Methoden in Innovationseinheiten diskutiert (Lewis et al., 2020).

Insgesamt haben sich die Pilotprojekte wie *DesignGov* und der Netzwerkansatz mit dem *Public Sector Innovation Network (PSIN)* zunächst gut in das dezentrale, föderale System Australiens eingefügt. Zwar erfuhren diese Initiativen anfangs jeweils breite politische Unterstützung durch den Ministerrat, aber von dem niedrigschwelligen Einstieg ausgehend wurden kaum weitere, substanzielle Schritte unter-

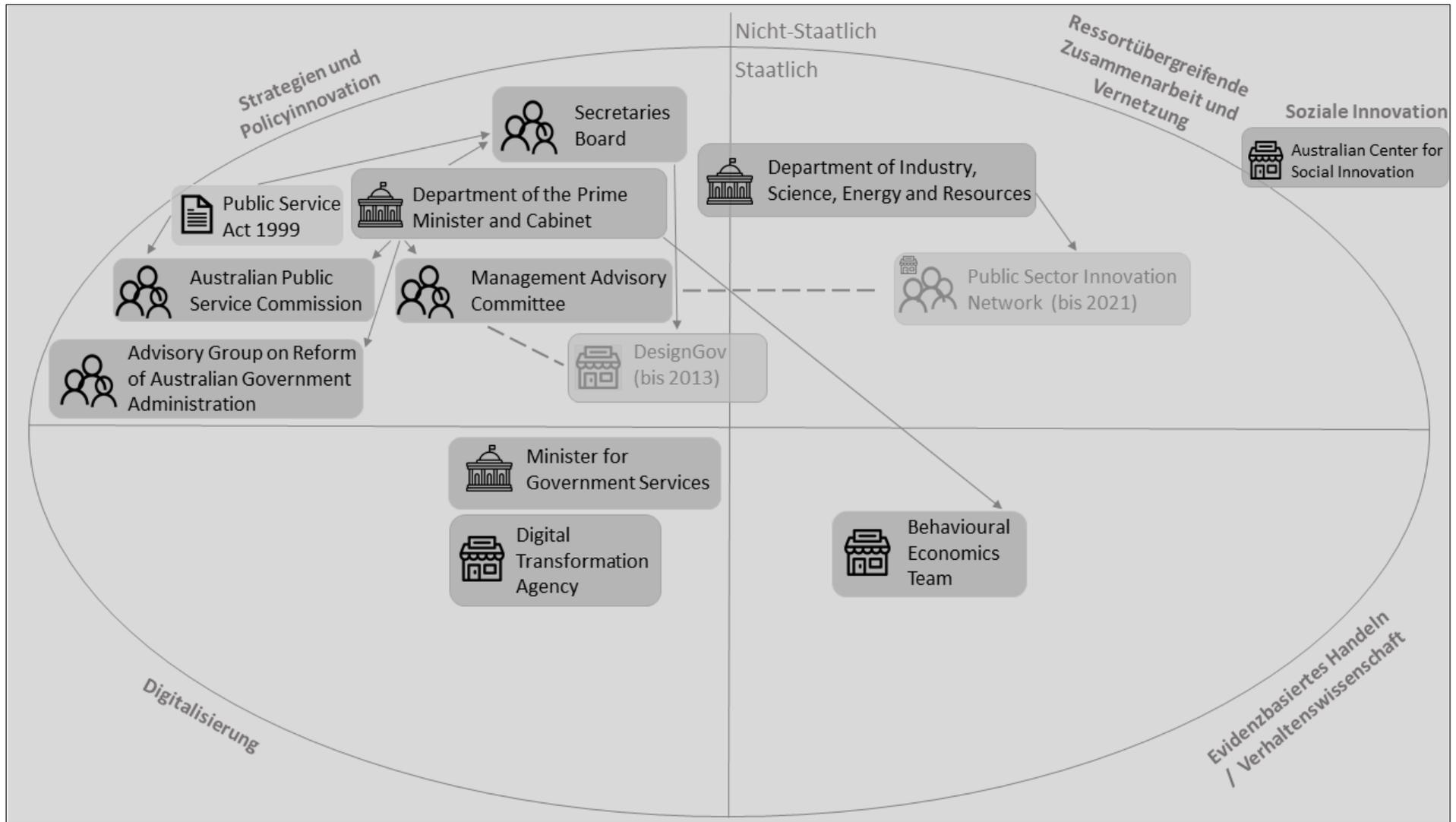
nommen und Ressourcen dafür bereitgestellt, um eine nachhaltige Governance-Architektur für Verwaltungsinnovation aufzubauen, im Innovationszyklus voranzukommen, die Erfolge zu skalieren und den Netzwerkgedanken sowie die ressortübergreifende Kooperation auszubauen. Die Regierung und insbesondere das Industrieministerium sind geprägt von häufigen Personal- und Politikwechseln, die die kontinuierliche Weiterentwicklung eben dieser Initiativen erschwert haben. Zusammenfassend wird deutlich, dass das australische Innovationsökosystem sehr fragmentiert und divers ist, aus vielen, oft sehr kleinen, unterschiedlich verfassten Akteuren besteht und die Wirksamkeit sowohl von politischer Unterstützung als auch von der Intensität des Austauschs und der Vernetzung insbesondere mit den Ministerien abhängt (siehe Tabelle 4.6). Die Abbildung 4.12 bietet einen Überblick über ausgewählte Ressorts, Gremien und Innovationseinheiten des australischen Ökosystems für Verwaltungsinnovation, die für die vorliegenden Fallstudie als relevant erachtet wurden. Einige Einheiten wie das Pilotprojekt *DesignGov* und das *PSIN* existieren heutzutage nicht mehr, sodass die Abbildung keine Momentaufnahme darstellt. Bis auf die nicht-staatliche Einheit *The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)*, sind die anderen ausgewählten Einheiten, Gremien und Ressorts staatlich und auf Bundesebene angesiedelt.

Tabelle 4.6: Überblick australisches Innovationsökosystem

Einheit	Ressort / Steuerung	Fokus	Gründung	Personal	Budget [Mio. AUD]
APSC	PM&C	Service / Ergebnis	1999 - heute	237	23
MAC	PM&C	Service / Ergebnis	1999 -	Keine eigenes, 25 Mitglieder	-
DesignGov	PM&C	Service	2012-13	-	-
Advisory Group	PM&C	Service/ Ergebnis	2010	Keine eigenes, 10 Mit- glieder	-
BETA	PM&C	Evidenz	2016	27	-
PSIN	DIISR	Netzwerk	2009-21	Sekretariat: 2 + Cham- pions, Agents u. State Co-ordinators	-
DTA	MGS	Digitales	2016	205	127

Quelle: Eigene Darstellung. Abkürzungen und Quellen s. Tabelle 4.4.

Abbildung 4.12: Übersicht ausgewählter Akteure des australischen Innovationsökosystems



Quelle: Eigene Darstellung.

4.6.6 Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA)

Nachdem die australische Regierung durch eine 2007 abgehaltene Expertenrunde (Productivity Commission, 2008) und zwei von der *Australian Public Service Commission (APSC)* veröffentlichte Diskussionspapiere (APSC, 2007b; 2009) bereits früh auf das Potential von verhaltensökonomischen Teams aufmerksam wurde, richtete sie 2016 das *Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA)* ein. Damit entstand die erste Innovationseinheit auf zentraler Ebene in Australien, die verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse und evidenzbasiertes Handeln in den Mittelpunkt von Verwaltungsinnovation und der Regierungs- und Verwaltungsarbeit rückte (Ames & Hiscox, 2016, S. 4; Head, 2013). Die Arbeit von *BETA* ist auf zwei Funktionen gerichtet: Erstens liefert *BETA* der australischen Regierung Ratschläge auf Grundlage verhaltensökonomischer Untersuchungen. Zweitens führt *BETA* Evaluierungen in Form veröffentlichter Studien durch (BETA-PM&C, 2021a; Interview_AUS_3)

Zunächst wurde *BETA* als kooperative Einheit eingerichtet, die zwar im *Department of the Prime Minister and Cabinet (PM&C)* angesiedelt war, aber in ihren Projekten von Partnerministerien und -behörden finanziert wurde. Waren zum Zeitpunkt der Verkündigung über die Einrichtung BETAs im Jahr 2015 ursprünglich fünf Partnerbehörden zur Begleitung geplant, wuchs diese Zahl bis zur Aufnahme der Tätigkeiten am 1. Februar 2016 auf 13 Partnerbehörden, darunter das *Department for Education and Training* (Bildungsministerium), das *Department of Health* (Gesundheitsministerium), die APSC und das *Australian Tax Office* (Nationales Steuerbüro). Nachdem die Zahl der Partnerbehörden später noch auf 20 anstieg, steht *BETA* seit dem 1. Juli 2017 allen Regierungseinrichtungen Australiens (auf Ebene des Bundes) zur Verfügung (Ball et al., 2017, S. 22; Jones et al., 2021, S. 7 f.)

BETA arbeitet nach einem Partnerschaftsmodell: Projekte, die *BETA* durchführt, werden auf Basis gemeinsamer Interessen zusammen mit den Partnerbehörden entwickelt. Dabei wird jedes Projekt vorab auf seine Realisierbarkeit geprüft, wobei auf Kriterien wie Ressourcen, Zeitrahmen und Kosten geachtet wird. Die für die Durchführung des Projektes notwendigen finanziellen Mittel stellt die jeweilige Partnerbehörde zur Verfügung. Das Budget für die *BETA*-Mitarbeitenden wird dagegen vom *PM&C* bereitgestellt. Dazu finanzierte das *PM&C* in der Vergangenheit ebenfalls verschiedene Schulungsprogramme wie die „Einführung in Behavioural Insights“ sowie Schulungseinheiten für Anfänger und Fortgeschrittene in der Entwicklung von randomisierten kontrollierten Studien (*randomized controlled trials, RCTs*) (Ball et al., 2017, S. 22). Die finale Entscheidung über die Durchführung der von *BETA* vorgeschlagenen Projekte liegt schließlich beim Vorstand (*Executive Board*), bestehend aus Staatssekretär:innen und stellvertretenden Staatssekretär:innen (*Secretary and Deputy Secretaries*) im *PM&C* (Jones et al., 2021, S. 9).

Das heute 27-köpfige *BETA*-Team besteht etwa zur einen Hälfte aus Mitarbeiter:innen mit einem akademischen Hintergrund in Psychologie und zur etwa anderen Hälfte aus Mitarbeiter:innen mit Hintergründen in Verhaltensökonomik, Datenanalyse und -evaluation sowie qualitativer Forschung (Ball et al., 2017, S. 22, Interview_AUS_3). Daneben wurden allerdings auch Generalist:innen benötigt, die mit den Eigenheiten des öffentlichen Dienstes vertraut waren und sich mit der Durchsetzung von Ergebnissen im System auskannten (Jones et al., 2021, S. 8). Einige Teammitglieder bei *BETA* waren zwar noch neu im öffentlichen Dienst, brachten aber Erfahrungen in der Planung und Durchführung von Studien mit. Andere dagegen, die bereits länger im öffentlichen Dienst tätig waren, konnten durch Erfahrungen in der Projekt- und Teamleitung entscheidend beitragen. So wuchs *BETA* bis 2017 von

ursprünglich drei bis auf 27 Mitarbeiter:innen an, von denen bis zu 15 innerhalb der ersten 18 Monate als Mitarbeiter:innen von Partnerbehörden dazugekommen waren (Ball et al., 2017, S. 22). *BETA* hat sich in vier Untergruppen zu je etwa sechs Mitarbeiter:innen aufgeteilt. An deren Spitze steht jeweils eine Führungsperson mit zwar lediglich grundlegendem technischem Verständnis, aber reichlich Expertise über den Ablauf von Prozessen im australischen Regierungs- und Verwaltungssystem, während sich die übrigen, zumeist jungen Teammitglieder durch hohe technische Fähigkeiten, dagegen aber geringeres Regierungs- und Verwaltungsverständnis, auszeichnen. Der Aufgabenbereich der einzelnen Führungspersonen innerhalb der vier Untergruppen erinnert damit an jenen eines/einer Partner:in in einem Beratungsunternehmen, wobei etwa Projekte gesteuert, Prozesse koordiniert und Vereinbarungen mit anderen organisatorischen Einheiten geschlossen werden (Interview_AUS_3).

Seitdem *BETA* 2016 die Arbeit aufgenommen hat, wurden bis zur Erstellung der vorliegenden Studie insgesamt über 100 Projekte fertiggestellt, darunter eine Vielzahl unter Anwendung randomisierter Kontrollstudien (Interview_AUS_3). Zusätzlich wurden fünf Beratungsberichte öffentlich herausgegeben. Daneben führt *BETA* Veranstaltungen durch, betreibt einen Blog sowie einen Twitter-Account und veröffentlicht Podcasts. Bemerkenswert ist zudem der Betrieb eines weltweit öffentlichen Online-Lernzentrums mit E-Learning-Modulen in verschiedenen Bereichen der Verhaltensökonomie durch *BETA* (BETA- PM&C, 2021b). Dahinter steht die Motivation, den Mitarbeiter:innen anderer Behörden sowie verhaltensökonomischen Teams niedrigschwellig die Grundlagen der Anwendung von Verhaltensökonomie in ihrer alltäglichen Arbeit vermitteln zu können, aber auch Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen, wodurch aggregiert ein letztendlich größerer Effekt erwartet wird als bei einer Beschränkung des Wissensaustauschs innerhalb des eigenen Teams. Diesem Angebot wird sowohl in Australien auch als in anderen Ländern mit großem Interesse und Teilhabe begegnet (Interview_AUS_3).

Für eines der ersten internen Projekte schloss sich *BETA* mit dem Finanzministerium und fünf Pensionskassen zusammen, um auf Grundlage verhaltensökonomischer Erkenntnisse alternative Möglichkeiten zur Darstellung von Informationen über ein potentiell neues Rentenvorsorgeprodukt zu entwickeln und zu testen. Das Ziel war es, der australischen Bevölkerung das Verständnis für das neue Produkt zu erleichtern und ihr dabei zu helfen, eine informierte Entscheidung zu treffen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass eine vergleichsweise simple Darstellung zentraler Informationen den Bürger:innen bei ihrer Entscheidungsfindung hilft. Dadurch konnte das Vertrauen der Bürger:innen für das Produkt verbessert und die Zuversicht in ihre Entscheidung gestärkt werden (BETA-PM&C, 2017). Bis heute decken die von *BETA* durchgeführten Projekte eine große thematische Bandbreite ab, von der Stärkung der Resilienz von Schüler:innen, über die Erreichung von Cybersicherheit, bis hin zum Umgang mit kognitiven Verzerrungen bei der Auswahl von Personal für den öffentlichen Sektor (BETA-PM&C, 2021c).

Insbesondere die ausdrückliche Unterstützung der australischen Regierung sowie ihr Bemühen um innovatives Handeln hat der Etablierung *BETA*s Vorschub geleistet. Dabei wurde zu Beginn vereinbart, dass Behörden am besten für die Auswahl und Finanzierung solcher Projekte geeignet seien, wenn die Projekte sich für die eigenen politischen Ziele als nützlich erweisen. Dadurch stützte sich *BETA*, anders als etwa das britische *Behavioral Insight Team (BIT)*, nicht auf eine zentrale Finanzierung, sondern wurde von den Behörden dezentral mitfinanziert. Der vorangegangene Erfolg von verhaltenswissen-

schaftlichen Innovationseinheiten anderer Staaten, aber auch auf der Ebene der australischen Bundesstaaten führte zu einem aufmerksamen Bewusstsein und zur Unterstützung für *BETA* von der Arbeits- bis zur Führungsebene (Ball et al., 2017, S. 23).

Allerdings brachte dieser Ansatz der gemeinsamen Entwicklungen auch Herausforderungen mit sich, erforderte er doch einen Balanceakt zwischen der Rekrutierung von Partnern und der Werbung für das Angebot *BETAs* und dazu noch der Einhaltung von Budget- und Zeitrahmen. Zunächst wurde bei *BETA* aktiv nach Bereichen gesucht, in denen kosten- und zeitsparsame Studien durchgeführt werden konnten, um die Wirksamkeit der Anwendung verhaltensökonomischer Theorien auf die Entwicklung und Umsetzung von Policies anschaulich zu machen (Ball et al., 2017, S. 23 f.). Dazu wurden zu Beginn insbesondere solche Bereiche ausgewählt, in denen gute Datenverfügbarkeit bestand (Ames & Wilson, 2016, S. 18). In den meisten Fällen konzentrierten sich diese Versuche auf schrittweise Änderungen bereits bestehender Maßnahmen. *BETA* überzeugte die Partnerbehörden davon, mindestens eines ihrer ersten Projekte als rasche, kleine Studie durchzuführen, um den Aufbau von Fähigkeiten voranzutreiben und den allgemeinen Nutzen zu demonstrieren. Diese Projekte erwiesen sich als wertvoll, weil sie einen Beitrag dazu leisten konnten, Unterstützung und weitere Finanzierung zu sichern, Vertrauen aufzubauen und stabile, unabhängige Bestandteile für Policies zu bieten und um eine strukturell solide Grundlage für umfassende systemische Veränderungen zu schaffen (Ball et al., 2017, S. 24).

Um sich weiter zu vergrößern und sich mit komplexeren, langfristigeren und bedeutsameren Themen wie Energieverbrauch, Beschäftigung und Bildung oder einer stärkeren Beteiligung der Gesellschaft anzugehen, musste *BETA* jedoch über diese kleinen Projektprototypen hinausgehen. Eine der wichtigsten Möglichkeiten, die sie dafür nutzen konnte, war es, ihre Rolle innerhalb einer zentralen Behörde auszuspielen und dabei von der Option der behördenübergreifenden Zusammenarbeit Gebrauch zu machen. Dabei hat auch *BETA* selbst eine Netzwerkfunktion, indem Behörden untereinander sowie auch mit kleineren Einrichtungen und NRO verknüpft werden, um gemeinsame Projekte zu entwickeln (Ball et al., 2017, S. 24).

Um die strengen Vorgaben der Forschung mit den Anforderungen der Regierung in Einklang zu bringen, wird bei *BETA* ein Modell der Doppeldirektion gelebt. Die Rolle des Geschäftsführers entspricht dabei der eines üblichen leitenden Angestellten in der Verwaltung, dessen Verantwortlichkeit sich auf die Steuerung der Arbeit des Teams erstreckt. Der Forschungsdirektor dagegen stellt Forschungsexpertise zur Verfügung und fördert die Verbindungen zwischen *BETA* und Forschungseinrichtungen, Expert:innen für Verhaltensforschung und Wissenschaftler:innen, etwa durch die Einladung akademischer Vortragender. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Anreize der Regierung mit denen der beteiligten Wissenschaftler:innen übereinstimmen. Daher verfolgt *BETA* den Grundsatz der Publikation. Um die Transparenz zu erhöhen, hat sich *BETA* zudem dazu verpflichtet, Studien im Voraus zu registrieren und, soweit möglich, Informationen und gewonnene Erkenntnisse über Grundsatzpapiere und die eigene Website wiederzugeben. Durch die Vorregistrierung von Studien, soweit es möglich ist, und die breite Veröffentlichung der Ergebnisse, erhofft sich *BETA*, die Zuverlässigkeit ihrer Forschung zu erhöhen (Ball et al., 2017, S. 25).

Nachdem *BETA* inzwischen auf eine mehrjährig anhaltende Phase der Stabilität zurückblicken kann, sieht sich das Team auch für die Zukunft und unter Berücksichtigung der 2022 in Australien anstehen-

den Wahlen gut positioniert. Bei diesem Ausblick werden zwar kaum Veränderungen in der Organisation sowie in der Ressourcenbeschaffung und -verwendung erwartet. Dennoch wird *BETA* zukünftig sowohl intern innerhalb der Untergruppen als auch extern im engen Wettbewerb um die Rekrutierung von Mitarbeiter:innen mit akademischen Hintergründen in Verhaltensökonomik stehen, handelt es sich dabei doch um einen bislang an keiner australischen Universität separat angebotenen Studiengang (Interview_AUS_3).

4.6.7 Zentrale Botschaften

Im internationalen Vergleich zählt Australien unterschiedlichen Studien und Rankings nach zu den verwaltungspolitisch erfolgreichen Ländern, etwa mit Blick auf die Digitalisierung der Verwaltung. Die Regierungen des Landes betreiben seit den 1980er-Jahren eine aktive Verwaltungsreformpolitik, die sich lange stark auf das managerialistische Reformparadigma stützte. Der australische öffentliche Dienst der 2010er-Jahre wurde als von Unbeständigkeit, starker Politisierung und relativ starker Zentralisierung und Externalisierung geprägt, beschrieben. Verwaltungsinnovation rückte in den 2010er-Jahren verstärkt in den Vordergrund, wobei zunächst ein eher instrumentelles, auf Innovationen im industriellen Sektor ausgerichtetes Verständnis von Innovationspolitik verfolgt wurde. Aber auch *Service Delivery* und Nutzerzentrierung spielten als Leitideen eine wichtige Rolle. Prägend für die Reformentwicklung sind vielfältige strategisch-konzeptionelle Anstöße über Kommissionen und Studien. Seit 2008 wurden zwar mehrere Berichte zu unterschiedlichen Aspekten und Ansätzen von Innovationspolitik durchgeführt, aber vergleichsweise wenig Innovationskapazitäten für die Implementierung geschaffen.

Die Steuerung von Innovationspolitik kombiniert dezentrale, ressortübergreifende mit zentralen Elementen, wobei dem Industrieministerium in der Umsetzungspraxis mit dem *PSIN* eine hervorgehobene Rolle zukommt und dem *PM&C* in der Zuständigkeit für die *Advisory Group*, *MAC*, *APSC* und *BETA*. Daneben ist das Innovationsökosystem aber durch einen steten Wandel von Gründungen und Schließung von Innovationseinheiten und ein loses Nebeneinander einer Vielzahl von Einheiten gekennzeichnet. Darin ist eher eine Fragmentierung der Innovationslandschaft als eine stete Entwicklung und Skalierung von vielfältig vernetzten Akteuren und Organisationen zu erkennen. Koordination, gemeinsame Leitideen oder eine klare Arbeitsteilung fehlen ebenso wie eindeutige politische Führung in diesem Bereich. Im Ergebnis verfügt Australien über keine nachhaltige Governance-Architektur für Verwaltungsinnovation, und die ehemals bestehenden Innovationseinheiten wie *PSIN* und *DesignGov* hatten dadurch eine vergleichsweise geringe Wirksamkeit und wenig Einfluss auf die Politikgestaltung. Zugleich sind auf subnationaler Ebene und im nicht-staatlichen Sektor Beispiele für erfolgreiche Innovationsansätze zu identifizieren.

Im Bereich der evidenzbasierten Politik ist die Innovationseinheit *BETA* als vergleichsweise erfolgreich zu bewerten. *BETA* zeichnet sich durch die Kombination einer zentralen Verankerung mit einem partnerschaftlichen Modell für die Koordination mit den Ministerien aus. *BETA* wird politisch unterstützt, und es ist dem Team mit dem Partnerschaftsmodell auch gelungen, in den Ministerien akzeptiert zu werden. Insbesondere die Netzwerkarbeit im Detail – einschließlich des Weiterbildungsprogramms – bietet relevante Ansatzpunkte für die Stärkung dieses Bereichs in der deutschen Bundesregierung.

Liste der Interviewpartner:innen

Interview_AUS_1: Department of Agriculture and Water Resources (Ministerium für Landwirtschaft, Wasser und Umwelt, Australien)

Interview_AUS_2: University of Melbourne (Universität Melbourne, Australien)

Interview_AUS_3: Department of the Prime Minister and Cabinet (PM&C) (Ministerium für den Premierminister und das Kabinett, Australien)

Interview_AUS_4: University of Queensland (Universität Queensland, Australien)

Interview_AUS_5: Department of Education and Training (Ministerium für Bildung und Arbeit, Australien)

4.7 Lehren aus dem internationalen Vergleich

Ziel dieses Kapitels war es, durch einen internationalen Vergleich Erkenntnisse über erfolgreiche Strategien der Verwaltungsinnovationspolitik zu gewinnen, die für das Design der Reformen in der deutschen Bundesverwaltung genutzt werden können. Dabei galt es zunächst, die internationale Innovationslandschaft zu „scannen“ und einen Überblick über das **Was** der Innovationen zu erhalten. Die Organisationsprofile von 21 Innovationseinheiten in 18 Ländern und die darauf aufbauende Webtextanalyse haben dabei einen Überblick über die Aufgabenprofile und die Verfasstheit von Innovationseinheiten gegeben. Dabei zeigten sich klare Schwerpunktbildungen im Bereich Bürger- und Serviceorientierung, Evidenzbasiertes Handeln, Digitalisierung und Agilität sowie Strategische Vorausschau. Sektorübergreifende Kollaboration ist ein Merkmal von Innovationseinheiten, das unabhängig von dem sonstigen Aufgabenprofil eine zentrale Bedeutung für Innovationseinheiten hat. Dies liegt an der Logik dieser Organisationen: Sie sind darauf ausgerichtet, in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen – innerhalb der Verwaltung und darüber hinaus – Innovationen zu entwickeln und zu implementieren.

Auf Grundlage dieses Überblicks über die Innovationslandschaft galt es, in den vier Fallstudien einerseits die inhaltliche Gestaltung der Innovationspolitik detaillierter zu analysieren. Andererseits ging es darum, die Steuerung des Reformfeldes in den Blick zu nehmen – zum einen hinsichtlich der Evolution des Innovationsökosystems, also des Sets an Akteuren und Organisationen sowie ihrer Beziehungen, die eine erfolgreiche Verwaltungsinnovationspolitik längerfristig tragen können und zum anderen ging es um die Analyse der Formen institutioneller Steuerung, also Fragen der Zuständigkeit für Verwaltungsinnovationspolitik, die vor dem Hintergrund des Querschnittscharakters dieses Handlungsfeldes von zentraler Bedeutung sind und eine Achillesverse für den Erfolg der in Deutschland avisierten Reformen darstellen. Ist beispielsweise die Einrichtung eines Digital- bzw. Transformationsministeriums ein gangbarer Weg? Die vier Fallstudienländer sind dabei durch unterschiedliche Modelle institutioneller Steuerung gekennzeichnet. Und diese Modelle verändern sich auch im Zeitverlauf.

Mit Blick auf die Innovationsökosysteme haben die vier Fallstudien in den Vorreiterländern Australien, Großbritannien, Dänemark und Finnland zunächst die Relevanz eines resilienten Innovationsökosystems demonstriert: Ein vielfältiges Netzwerk von Akteuren im Reformfeld ist zentral für den mittelfristigen Erfolg! Kurzfristige Brüche, etwa durch Regierungswechsel oder Führungswechsel in einzelnen Institutionen, können so aufgefangen werden. Allerdings brauchen der Aufbau und die Entwicklung eines robusten Innovationsökosystems **Zeit, politische Unterstützung und administrative Kapazität.**

Mit Blick auf die zentrale Frage der institutionellen Steuerung ist zunächst auf die Möglichkeiten und Grenzen der (direkten) Übertragung von Erfahrungen aus dem internationalen Kontext hinzuweisen: Die Frage, inwiefern sich Lehren aus den Fallstudien auf das deutsche Regierungssystem übertragen lassen, hängt von institutionellen und politischen Grundlagen ab:

- Alle vier untersuchten Länder sind parlamentarische Demokratien, so dass mit Blick auf die Übertragbarkeit auf das deutsche Regierungssystem keine fundamentalen Unterschiede bestehen (wie das bei präsidentiellen oder semi-präsidentiellen Regierungssystemen der Fall wäre). Während in den Westminster-Systemen das kollektive Kabinettsprinzip betont wird, sind die beiden untersuchten skandinavischen Fälle durch das Ressortprinzip geprägt.

- Insbesondere die Fallstudien zu den skandinavischen Ländern erlauben Einsichten in die Möglichkeiten und Grenzen institutioneller Steuerung des Querschnittsthemas Innovation unter den Bedingungen von Koalitionsregierungen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich vier zentrale Botschaften für die Entwicklung erfolgreicher Innovationsökosysteme aus den Fallstudien destillieren:

(1.) Die Notwendigkeit eines Elements zentraler oder geteilter Steuerung: Politischer Wille

Alle vier Länder zeichnen sich durch eine Vorgeschichte aktiver Verwaltungspolitik und einen ausgeprägten politischen Willen zu Reformen im öffentlichen Sektor aus. Dieser politische Wille wurde auch in allen Fällen in Elemente einer zentralen oder zumindest geteilten Steuerung von Innovationspolitik gegossen. Eine ressortübergreifende Innovationsstrategie ist dabei eine zentrale Erfolgsbedingung. Alle vier Länder weisen eine aktive Rolle zentraler Institutionen der Kernexekutive (Regierungszentrale und/oder Finanzministerium) auf.

(2.) Überlastung und Wandel: Innovationsstrategie und die Rolle der Regierungszentrale

Es zeigt sich, dass Arrangements institutioneller Steuerung nicht stabil sind, sondern sich im Laufe der Zeit verändern. Regierungszentralen spielen eine zentrale Rolle beim Anschlag von Reformen und können für einige Jahre auch zentrale Steuerungsfunktionen übernehmen. Da es sich bei Verwaltungsinnovation aber um ein inhaltlich dynamisches Reformfeld handelt, kommen im Zeitverlauf neue Themen, Ansätze und Methoden hinzu. Der Aufbau eines Innovationsökosystems ist also im Spannungsfeld einer möglichen Überforderung der Kernexekutive und einer Fragmentierung von Innovationsansätzen strategisch zu planen.

(3.) Die Relevanz administrativer Kapazitäten: Ressourcen und Kompetenzen

Der Aufbau administrativer Kapazitäten unterhalb der politischen Steuerungsebene ist als klare Erfolgsbedingung von Innovationspolitik zu identifizieren. Insbesondere die beiden Fallstudien zu Großbritannien und Dänemark im Rahmen der Studie verdeutlichen, dass der Aufbau eigener Kapazitäten für die erfolgreiche Umsetzung z. B. von Digitalisierungsagenden unabdingbar ist. In beiden Fällen sind die beiden eigens eingerichteten Agenturen die zentralen Akteure der Verwaltungsdigitalisierung und wirken erfolgreich in die Ministerien hinein.

(4.) Diversität und Bottom-Up in der Umsetzung: Chance oder Risiko für Innovationsökosysteme

In keinem der vier untersuchten Länder existieren Einheiten, die alle Instrumente gleichzeitig abdecken. Zumeist wurden mehrere Einheiten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen innerhalb eines Landes etabliert. Die oben aufgeführten innovativen Methoden sind komplementär: Sie ergänzen und stärken sich gegenseitig. Allerdings müssen nicht alle Ziele von Innovationspolitik von einer Organisation verfolgt werden, und auch das angewandte institutionelle Steuerungsmodell kann zwischen Reformzielen und -instrumenten variiert werden. Gleichzeitig ist eine zu starke Zersplitterung in „Innovations-Silos“ zu vermeiden. Diese können durch zu viele (ressortübergreifende) Innovationseinheiten und zu häufigen Wandel entstehen. Wichtige Gegenstrategie ist die Bildung und laufende Unterstützung von Netzwerken zwischen Organisationen im Innovationsökosystem. Unabhängig davon, ob die Einrichtung einer Innovationseinheit für alle Methoden möglich ist, sollten insbesondere Netzwerke immer Element eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation sein.

5 Reformbedarf und Status quo der Verwaltungsinnovation in Deutschland: Die Binnensicht der Ministerialverwaltung

Dieses Kapitel nimmt eine Bestandsaufnahme zur Verwaltungsinnovation in der Ministerialverwaltung des Bundes vor. Gestützt auf zwei empirische Grundlagen – Interviews mit Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung aus allen Ministerien und dem Bundeskanzleramt und der Auswertung einer Abfrage bei den Ministerien zu laufenden und abgeschlossenen Innovationsprojekten („Ressortabfrage“), die vom Auftraggeber durchgeführt wurde – gehen wir in drei Schritten vor: Zuerst fassen wir den Reform- oder Innovationsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung des Bundes zusammen. Wie hoch ist der Reformbedarf und welche Probleme und Defizite der etablierten Strukturen und Handlungsmuster sollen durch Innovationen adressiert werden? Anschließend präsentieren wir die Ergebnisse der Ressortabfrage. Während die Ergebnisse der Abfrage vorsichtig zu interpretieren sind – es handelt sich ja um Berichte der Ministerien selbst und nicht um eine unabhängige Analyse der Innovationsprojekte –, erlaubt die Datengrundlage gleichwohl einen erhellenden Einblick in die Innovationslandschaft auf Bundesebene. Im Zusammenspiel mit den Interviews lassen sich hiermit solide Aussagen über den Stand der Reformen und den bestehenden Innovationsbedarf treffen. Im dritten und letzten Schritt greifen wir nochmals auf die Interviews zurück und berichten über die Einschätzungen der Interviewten zu den Instrumenten und Strategien einer Innovationspolitik. Welche Instrumente haben hohes Potenzial und welche politischen und administrativen Voraussetzungen müssen für ihre Wirksamkeit geschaffen werden?

5.1 Silos, Fehlerkultur und Hierarchie: Innenansichten zu Reformbedarf und Schwachstellen

Die Notwendigkeit einer innovativen und leistungsfähigen Verwaltung ist nicht zuletzt in Zeiten der Pandemie einer breiten Öffentlichkeit deutlich geworden. Auch die politische Aufmerksamkeit für die Themen Innovation und Digitalisierung hat in den letzten zwei Jahren stark zugenommen – alle demokratischen Parteien sehen Innovation (in) der Verwaltung als zentrale Aufgabe der Bundesregierung an. In diesem Abschnitt soll es aber um die Innensicht gehen: Wie hoch wird der Reformbedarf von Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung selbst eingeschätzt und welche Schwachstellen in der Ministerialverwaltung erkennen sie?

Auf Grundlage der 25 von uns durchgeführten Interviews mit Mitarbeiter:innen der Bundesministerien lassen sich (überraschend) eindeutige Antworten auf diese Fragen finden: Der Reformbedarf wird ganz überwiegend als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Beispielhaft sind die folgenden beiden Aussagen:

„Ich schätze den Reformbedarf als sehr hoch ein. Wir unterschätzen, glaube ich, oft wie wichtig eine gut funktionierende zeitgemäße Exekutive für eine Demokratie ist. Und das wird nur durch Innovation funktionieren.“ (Interview_D_8).

„Der Veränderungsbedarf ist sehr hoch. So wie wir arbeiten, das funktioniert an vielen Stellen nicht mehr. Da müssen wir nur in unterschiedliche Gesetzgebungsprozesse gucken, was ja ganz klassisches Verwaltungshandeln ist. Das fällt uns auf die Füße.“ (Interview_D_6).

Nur wenige Interviewpartner:innen sehen mäßigen oder geringen Reformbedarf (Interviews_D_7, D_1, D_11) oder verorten diesen vorwiegend auf der politischen Ebene und nicht in der Verwaltung (Interviews_D_1, D_11). Zudem überwiegt in den Einschätzungen zum Reformbedarf der Blick auf strukturell und kulturell geprägte Schwachstellen der Ministerialverwaltung. Zwar sprechen einige Interviewpartner:innen auch rechtliche Hemmnisse (etwa Vergaberecht) oder fehlendes Instrumentarium (etwa evidenzbasierter Politikgestaltung) an. Aber ganz überwiegend diagnostizieren die Interviewpartner:innen Schwachstellen auf struktureller und kultureller Ebene. Als zentrale Schwachstellen werden horizontale Koordination („Silos“), hierarchische Strukturen und eine entsprechende Führungskultur sowie eine fehlende Fehler- und Lernkultur identifiziert. Die nur langsame Digitalisierung der Verwaltung wird dabei als quer liegendes Defizit erkannt, das alle drei genannten Schwachstellen verstärkt und zugleich innovativere Arbeitsweisen hemmt.

Die Schwächen der deutschen Ministerialverwaltung in der **horizontalen Koordination** – etwa für die Entwicklung von Policy-Programmen zur Adressierung von Querschnittsthemen – sind in der verwaltungswissenschaftlichen Forschung vielfach beschrieben (Hustedt, 2014; Hustedt & Veit, 2014; Hustedt & Danken, 2017). In den Interviews wurde diese Schwäche mit Stichworten wie „Silo-Orientierung“, „Zuständigkeitsdenken“ oder „Fragmentierung“ (Interviews_D_2, D_3, D_20) belegt. Beispielfhaft ist folgende Aussage: „Silo-Orientierung und Hierarchien in der Ministerialverwaltung sind Gift für Innovationen und schnelles Handeln“ (Interview_D_13). In der Wahrnehmung der Interviewpartner:innen sind die „hohe Fragmentierung“ und das ausgeprägte „Zuständigkeitsdenken“ ein Grundproblem der Ministerialverwaltung, das eine Anpassung an gewandelte Anforderung erschwert bzw. unmöglich macht. Das „Silo-Denken“ (Interview_D_3) wird daher auch als ein wichtiges Hemmnis für die Digitalisierung der Verwaltung angesehen, da es sich hierbei um eine genuine Querschnittsaufgabe handelt:

„Es braucht einen Kulturwandel, um schneller und entschlossener Innovationen vorantreiben zu können und die richtigen Akteure in einem Haus – Digitalisierung ist ja ein Querschnittsthema, dass alle betrifft – zusammenbringen zu können. Und da steht das Silodenken, dass es überall gibt, wo dann immer überall erstmal abgeklopft wird, welche Vor- und Nachteile es gibt, wenn man sich irgendwo einbringt. Und jede Abteilung möchte dann auch singulärer wahrgenommen werden. Das führt dazu, dass es nicht zu den Synergieeffekten kommt, die man gerne haben möchte.“ (Interview_D_3).

Zudem führten zu stark ausgeprägte ressortspezifische Blickwinkel dazu, dass Koordination in der Programmentwicklung zu spät erfolgt, d.h. nicht bei der Problem- und Zieldefinition, sondern erst bei der Abstimmung eines aus fachspezifischer Perspektive formulierten Regierungsentwurfs (Interviews_D_1, D_18). Komplexe Probleme, die nicht nur einem Zuständigkeitsbereich zugeordnet werden, könnten so nicht angemessen adressiert werden. Die bestehenden Strukturen der Ministerialverwaltung mit der hohen Anzahl von Referaten werden nicht grundsätzlich in Frage gestellt, aber fehlende Ressourcen für „strukturübergreifende Arbeit“ beklagt (Interview_D_19).

Die stark ausgeprägte Orientierung an den eigenen Zuständigkeiten steht dabei in Verbindung mit einer fehlenden Fehlerkultur bzw. einer dezidierten Strategie der **Risiko- und Fehlervermeidung** für den

eigenen Zuständigkeitsbereich (Interviews_D_13, D_23): Das Handeln (und Denken) ist stark auf die Vermeidung negativer Auswirkungen für den eigenen Zuständigkeitsbereich ausgerichtet – Risiken werden gemieden und Fehler minimiert. Daraus resultiert das dominante Muster der „negativen Koordination“ statt der gemeinsamen Problemlösung (Interview_D_22, siehe auch Hustedt, 2014; Hustedt & Danken, 2017).

„Wir brauchen eine Verbesserung in Hinblick auf die bestehenden Risiko-Minimierungs-Strategien, die in der Verwaltung überall angewendet werden und auch bei dieser Zuständigkeitsbeurteilung nach Geschäftsverteilungsplan bzw. Ressortprinzip. Nicht nur zwischen den Ministerien, sondern auch innerhalb eines Ministeriums. Bspw. die Referate, die sagen, dass ist jetzt aber meine Aufgabe, und bezogen auf meine Aufgabe muss ich jetzt das Risiko minimieren, sei es Datenschutz oder Haushalt. Und deshalb akzeptiere ich nicht, dass wir Fehler möglich machen.“ (Interview_D_2).

In diesem Kontext werden „Fehlertoleranzen“ (Interview_D_2) nicht zugelassen. Stattdessen seien die Mitarbeiter:innen zu stark „angstgetrieben“ (Interview_D_13) und es gäbe eine „Kultur des vorauseilenden Gehorsams“ (Interview_D_22). Agiles Arbeiten und schnelles Reagieren auf neue Problemlagen ist unter diesen Bedingungen kaum möglich. Zudem fehle es an Möglichkeiten zur Fehleranalyse, Reflexion und Lernen – die Ministerialverwaltung ist weit von einer lernenden Organisation entfernt (Interview_D_22). Über Organisation und Prozesse wird nicht reflektiert. Die dominante Kultur sei die einer „Abarbeitung von Prozessen“. Bei der Bewertung von Fehlern stehen Personen im Mittelpunkt, anstatt über Strukturen und Prozesse nachzudenken. Der Raum für die Analyse von und Reflexion über Prozesse und Strukturen fehle (Interview_D_22). In Folge dieser Handlungsmuster fällt es der Ministerialverwaltung sehr schwer, komplexe Problemlagen überhaupt also solche wahrzunehmen:

Das aktuelle (politische) System guckt immer auf Zuständigkeiten und nicht auf ganzheitliche Systemlogiken. Da ist diese Logik absolut innovationshemmend, weil sie dazu führt, dass wir Pfadabhängigkeiten absolut nicht denken können, obwohl es eigentlich erforderlich wäre, um gute politische Konzepte zu machen. Dafür brauchen wir andere Formen des Arbeitens. Und das hat ganz viel mit Kultur zu tun. Ein anderes Selbstverständnis der handelnden Personen, dass viel mehr auf Win-Win Situation abzielt.“ (Interview_D_8).

Als dritte zentrale Schwachstelle wurde die **Führungs- und Verwaltungskultur** einer „weberianischen Verwaltung“ (D_8) erkannt. Hiermit ist einerseits die hohe Bedeutung hierarchischer Strukturen gemeint, beispielsweise die Form vertikaler Kommunikation, in der die Arbeitsebene kaum direkt in Kommunikation mit höheren Leitungsebenen (Abteilungsleitung, Staatssekretäre) eingebunden ist.

„Wir werden geführt und haben eine Führungskultur, die oft eher an preußische Militärzustände erinnert als an agile Organisationen. Wir wissen eigentlich genug über Führungskultur, Führungssysteme und die Wirkung von transformationeller Führung – Stichwort Innovation – um selber einschätzen zu können, wie wichtig eine zeitgemäße Führung ist in solchen Organisationen. Und da sind wir ganz weit weg von.“ (Interview_D_8).

Es fehle an Vertrauen in die Mitarbeiter:innen auf Arbeitsebene und als Folge auch an Autonomie und Handlungsspielraum auf dieser Ebene (Interview_D_10). Die Arbeitsweise der Ministerialverwaltung sei auf Prozesse, nicht auf Ergebnisse ausgerichtet. Angesprochen wurde auch die fehlende Personalführungskompetenz der politischen Leitungsebenen. Schließlich wurde als wichtige Schwachstelle auch die fehlende Arbeitserfahrung der Mitarbeiter aller Ebenen im nicht-staatlichen Sektor und der mangelnde Austausch mit gesellschaftlichen Akteuren benannt (Interview_D_8).

Insgesamt zeigt sich eine sehr große Schnittmenge in den Interviews: Der Reformbedarf wird als sehr hoch bewertet. Nach Einschätzung der Interviewten kann dieser Reformbedarf nicht durch die Einführung einzelner Instrumente aus dem Baukasten der Verwaltungsinnovation oder durch einzelne Strukturveränderungen adressiert werden. Gefordert wird nichts weniger als ein Kulturwandel! Dieser Wandel sollte weg von einer an bürokratischen Abläufen und Zuständigkeiten orientierten Arbeit und hin zu einer flexiblen und problemorientierten Reaktion auf reale und sich schnell wandelnde Problemlagen gehen. Und in diesem Sinne wird auch „agiles Arbeiten“ verstanden – also als Kontrast zur kleinteiligen Vorgehensweise etablierter administrativer Prozesse. Einige Interviewpartner:innen sahen aber auch in der Vielzahl von Veränderungen und Reformen der letzten Jahre, die mit Zwang durchgesetzt wurden und einer politischen Logik folgten, ein Problem (Interview_D_14). Politisch getriebene Veränderungen ohne Berücksichtigung der Situation der Mitarbeiter:innen würden zu Abwehrreaktionen bei neuerlichen Reformprozessen führen.

5.2 Auswertung der Ressortabfrage – Status quo der innovativen Arbeitsweisen in der Bundesregierung

Welche Reformen und Innovationen finden in den Bundesministerien bereits statt? Wie ambitioniert sind sie, und wie gut schreiten sie voran? Die Beantwortung dieser Fragen ist eine wichtige Voraussetzung, um den Veränderungsbedarf zu taxieren und Reformstrategien zu entwickeln. Hierzu präsentieren wir in diesem Abschnitt eine Auswertung der vom Auftraggeber im Rahmen des Ressortkreises „Innovation in der Bundesregierung“ durchgeführten Ressortabfrage. Der Ressortkreis besteht seit 2020 und hat die regelmäßige Vernetzung auf übergeordneter Ebene zum Ziel. Zum zusätzlichen Wissenstransfer gibt es außerdem themenspezifische Sonderressortkreise. Abgefragt wurden bei den Ressorts Projekte zu innovativen Arbeitsweisen der Bundesregierung, deren Zielgruppe, Ziele und Maßnahmen sowie Ergebnisse oder konkret entstandene Produkte.

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, den Status quo von Verwaltungsinnovation in den Bundesministerien einzuordnen und zu charakterisieren. Der Analyse liegt eine in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur begründete Definition von Innovation im öffentlichen Sektor zugrunde. Demnach wird unter Innovation die Entwicklung und Umsetzung eines neuartigen oder verbesserten Prozesses, Instruments, Organisationseinheit, Dienstleistung, von Kommunikations-/Interaktionsformen oder Policies, der oder die in der Wirksamkeit über eine einzelne Anwendung hinausgeht oder hinausgehen, verstanden (Institutionalisierung) (eigene Definition auf der Basis von De Vries et al. (2016); Chen et al. (2020); Karakas (2020); OECD (2014a); siehe auch Kap. 2). Basierend auf dieser Definition wurde in einem ersten Schritt überprüft, ob die eingereichten Projekte als innovativ eingeordnet werden können. Projekte, die möglicherweise innovativen Charakter haben, sich aber noch in der Planungsphase

ohne konkrete Umsetzungsschritte befinden, wurden ausgeschlossen. Auf Basis obiger Definition wurden letztendlich von 263 eingereichten Projekten 190 als innovativ eingestuft. In einem zweiten Schritt erfolgte eine Einordnung der Projekte auf der Basis von spezifizierten Kategorien. Dabei wurde erfasst, welchem Innovationstyp (Organisation, Technologie, Prozess, Service, Policy) ein Projekt entspricht und welchen Fokus (Bürgerorientierung, Digitalisierung, evidenzbasiertes Handeln, Kollaboration, Strategische Vorausschau, Wissensmanagement) es beinhaltet. Die ausgewählten Fokusse entsprechen den thematischen Schwerpunkten der untersuchten internationalen Innovationseinheiten und -ökosysteme.

Ebenso wurden die Beziehung mit anderen Akteuren (einzelnes Ministerium, ressortübergreifend, intern/extern, externe Akteure), der Einsatz innovativer Methoden in der Projekterbringung (agiles Management, Co-Creation, Design Thinking) und der Umsetzungsstatus (Pilot, Planung, Umsetzung, Institutionalisiert, abgeschlossen) eines Projektes eingeordnet. Außerdem erfolgte die Zuweisung eines freien Schlagwortes, welches die Ausrichtung des Projektes zusammenfasst. Abschließend wurde die relative Verteilung der einzelnen Kategorien sowie der Schlagwörter ausgewertet. Ähnliche Schlagwörter wurden in mehrere Schlagwörter umfassende Cluster gruppiert. Auf dieser Basis können nun folgende Fragen beantwortet werden: Welche Charakteristika weisen Innovationsprojekte in der Bundesregierung auf? Welche Innovationen gibt es bereits in der Bundesregierung? Wie wird Innovation bisher organisiert?

Es wurde durch die Ressortabfrage deutlich, dass sich trotz der Heterogenität der einzelnen Innovationsprojekte einige Gemeinsamkeiten hervortun. Viele der Projekte sind stark auf die Verbesserung der Zusammenarbeit in den Ministerien selbst ausgerichtet, haben einen Digitalisierungs- und/oder Kollaborations-Fokus und beziehen häufig externe Akteure mit ein. Weniger ausgeprägt sind die gezielte Nutzung von innovativen Methoden in den Projekten selbst oder die ressortübergreifende Zusammenarbeit. Innovationseinheiten als institutionalisierte Organisationen zur Förderung von Innovation innerhalb der Ministerien existieren bereits, spielen bisher aber eher eine untergeordnete Rolle im Vergleich zu zeitlich begrenzten Projekten.

Insgesamt spiegelt die Ressortabfrage den im vorherigen Abschnitt aufgezeigten Reformbedarf wider: Ressortübergreifendes Arbeiten findet kaum statt und innovative Methoden wie agiles Arbeiten oder Design Thinking werden in den Projekten selten genutzt. Wichtige Aspekte wie die strategische Vorausschau, evidenzbasiertes Arbeiten oder systematisches Wissensmanagement finden sich nur in geringem Maße in den eingereichten Projekten. Obwohl es eine Vielzahl an Projekten zu innovativeren Arbeitsweisen gibt, drängt sich keine gemeinsame strategische Ausrichtung oder Einbettung in ein Gesamtkonzept der Verwaltungsmodernisierung auf. Dies wurde auch von einem/r Interviewpartner:in betont: „In der laufenden Legislaturperiode sind erstmals viele innovative Sachen angestoßen worden, aber sehr verstreut und nicht priorisiert“ (Interview_D_22). Während viele der Ressorts aktiv eigene Innovationsprojekte und -ansätze verfolgen, ist die ressortübergreifende Zusammenarbeit nur sporadisch gegeben. Verwaltungsmodernisierung ist damit eine Zielsetzung, die sich jeweils nur auf das eigene Ressort, nicht aber auf die Bundesregierung insgesamt bezieht. Dadurch gibt es wenig Dialog zwischen den teilweise sehr ähnlichen Projekten. Hier könnte basierend auf einem Netzwerk-Ansatz mehr Austausch geschaffen werden. Ansätze dazu gibt es bereits - etwa mit dem Ressortkreis „Inno-

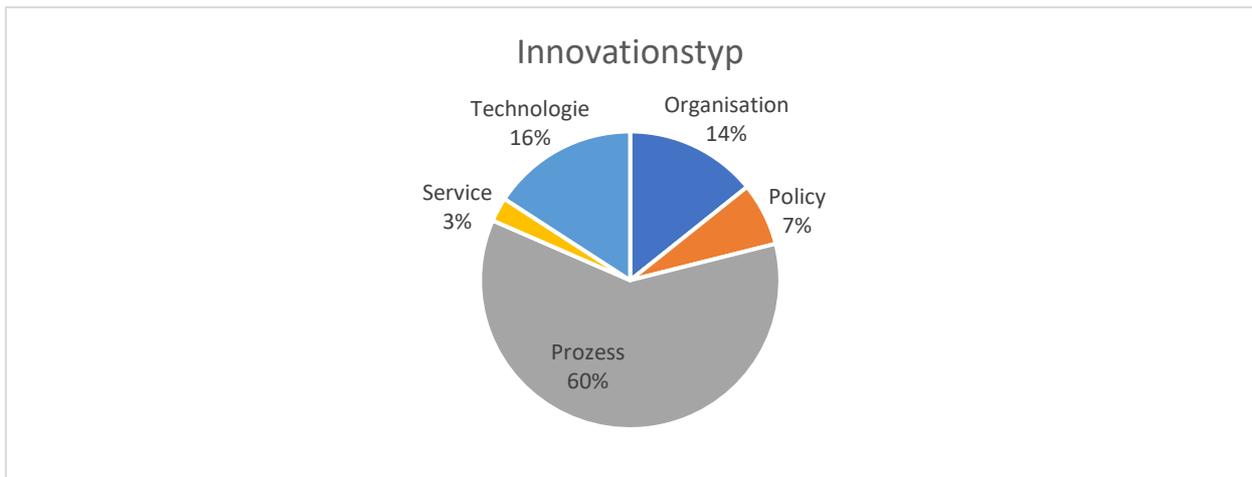
vation in der Bundesregierung“ oder anderen Netzwerken wie z.B. NExT e.V.. Die systematische Förderung von Methodenkenntnissen für die Durchführung von Innovationsprojekten könnte zusätzlich die Innovationskapazität der Verwaltung erhöhen. Nachfolgend wird die Auswertung anhand der sechs Kategorien im Detail vorgestellt.

5.2.1 Innovationstyp

Zunächst wird die Verteilung der Projekte auf die verschiedenen Innovationstypen (Organisation, Technologie, Prozess, Service, Policy) ausgewertet. Unter dem Innovationstyp Organisation werden Innovationen verstanden, die neuartige oder verbesserte Strukturen einführen, die sich grundlegend von den bisher existierenden Organisationsstrukturen unterscheiden. Prozessinnovation umfasst die Verbesserung und Einführung von neuen administrativen Prozessen. Der Typ Technologie beinhaltet Innovationen, die bisher nicht genutzte (digitale) Technologie in der Verwaltung etablieren. Serviceinnovationen verbessern bestehende oder führen neue Verwaltungsdienstleistungen ein. Unter Policy-Innovation wird die Erarbeitung einer neuen oder auf verbessertes Verwaltungshandeln abzielenden Policy verstanden. Obwohl die vier Hauptkategorien von Innovation unterschieden werden können, sind diese in der Praxis oft miteinander verwoben oder bilden Mischformen (De Vries et al., 2016). Dennoch dienen die verschiedenen Typen als hilfreiches Analyseinstrument, um die verschiedenen Formen von Innovation zu kategorisieren.

Die Auswertung des Innovationstyps zeigt, dass eine überwiegende Mehrheit der Projekte (60%) auf die Verbesserung etablierter oder Einrichtung neuer Prozesse abzielt. Deutlich weniger häufig werden neue Technologien eingesetzt (16%) oder neue Organisationsstrukturen geschaffen (14%). Policy- und Serviceinnovationen machen gemeinsam zehn Prozent der Projekte aus (siehe Abb. 5.1). Dass die Mehrheit der Innovationsprojekte in den Bereich der Prozesse fällt, könnte sowohl mit der weiten Spannweite des Begriffs als auch der Vielfalt der eingereichten Projekte zusammenhängen: Unter Prozessinnovation wurden unter anderem Bürgerdialoge, innovativere Formen der Zusammenarbeit mit Stakeholdern oder Projekte zur Nutzung von innovativen Methoden in der ministeriellen Arbeit eingeordnet. Der geringere Anteil der Serviceinnovation könnte sich aus der Eingrenzung auf die ministerielle Ebene der Bundesverwaltung erklären, die hauptsächlich für den Gesetzgebungsprozess zuständig und selten in die direkte Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen einbezogen ist. Als Einsatz von neuen Technologien wurde zum Beispiel die Nutzung von Datenvisualisierung-Tools gezählt. Unter Innovation im Bereich der Organisation fällt neben anderen die Gründung von Innovationseinheiten. Diese spielen jedoch bisher eine im Vergleich untergeordnete Rolle bei den Organisationsstrukturen und Projekten im Bereich Innovation. Aufgeführt wurden unter anderem die Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft (BMAS), Think-and-Do-Tank Digitalisierung (BMEL), das Innovationsbüro Digitales Leben (BMFSFJ), der Cyber Innovation Hub (BMVg) und das Innovation Lab des BMF. Auch die selbständige, inhouse-fähige Einheit DigitalService4Germany im Zuständigkeitsbereich des BKAmtes ist ein Beispiel für den Innovationstyp Organisation.

Abbildung 5.1: Innovationstyp der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.2 Fokus der Projekte

Bei dem Fokus der Projekte zeigt sich ein gleichmäßigeres Bild. Als Fokus eines Projekts wurden Bürgerorientierung, Digitalisierung, evidenzbasiertes Handeln, Kollaboration, strategische Vorausschau oder Wissensmanagement festgelegt. Ein Drittel der Projekte bezieht sich auf Digitalisierung, etwa ein Viertel dient der Verbesserung der Kollaboration und weniger als ein Viertel zielt auf Bürgerorientierung ab. Auffallend ist, dass evidenzbasiertes Handeln, strategische Vorausschau und Wissensmanagement im Vergleich am seltensten aufgegriffen werden, obwohl vereinzelt interessante Ansätze in den Ministerien bestehen (siehe Abb. 5.2).

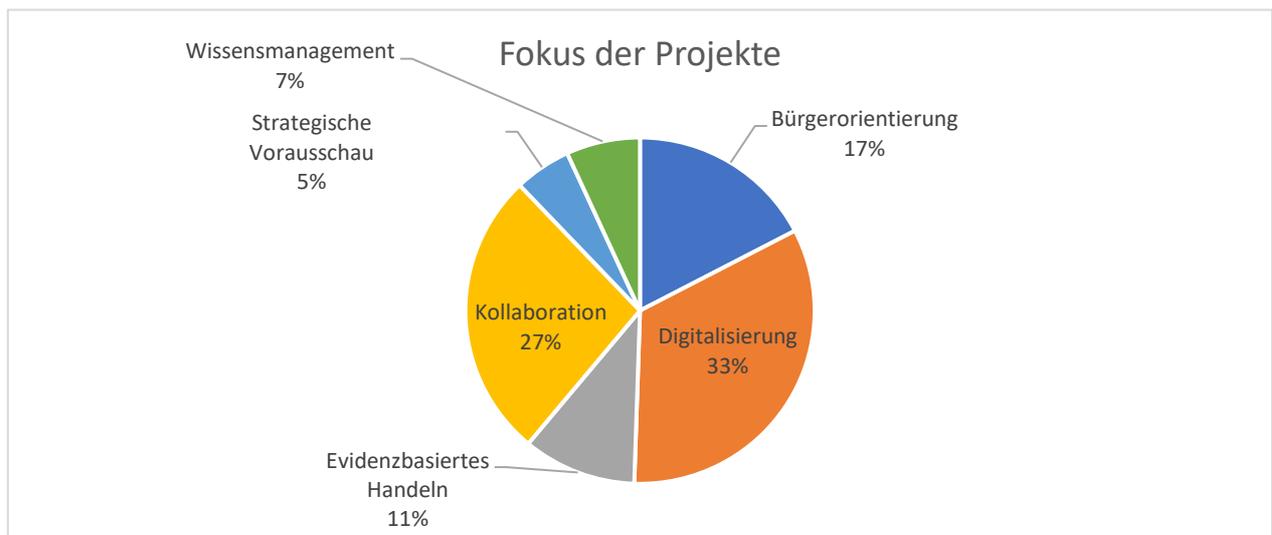
Zum Beispiel haben neun Ressorts Referate, Einheiten oder Projekte zur strategischen Vorausschau eingerichtet oder durchgeführt, die jedoch zumeist auf den eigenen Organisationsbereich fokussiert sind und zum großen Teil nicht ressortübergreifend arbeiten. Im Bereich Wissensmanagement sind flexible Teams ein Beispiel, welche unter anderem bei Personalwechseln im Ministerium einen moderierten Wissenstransfer anbieten und flexibel bei personellen Engpässen eingesetzt werden kann. Evidenzbasiertes Handeln wird unter anderem einerseits durch traditionelle Formate wie institutionalisierte Wissensaustausche und Experten-Kommissionen sichergestellt. Andererseits gibt es auch neuere Ansätze wie zum Beispiel die Schaffung von digitalen Testfeldern und Experimentierräumen, um innovative Regulierung zu erproben. In allen Ressorts werden eigene Digitalisierungsprojekte durchgeführt. Wenig überraschend sind die meisten Projekte mit Digitalbezug – resultierend aus der Zuständigkeit – im BMI angesiedelt.

Es zeigt sich insgesamt eine breite Verteilung der Projekte auf die unterschiedlichen Foki. Dem Innovationsbegriff liegt in der Bundesverwaltung daher ein vielfältiges Verständnis zu Grunde, ähnlich den verschiedenen Innovationstypen, welches nicht nur „traditionellere“ Bereich von Innovation wie zum

Beispiel den der Digitalisierung umfasst. Dass die wichtigen Bereiche Strategische Vorausschau, Wissensmanagement und evidenzbasiertes Arbeiten nur geringe Anteile aufweisen, deckt sich mit dem identifizierten Reformbedarf und zeigt die Notwendigkeit auf, Innovationsprojekte noch stärker auf diese Bereiche auszurichten und eine Vernetzung der bestehenden Ansätze zu ermöglichen.

Allerdings berücksichtigt diese Auswertung nur die prozentuale Verteilung der eingereichten Projekte auf die thematischen Schwerpunkte und lässt keine Rückschlüsse über die Tragweite der einzelnen Maßnahmen zu.

Abbildung 5.2: Fokus der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.3 Cluster

Mit Hilfe der Gruppierung von Schlagworten können mehrere „Innovationscluster“ differenziert werden. Die moderne Zusammenarbeit im Ministerium, zusammenhängend mit Begriffen wie agiler Zusammenarbeit, New Work, Mobile Work aber auch Personalprozessen wie Onboardings, bilden das größte Cluster (siehe Abb. 5.3). Das deckt sich mit dem Fokus der in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur untersuchten Innovationen, welche sich auch größtenteils mit der Verbesserung von internen Prozessabläufen in der Verwaltung befassen (De Vries et al., 2016). Zu dem Cluster gehören zum Beispiel Schulungen im Bereich von New Work, um innovativere Formen der Zusammenarbeit zu erlernen, Möglichkeiten der laufbahnübergreifenden Vernetzung, webbasierte Zusammenarbeit durch virtuelle Abteilungs-, Referats- und Projekträume, ein Fellowship-Programm zur agilen Zusammenarbeit, ein strategisches Change-Management-Programm oder Fortbildungen für die hybride Arbeitswelt. Innovativere Formen der Zusammenarbeit wurden außerdem in den Interviews als zentrales Reformthema benannt und haben zusätzlich durch die Pandemie einen Schub erfahren (Interview_D21, D_5).

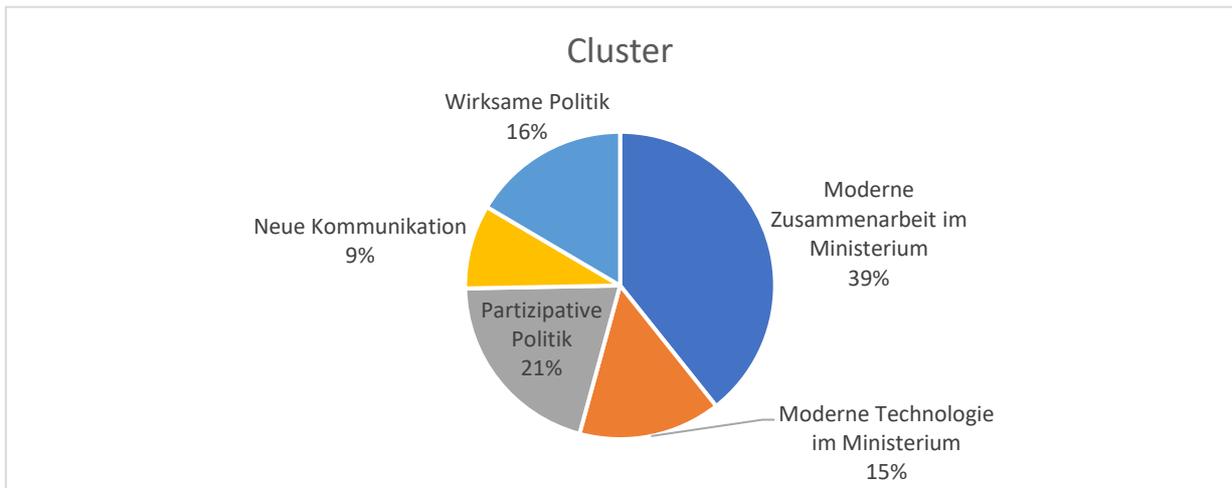
Partizipative Ansätze, die zur Gestaltung von Politik die Bürger:innen und andere Stakeholder wie Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft (digital) einbinden, bilden das zweite Cluster. In den Ressorts gibt es zahlreiche Initiativen, die auf dieses Cluster einzahlen. Darunter fallen zum Beispiel die Bürgerdialoge und Beteiligungsverfahren, virtuelle Veranstaltungen und Online-Dialogkonzepte.

Ein weiteres Cluster ist die Nutzung von Methoden zur wirksameren Politikgestaltung, wie z.B. das Referat „Wirksam Regieren“ des BKAmts, welches die Ressorts dabei unterstützt, unter Einbezug verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Verfahren in unterschiedlichsten Politikfeldern zu wirksameren Lösungen zu gelangen. Die Nutzung neuer Technologien wie z.B. künstliche Intelligenz, die Verbesserung interner Plattformen sowie die digitale Bereitstellung und Analyse von Daten lassen sich ebenfalls zu einem ähnlich großen Cluster zusammenfassen. Ein Beispiel für ein ministerielles Projekt in diesem Cluster ist ein Dashboard, welches Daten innerhalb des Ministeriums zentral vorhält, unter anderem zu dem Zweck, interne Arbeitsabläufe und Wissensmanagement effektiver gestalten zu können.

Als letztes Cluster von signifikanter Größe lässt sich die Nutzung neuer Kommunikationswege, insbesondere der sozialen Medien, identifizieren. Darunter fällt zum Beispiel eine Kooperation mit YouTubern, verschiedene Kommunikationskampagnen, Outreach-Konzepte und Dialoginitiativen, eine virtuelle Townhall-Diskussion oder der Einsatz von Chatbots.

Die Verteilung der Cluster deckt sich mit dem Fokus der eingereichten Projekte und zeigt wieder die Vielfältigkeit des Innovationsbegriffes auf, auch wenn insbesondere die Verbesserung der Zusammenarbeit im Ministerium im Vordergrund steht. Erneut wird deutlich, dass die Nutzung von Technologien weniger häufig vorkommt und auch der Bereich der wirksamen Politikgestaltung – trotz Ansätzen wie zum Beispiel „Wirksam Regieren“ – im Verhältnis noch ausbaufähig ist. Im Bereich der partizipativen Politik und insbesondere der Bürgerbeteiligung ist jedoch die Umsetzung auf Bundesebene erschwert, da die Ressorts wenige Bürger:innen als Kunden haben (Interview_D_9). Insgesamt veranschaulicht die Clusteranalyse, dass Innovationsprojekte noch stärker auf die Bereiche „Bürgerorientierung“ und „Wirksame Politik“, auf die Nutzung von modernen Technologien und neuen Kommunikationswegen ausgerichtet werden sollten.

Abbildung 5.3: Cluster der Schlagworte zur Beschreibung der Projekte (in Prozent aller vergebenen Schlagworte)



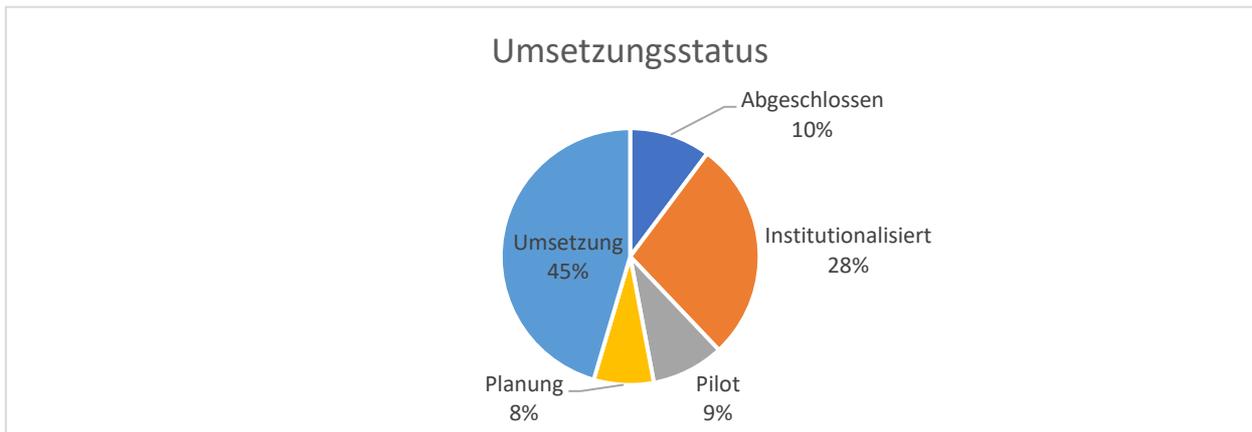
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.4 Umsetzungsstatus der Projekte

Die Erfahrung mit den Innovationsprojekten lässt sich auf Basis der Datenlage und der Heterogenität der Projekte nur begrenzt systematisieren. Bezüglich des Umsetzungsstatus kann festgehalten werden, dass ein kleiner Teil der Projekte (10%) eher den Charakter einer Einzelmaßnahme hat. Der Großteil befindet sich entweder noch in der Umsetzung (45%) oder ist institutionalisiert (28%), was im letzteren Fall für einen Projekterfolg sprechen könnte (siehe Abb. 5.4). Der relativ hohe Anteil an institutionalisierten Projekten ist daher positiv zu bewerten. Es ist aber auch möglich, dass Innovationsprojekte, bei denen negative Erfahrungen gemacht wurden, nicht in die Datengrundlage eingeflossen sind. Darüber hinaus ist es aufgrund der Diversität der Projekte und der unterschiedlichen Reifegrade schwierig, den Umsetzungsstatus zu bewerten. Generell könnte das zentrale und systematische Nachhalten des Umsetzungsstatus – insbesondere bei den sich derzeit in Umsetzung befindlichen Projekten – die Transparenz bezüglich der Erfolgsquote von Innovationsprojekten erhöhen. Ein/e Interviewpartner:in betont außerdem die Mangelhaftigkeit der derzeit durchgeführten Evaluationen von Projekten:

„Das eine ist etwas zu tun, das andere ist etwas draus zu lernen. Die Evaluationen greifen immer ein Stück weit zu kurz.“ (Interview_D_22).

Abbildung 5.4: Umsetzungsstatus der als innovativ kategorisierten Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.5 Genutzte Methoden

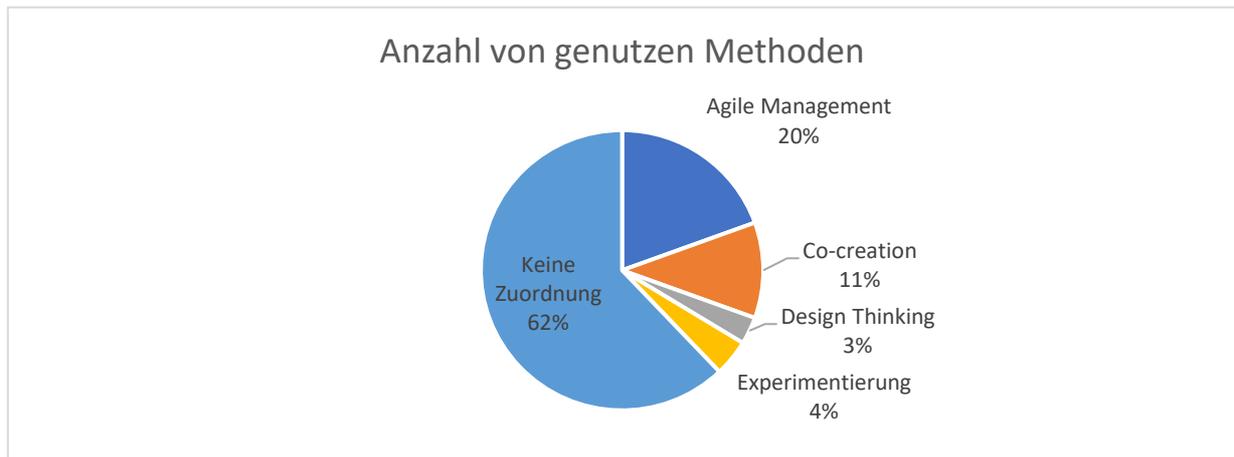
Aus den Projektbeschreibungen lässt sich ableiten, dass innovative Methoden als Arbeitsmethoden in den Projekten selbst noch selten genutzt werden. Bei 62% der Projekte haben die Ressorts keine der spezifizierten Methoden benannt. Am häufigsten genutzt wurden agiles Management, insbesondere in IT-Projekten (20%), und ko-kreative Ansätze (siehe Abb. 5.5). Im Hinblick auf Methoden des Design Thinkings und des Experimentierens gibt es noch ungenutztes Potenzial. Die seltene Nutzung von innovativeren Methoden kann unter anderem auf fehlende (Methoden-) Kompetenzen in der Verwaltung zurückgeführt werden. In den Interviews wurden außerdem verschiedene Hürden bei der Verwendung der Methoden in der Verwaltung, zum Beispiel bei der Nutzung von agilen Arbeitsmethoden, deutlich. Agiles Arbeiten wurde zwar als strukturell am wichtigsten bewertet, gleichzeitig „erfordere es den größten Kulturwandel, step-by-step vorzugehen“ (Interview_D_10), da unter anderem die Entscheidungsstrukturen nicht für agile Methoden geeignet (Interview_D_9) und diese auf Gesetzgebungsprozesse schwierig anzuwenden seien (Interview_D_10). „Alle wollen agile Methoden einführen, aber nach agilen Methoden arbeiten, wollen dann die Wenigsten“, denn ein agiler, offener Ansatz „erzeugt immensen Druck auf die Organisation“, da so transparenter würde, wo genau ein Projekt stünde (Interview_D_9). Agiles Arbeiten resultiere zudem in Frustration, wenn die Resultate eines agilen Prozesses in der anschließenden Ressortabstimmung wieder den etablierten Logiken der Koordination unterliegen (Interview_D_6).

Darüber hinaus mangle es an grundlegenden Projektmanagementkompetenzen, so dass die Nutzung agiler Methoden sogar eher weitere Verwirrung schaffen könne (Interview_D_9). Auch sei agiles Arbeiten häufig nur ein Label oder Schlagwort (Interview_D_20; Interview_D_22) und innovative Methoden letztendlich immer ein Mittel zum Zweck, sodass Organisationsentwicklung ebenso wichtig sei (Interview_D_4) (siehe zur Einschätzung der Relevanz innovativer Methoden auch nächster Abschnitt).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass bei der Weiterbildung ein stärkerer Fokus auf Methodenkompetenz gelegt werden sollte (siehe Kap. 5). Neben einem Kompetenzaufbau – auch im klassischen Projektma-

nagement – sollte ein regelmäßiger Austausch von Best Practices zwischen ausgewählten Innovationsprojekten sichergestellt werden, um Synergien herzustellen und von den unterschiedlichen Erfahrungen in der Nutzung innovativer Methoden zu profitieren (siehe auch nächster Abschnitt). Es ist davon auszugehen, dass eine Zunahme der Nutzung der genannten Methoden, die Innovationskapazität der Verwaltung insgesamt erhöhen würde.

Abbildung 5.5: Eingesetzte Methodik in der Erbringung der Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



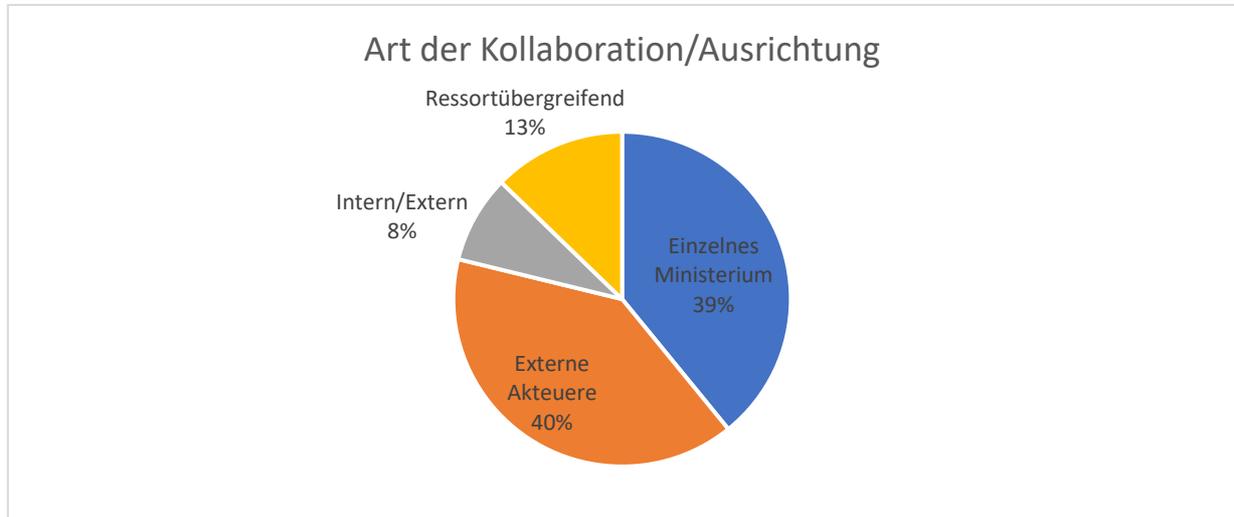
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.6 Zusammenarbeit der Akteure innerhalb der Projekte

Viele der Innovationsprojekte binden externe Akteure ein, beispielsweise Dienstleister, Bürger:innen oder Wissenschaftler:innen. Während die Einbindung von externen Akteuren regelmäßig geschieht, ist es auffallend, dass 39% der Projekte jeweils in einem einzelnen Ministerium durchgeführt werden, nur 13% binden weitere Ressorts ein (siehe Abb. 5.6). Es wird deutlich, dass das Potenzial der ressortübergreifenden Zusammenarbeit nicht voll genutzt wird und ein Transfer innovativer Ansätze zwischen den Ressorts selten stattfindet. Das Ergebnis der Ressortabfrage deckt sich mit dem in den Interviews identifizierten Reformbedarf. Vielfach wurde das Silodenken als Hemmnis für Innovation und ressortübergreifende Kollaboration genannt (Interview_D_22; Interview_D_20; Interview_D_18; Interview_D_13). Der Bedarf an ressortübergreifendem Austausch sei groß, die Instrumente dafür aber begrenzt (Interview_D_14). Ebenso müssten die bestehenden Innovationseinheiten stärker in einem Ökosystem vernetzt werden (Interview_D_11). Ressortübergreifendes Arbeiten, auch auf Managementebene, steht dabei in Zusammenhang mit gemeinsamem Lernen (Interview_D_10). Die politische Konkurrenz erschwere jedoch die Konsensbildung, auch im Bereich Innovation (Interview_D_6), und damit die Kollaboration, was sich auch im Ergebnis dieser Ressortabfrage widerspiegelt. Dabei ist ressortübergreifendes Denken nicht nur bei Innovationsprojekten relevant, sondern auch bei der klassischen Regierungsarbeit: Um der Komplexität der Probleme gerecht zu werden, bräuchte es stärkere und frühere gemeinsame Auseinandersetzung, gemeinsame Zieldefinition und interministerielle Kollaboration (Interview_D_18). Dabei sei es auch wichtig, den Anteil echter ressortübergreifender Projekte zu erhöhen und nicht nur interministerielle Arbeitsgruppen zur Arbeit an Texten einzurichten (Interview_D_10). Insgesamt wird auch in der Ressortabfrage deutlich, dass ressortübergreifende Innovationsprojekte verhältnismäßig selten sind. Um die Innovationsfähigkeit der zukünftigen Regierung

zu erhöhen, ist es daher notwendig, wie es auch in den Interviews betont wurde, Silostrukturen aufzubrechen, ressortübergreifende Kollaboration stärker zu fördern und neue Wege in der Zusammenarbeit zu gehen.

Abbildung 5.6: Art der Kollaboration der als innovativ kategorisierten Projekte (in Prozent der Gesamtanzahl)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.3 Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen erfolgreicher Verwaltungsinnovationspolitik: Die Sicht der Ministerialverwaltung

Wie im vorangegangenen Abschnitt deutlich geworden ist, gibt es in der Ministerialverwaltung bereits eine Reihe von innovativen Projekten, die vielfältige Schwerpunkte haben und unterschiedlich auf die Ressorts verteilt sind. Zugleich ist aber auch festzustellen, dass diese Innovationen in Art, Umfang und Intensität nicht ausreichen, um die von den Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung selbst diagnostizierten Herausforderungen zu bewältigen und die strukturellen Schwächen der bundesdeutschen Ministerialverwaltung zu adressieren. Im folgenden Abschnitt wird nun analysiert, welche Aspekte sich in den Interviews als relevant für den Ausbau der Innovationskapazität der Bundesverwaltung gezeigt haben. Dazu wird zunächst geschaut, wie die Interviewpartner:innen die Relevanz innovativer Methoden und Ansätze einschätzen, um anschließend Faktoren erfolgreicher Verwaltungsinnovationspolitik zu diskutieren. In den Interviews kristallisieren sich drei Erfolgsfaktoren für eine Innovationspolitik des Bundes heraus, nämlich (1.) politische Unterstützung, (2.) Vorbildfunktion der Führungskräfte, und (3.) Akzeptanz durch die Arbeitsebene.

Der Abschnitt schließt mit der Frage nach den Einschätzungen zur Organisation – also der institutionellen Verankerung und der politischen und administrativen Steuerung – der Innovationspolitik durch die Interviewpartner:innen.

5.3.1 Relevanz von Verwaltungsinnovation: Wie wichtig sind innovative Methoden?

Insgesamt ist in den Interviews deutlich geworden, dass innovative Methoden und Projekte als sehr relevant für die Modernisierung der Verwaltung eingeschätzt werden. Die Einschätzungen dazu, welche Methoden für besonders vielversprechend und auch in den Bundesministerien anwendbar gehalten werden, variieren allerdings.

Insgesamt attestieren die Interviewpartner:innen innovativen Methoden eine hohe Relevanz und eine erhebliches Potential, das Verwaltungshandeln zu verändern und den Reformbedarf zu adressieren (Interviews_D_4, D_5, D_6, D_8, D_9, D_10, D_11, D_12, D_14, D_18, D_19, D_24).

„Ich finde, es braucht viel mehr unterschiedliche Methoden. Das kann agil sein, aber manchmal macht auch das Wasserfallprinzip in der Projektentwicklung Sinn. (...) Da gibt's überall ganz viel Potential, was Zusammenarbeit angeht. Und das Instrumentarium gibt es dort draußen. Das muss man für sich adaptieren. Ich denke, es scheitert eher am Willen und an der Beharrlichkeit, sich Veränderungen zu verwehren.“ (Interview_D_4).

Zwei Themen wurden dabei besonders betont: Zum einen wurde – wenig überraschend – die Digitalisierung von Prozessen als zentrales Reformthema benannt, dem auch hohes Potential zur Veränderung des Verwaltungshandelns zugeschrieben wird (Interviews_D_2, D_4, D_5, D_8, D_12, D_14, D_15). Deutlich wurde, dass erfolgreiche Digitalisierung auch eine Innovation von Prozessen und eine Veränderung der Verwaltungskultur erfordert: Digitalisierung brauche „Experimentierfelder“ (Interview_D_2) zur Erprobung verschiedener Instrumente und hier müsse „Schnelligkeit als oberstes Ziel“ (Interview_D_21) formuliert werden.

Zum anderen – und wie auch schon im vorangegangenen Abschnitt 4.2 deutlich wurde – werden agile Methoden als besonders relevant zur Veränderung der Arbeitsweise in den Bundesministerien betrachtet (D_3, D_4, D_5, D_6, D_8, D_9, D_10, D_21, D_24). Von agilen Methoden versprechen sich die Interviewpartner:innen eine Beschleunigung von Prozessen, aber insbesondere auch, dass sich ein Kulturwandel in Richtung einer „Fehlerkultur“ durchsetzen kann (z.B. Interviews_D_6, D_21). Schnelle Resultate werden als zentrales Argument für die Relevanz der agilen Methoden angeführt (Interviews_D_5, D_20):

Das agile Arbeiten führt noch zu zwei Dingen: Wir probieren etwas aus, aber wir beenden auch mal etwas, also was nicht funktioniert hat. Das ist auch nicht klassisch Verwaltung. Das Thema Fehlerkultur ist ja sofort damit verbunden. Deswegen ist diese Methode auch so stark und überlegen. Was wir bisher nicht geschafft haben, ist das mit ressortübergreifendem Handeln zu verbinden.“ (Interview_D_6).

Wichtig ist allerdings auch, dass die bisherigen Erfahrungen mit agilem Arbeiten nicht durchgängig positiv und mit Herausforderungen verbunden sind vor allem auch, weil sie sich nicht ohne weiteres in

die etablierten, traditionellen Arbeitsweisen der deutschen Verwaltung einfügen und es dann zu „Frik-tion“ (Interview_D_18) kommen kann, wie auch schon im vorangegangenen Abschnitt deutlich gewor-den ist.

Das Potential der anderen Innovationsmethoden wurde weniger stark in den Interviews betont, ins-besondere wird – wie auch schon bei der Auswertung der Ressortabfrage deutlich geworden ist – Nut-zerorientierung in den Interviews kaum erwähnt. Evidenzbasiertem Handeln und verhaltensökonomi-schen Instrumenten wird durchaus ein erhebliches Potential zur Veränderung etablierten Verwal-tungshandelns zugeschrieben (Interviews_D_7, D_10, D_16, D_21). Strategische Vorausschau wird als relevant und immer wichtiger werdend bewertet (Interviews_D_5, D_16, D_18, D_21, D_23) und kann ein „essenzielles Mittel für die politische Steuerung“ sein (Interview_D_18), wird aber auch als „intel-lektuell und organisatorisch(e) [...] Herausforderung“ (Interview_D_23) beschrieben. Einige Inter-viewpartner kritisieren einen „eklatanten Mangel“ (Interview_D_10) in der Analysefähigkeit und in der Fähigkeit, umfassende, evidenzbasierte und vorausschauende Lösungen für drängende Probleme zu entwickeln:

„Die Verwaltung ist sehr schlecht darin, sich erstmal in Ruhe das Problem anzugucken und es zu durchdringen. Wir sind als Verwaltung oft und als Politik noch viel, viel mehr, immer viel zu früh bei der Lösungsfindung, obwohl wir das Problem noch gar nicht wirklich verstanden ha-ben.“ (Interview_D_4).

Und genau dabei können nach Einschätzung der Interviewpartner:innen innovative Methoden helfen. Stellvertretend äußert eine interviewte Führungskraft:

„Es würde Leute brauchen, die mich dabei unterstützen, besser Lösungen zu finden, zu experi-mentieren, Untersuchungen im Vorfeld zu machen, Entscheidungssicherheit zu haben. Und das Gleiche betrifft das agile Arbeiten.“ (Interview_D_10).

Wenngleich die Interviewpartner:innen den innovativen Methoden überwiegend sehr positiv gegen-überstehen, wird auch betont, dass „... Methoden Mittel zum Zweck (Werkzeuge) sind, die auf die Situation/das Problem passen müssen“ (Interview_D_4). Die Formulierung eines gemeinsamen Re-formziels sei wichtiger als „die Anzahl der Buzzwords“ (D_12). Schließlich wird auch das Risiko einer „Überlastung“ der Mitarbeiter:innen (Interview_D_20) erkannt, das aus durch immer neue Reformini-tiativen und -konzepten bei fehlendem inhaltlichen Reformüberbau entstehen könnte.

Mit Blick auf den Status quo der Verwaltungsinnovationslandschaft des Bundes zeichnen die Inter-viewpartner:innen ein kritisches Bild: Während ein/e Interviewpartner:in den Stand der Verwaltungs-innovation gar als „rudimentär und katastrophal“ (Interview_D_9) einschätzt, wird insgesamt betont, dass es bisher kein regierungsweites und institutionalisiertes Innovationsökosystem gebe, sondern vielmehr einige „Strohfeuer“ (Interview_D_11) und die Innovationsmethoden nicht in der Ministerial-verwaltung insgesamt etabliert seien, sondern es – wie auch die Auswertung der Ressortabfrage zeigt – in vielen Häusern einzelne Maßnahmen und Projekte und auch zum Teil einzelne Innovationseinhei-ten gebe (Interviews_D_11, D_13, D_19). Es fehle an einem geteilten Innovationsverständnis und einer

gemeinsamen Definition von Innovation (Interview_D_9) und auch in einigen Ressorts an „Innovationshunger“ (D_12).

5.3.2 Politische Unterstützung: Legitimierung von oben

Wie in Kapitel 2 dargelegt, dokumentiert die verwaltungswissenschaftliche Forschung die Relevanz politischer Unterstützung für die Etablierung und den Erfolg von Innovationseinheiten (Tönurist et al., 2017). Auch die Interviewpartner:innen betonen, dass es der politischen Unterstützung der Hausleitung für Verwaltungsinnovation bedarf, um innovative Ansätze in den Ministerien zu institutionalisieren (Interviews_D_1, D_14, D_15, D_16, D_22, D_23): „Jeder Veränderungsprozess braucht weit oben eine Verankerung, eine schützende Hand und das Vertrauen der Leitung“ (Interview_D_24). Innovationsprojekte müssen von der Leitung mit „Wohlwollen“ (Interview_D_1) begleitet werden, und „Strukturen funktionieren, solange sie ein ausdrückliches Backing der Leitung haben“ (Interview_D_2). Das Risiko, dass politische Unterstützung zur Personalisierung einer Einheit oder eines Projekts führe, wird zwar von einigen Interviewpartner:innen gesehen, aber als weniger relevant erachtet (Interviews_D_13, D_16):

„Es gibt immer zwei Möglichkeiten: Entweder ich habe ein hohes politisches Backing oder die Politik hält sich raus. Beides kann funktionieren. Ich persönlich halte es für wichtig, dass es ein hohes politisches Backing gibt. Eine Herausforderung ist, dass dieses Backing personenbezogen ist und nicht strukturell fundiert ist bzw. sein kann.“(Interview_D_13).

Wichtig sei dabei, mit der Unterstützung für Verwaltungsinnovation eine politische Gestaltungsabsicht zu verbinden (Interview_D_24). Gerade auch mit Blick auf die Überwindung von Silos etwa als abteilungsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb eines Hauses bedarf es politischer Führung, die übergreifende Zusammenarbeit einfordere und unterstütze (Interview_D_2). Innerhalb der Ressorts komme den Abteilungsleiter:innen hier eine zentrale Rolle bei der Diffusion innovativer Ansätze zu (Interview_D_10). Mit den Worten eines:r Interviewpartners:in:

„Es braucht (...) eine Hausleitung, oder manchmal reicht auch der Abteilungsleiter, aber oft braucht es das Backing von weiter oben, um diese Knoten [das Zuständigkeitsdenken und Risikominimierungsverhalten] durchzuschlagen.“ (Interview_D_2).

5.3.3 Führung für Innovation: Mit gutem Beispiel vorangehen

Dass Führungskräfte in Reform- und Veränderungsprozessen von Organisationen eine für den Reform-erfolg zentrale Rolle innehaben, ist in der Verwaltungsforschung vielfach beschrieben (etwa Kroll et al., 2012). Auch in den Interviews für diese Studie wird hervorgehoben, dass die Führungskräfte aller Ebenen eine wichtige Funktion haben, um Innovation voranzutreiben.

Um innovative Arbeitsweisen in der Verwaltung zu institutionalisieren, brauche es einen Kulturwandel in der Verwaltung, der insbesondere von den Führungskräften ausgehen, initiiert und vorgelebt werden müsse (Interviews D_8, D_9, D_10, D_11, D_14, D_18, D_23). Ein „neues Führungsverständnis“ (Interview_D11) sei „Kerninstrument“ (Interview_D_11, ähnlich auch: D_9, D_23), denn Innovation sei oft mehr eine „Haltungs- als Methodikfrage“ (Interview_D_11). Der „Wandel in den Köpfen“ (Interview_D_14) sei zentral, und diesen müssten die Führungskräfte vorleben – insbesondere mit Blick auf die Fehlerkultur (Interview_D_18). Führungskräften komme also zum einen eine zentrale Vorbildfunktion zu (Interviews_D_9, D_14). Zum anderen können sie auch Veränderungsprozesse aktiv gestalten und etwa „Unruhe abfedern“ (Interview_D_23), Bottom-up-Initiativen für innovative Projekte fordern und fördern (Interview_D_14) ebenso wie top-down innovative Arbeitsweisen einfordern:

„Wir kriegen die innovativen Arbeitsweisen nicht vermittelt, weil die Führungskräfte selbst an dem Punkt versagen. Ich bekomme Innovation nur dann vermittelt, wenn ich das top-down durchdrücke – muss man manchmal machen. Oder wenn ich das top-down vorlebe.“ (Interview_D_9).

Allerdings könne derzeit nicht durchgängig vorausgesetzt werden, dass die Führungskräfte in den Bundesministerien über ein „gestalterisches Mindset“ (Interview_D_11) verfügen und den Instrumentenkasten innovativen Verwaltungshandelns beherrschen (Interviews_D_13, D_19, D_23):

„Das Hauptelement ist aus meiner Sicht das Führungsverständnis. Wir können noch so viele tolle Methoden etablieren auf verschiedenen Ebenen, aber letztendlich reden wir über Haltungsfragen. Und deswegen ist es so wichtig, die Führungskräfte mitzunehmen und zu Gestaltern dieses Prozesses zu machen.“ (Interview_D_12).

Wichtig seien dafür einerseits „Erfahrungslernen“ (Interview_D_11) der Führungskräfte und andererseits Fortbildungsangebote oder auch Coachings für Führungskräfte zu innovativen Methoden (Interviews_D13, D_19, siehe auch Kap. 5).

5.3.4 Akzeptanz der Arbeitsebene: Unabdingbar

Die verwaltungswissenschaftliche Innovationsforschung zeigt, dass die Akzeptanz der Arbeitsebene unabdingbar für das Gelingen von Innovation ist (De Vries et al. 2018), denn Innovationseinheiten sind auf die Kooperation mit den Fachebenen der Ministerien angewiesen. In den Interviews wurde die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors unterstrichen.

Ein „Abwehrreflex“ (Interview_D_20) entstehe, wenn auf der Arbeitsebene durch die Einführung innovativer Methoden oder die Etablierung von Innovationseinheiten der Eindruck erwachse, dass alle bisherigen Arbeitsweisen schlecht seien (Interviews_D_13, D_20):

„Ein Hauptproblem und eine Haupthürde, wenn Sie Innovation durchsetzen wollen, ist es, anderen Leuten zu sagen: Ihr seid nicht innovativ gewesen bis jetzt. Da gehen die Türen zu. Und

sie haben keine Chance in einem Haus als einzelne Einheit, wenn die Türen nicht auf sind und die anderen [Kolleg:innen] mitmarschieren.“(Interview_D_13).

Akzeptanz könne generiert werden, wenn zum Beispiel Innovationseinheiten von Beginn an sehr eng mit der Fachebene der Häuser zusammenarbeiten und diese einen Mehrwert für sich erkennen können (Interviews_D_13, D_17, D_20). Es brauche „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation“ (Interview_D_3) und eine enge Einbindung der Mitarbeiter:innen. Beispielhaft aus der Erfahrung eines:r Interviewpartner:in:

„Die Akzeptanz [für den Change-Prozess] ist dadurch gewachsen, dass die Kolleg:innen wussten, sie können sich einbringen, sie werden gehört, und sie sehen ihren Anteil an dem Ganzen.“ (Interview_D_24).

In innovativen Projekten etwa sollten Mitarbeiter:innen Freiräume erhalten, um neuen Arbeitsweisen auszuprobieren (Interview_D_3, D_23), und insgesamt helfe es der Akzeptanz, wenn Innovationsprozesse rasch sichtbare und überzeugenden Ergebnisse liefern, die als gute Beispiele dienen können (Interviews_D_3, D_12).

Innerhalb der Ressorts sei es vor allem wichtig, die Z-Abteilungen von der Relevanz innovativen Arbeitens zu überzeugen (Interviews_D_12), weil diesen eine wichtige interne Legitimierungsfunktion zukomme:

„Der allererste Anlaufpunkt für Innovatoren ist die Z, die müssen in die Z, in die Personalabteilung, in die Haushaltsabteilung. Dahin wo das Brot- und Buttergeschäft der Bundesverwaltung läuft. Wenn in diesen Abteilungen die Innovation nicht gelebt wird, dann ist es für die anderen [Fachabteilungen] unglaublich schwer.“ (Interview_D_13).

Insgesamt sei es wichtig, dass die Mitarbeiter:innen der Fachebene Kompetenzen erwerben, die helfen, mit innovativen Methoden zu arbeiten oder mit Innovationseinheiten zusammenzuarbeiten. Dafür müsse es Fortbildungsangebote geben (Interviews_D_3, D_6, D_12, siehe auch Kap. 5). Das Risiko einer Innovationspolitik der unterschiedlichen Geschwindigkeiten – agile Innovationseinheiten existieren neben klassisch-bürokratisch handelnden Facheinheiten – ist eine Entkoppelung von Innovation und Normalbetrieb und führt damit zur Wirkungslosigkeit von Reformen.

5.3.5 Organisation der Verwaltungsinnovationspolitik: Hauptsache vernetzt!

Der Stand der Forschung und auch die für diese Studie durchgeführte Analyse der internationalen Innovationslandschaft zeigen, dass es keine Best Practices der Organisation von Innovationspolitik, ihrer politischen Steuerung oder der Ausgestaltung von Innovationseinheiten gibt, sondern international eine Reihe unterschiedlicher Varianten existiert.

Auch in den Interviews zeigen sich unterschiedliche Vorstellungen davon, wie die Kapazitäten für Verwaltungsinnovation organisiert sein sollten, wo Innovationseinheiten angesiedelt werden sollten und welches Modell der politischen Steuerung präferiert wird. In den Interviews werden zwei Kriterien deutlich, welche die Organisationsform erfüllen sollte, um wirksam sein zu können. Erstens muss Verwaltungsinnovation so organisiert werden, dass es von den Ressorts akzeptiert wird (Interviews_D_10, D_14, D_18, D_20, D_22). Mit den Worten eines/r Interviewpartner:in:

„Die innovativen Einheiten oder Abteilungen werden immer so an die Seite gestellt und erst mit Neugier und dann mit Abstoßung behandelt. Wir müssen Innovation irgendwie handhabbar machen für die Verwaltung. Wir müssen Innovation aus dem theoretischen Elfenbeinturm raus-holen und in die Umsetzung bringen.“ (Interview_D6).

Das Ziel müsse es aus Sicht eines/r Interviewpartner:in sein:

„Einen Ort zu schaffen, der konsistent und systematisch über Veränderung nachdenkt, Dinge anstößt und die Ministerien unterstützt, diese in die Realität umzusetzen.“ (Interview_D22).

Zweitens müssen die bereits bestehenden und neu zu erwartenden innovativen Projekte und Einheiten miteinander vernetzt werden und sich über ihre Erfahrungen austauschen können, denn es gebe einen großen Bedarf an ressortübergreifendem Austausch, die Instrumente dafür aber seien bisher begrenzt (Interview_D_14, so auch: D_20, D_24).

Ob diese Bedingungen allerdings durch eine zentrale Innovationseinheit, durch Innovationseinheiten in den einzelnen Ministerien oder eine Netzwerkstruktur erfüllt werden, da gehen die Einschätzungen der Interviewpartner auseinander.

Innovationseinheit(en) in der Bundesregierung?

Einige Interviewpartner:innen befürworten grundsätzlich die Einrichtung von einer oder auch mehrerer Innovationseinheiten (Interviews_D_8 D_2, D_8, D_14, kritisch D_16):

„Ich bin fest überzeugt davon, dass wenn sie [eine Innovationseinheit/Initiative] sowohl von der Leitung als auch von den Mitarbeitenden selbst getrieben wird, dass wir dann effektiver sind. Auch wenn es ein bisschen länger dauert, wenn es nicht ganz so einfach durchläuft, meine Hoffnung ist, dass das dann aber etwas länger lebt.“ (Interview_D_12).

Wo eine solche Innovationseinheit allerdings angesiedelt sein soll(en), dazu variieren die Meinungen (Interviews D_2, D_8, D_14):

„Ich glaube, dass eine zentrale Einheit, die als interne Beratung, interne Unterstützungseinheit fungiert, helfen würde. Und es hilft natürlich auch, diese Beiboote aufzubauen. Diese Beiboote muss es auch dezentral geben. Am Ende muss dieser Veränderungsprozess von allen Ressorts

und allen Behörden gelebt und intern umgesetzt werden. Dafür braucht es diese Experimentierräume.“ (Interview_D4).

In der Forschung zur Verwaltungsinnovation wird betont, dass die Frage, in welcher Struktur Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation angesiedelt sind, charakteristisch und zentral für Innovationsreformen sind, ist es doch gerade eine spezifische Eigenschaft von Innovationseinheiten, dass sie sich im Spannungsfeld von „Distanz und Integration“ (Interview_D_13) bewegen:

„Man muss erstmal außerhalb der bestehenden Strukturen etwas aufbauen, muss aber von Anfang an mit dem Anspruch rangehen, dass das in 5 oder 10 Jahren in die bestehenden Strukturen diffundiert und dort dann verändertes Handeln auslöst. Ich glaube, das ist in der Wirtschaft genauso wie auch bei uns in der Bundesverwaltung. [...] Dieser Prozess muss von der Führung eng begleitet werden.“ (Interview_D2, ähnlich auch: D_13, D_19, D_24).

Innovationseinheiten müssten institutionell verankert seien, sie können „nicht ewig frei schweben“ (Interview_D_13, ähnlich auch: D_19):

„Eine gute Innovationseinheit muss sowohl im Haus verankert sein und gleichzeitig viel Freiheit haben. Und dann muss man sicherstellen, dass die Innovationen entweder in der Breite oder Tiefe in die Organisation einfließen. Und das muss man ganz methodisch machen. Das fehlt momentan. Eine Innovationseinheit muss gut mit Ressourcen ausgestattet sein, sowohl monetär als auch mit Köpfen. Es muss die Möglichkeit geben, Externe mit reinzunehmen. Und als letztes muss die Einheit auch mit der langweiligen Legacy Organisation verbunden sein. Das will niemand. Aber das braucht man einerseits, um sich challenges zu lassen, dass später der Transfer auch wirklich funktioniert. Und die können dann auch als Multiplikatoren dienen.“ (Interview_D_9).

Innovationseinheiten sind auf die Kooperation mit den Fachebenen der Ministerien angewiesen, sollen sie diese doch darin unterstützen, mithilfe innovativer Methoden systemische Lösungen zu arbeiten und Veränderungsprozesse anzustoßen. Diese Funktion wird auch in einigen Interviews betont (Interviews_D_10, D_22).

Politische Steuerung von Innovation: Jeder für sich oder einer für alle?

Mit Blick auf die Frage, in welchem Ressort oder in welcher Struktur die politische Steuerungsverantwortung für Verwaltungsinnovation angesiedelt werden sollte, wird in vielen Interviews ein Netzwerkmodell favorisiert, in dem die Ministerien weiter eigenständig innovative Projekte initiieren und durchführen, die Ressorts aber zugleich besser untereinander vernetzt werden (Interviews_D_4, D_5, D_21).

In einem solchen Organisationsmodell bleibt die Steuerungsverantwortung bei den einzelnen Ressorts, die dann je eigene Innovationseinheiten ansiedeln können, bzw. über die Organisation innovativer

Projekte eigenständig entscheiden (Interviews_D_9, D_11, D_13, D_15, D_19). Dieser Vorstellung entspricht nicht nur der Status-quo-Situation mit Blick auf die politische Steuerung von Verwaltungsinnovation, sondern ganz wesentlich auch der etablierten institutionellen Logik der fragmentierten deutschen Regierungsorganisation mit dem ausgeprägten Ressortprinzip. Aus Sicht der Interviewpartner brauche jedes Ressort einen „Anwalt für die, die was machen wollen“ (Interview_D_15) und „Enabler“ (Interview_D_13) für Innovationsthemen, um einerseits interne Innovationskapazitäten und methodische Kenntnisse aufzubauen und andererseits auch, um innovative Projekte unmittelbar an die haus-eigenen Vorhaben und Prozesse anbinden zu können (Interviews_D_4, D_9, D_11, D_15, D_23). Haus-interne Innovationseinheiten könnten als interne Berater fungieren (Interviews_D_3, D_11). Enge Anbindung an die Ressorts gewährleiste, dass eine Innovationseinheit nicht ein „losgelöstes Raumschiff“ (Interview_D_9) werde.

In den Interviews zeigen sich zwei verschiedene Optionen für die Rolle des Koordinierers und Vernetzers: Einige Interviewpartner:innen sehen diese Rolle beim Bundeskanzleramt (Interviews_D_4, D_5, D_8, D_21, D_23): Hier könne es eine zentrale Einrichtung mit „Help-Desk-Funktion“ (Interview_D_21) geben, die als „Sammelstelle“ (Interview_D_13) fungiere und „Synergien herstelle“ (Interview_D_13). Andere hingegen favorisieren eher ein interministerielles Netzwerk, in dem Innovationsthemen ressortübergreifend diskutiert werden, das ein Forum für den Austausch von Erfahrungen bietet und etwa gemeinsame Innovationsziele vereinbart (Interviews_D_12, D_20, D_24).

Vereinzelt gab es auch kritische Stimmen gegenüber einem solch dezentralen Modell, die eine Zersplitterung der Innovationspolitik befürchten (Interview_D_22). Insgesamt aber waren sich die Interviewten überwiegend einig in der Unterstützung dieses Modells. Vor allem aber besteht große Einigkeit in der Skepsis gegenüber einem zentralen Modell der Steuerung der Verwaltungsinnovation, welches sowohl die politische Steuerung als auch die Umsetzung in einem Ressort oder dem Bundeskanzleramt vereint (Interviews_D_10, D_18, D_20):

„Es geht nicht darum, zu zentralisieren und zu sagen, dass das alles nur noch einer steuert. So ist Deutschland nicht gemacht, so ist die Verwaltung nicht gemacht. Wir müssen gucken, dass wir in die Breite kommen [...] und in der Vernetzung liegt da die Zukunft.“ (Interview_D_12).

In einem solchen Modell sei zu erwarten, dass die Ministerien die zentrale Einheit „ganz schnell auf-laufen“ (Interview_D_18) ließen und der Transfer in die Ressorts nicht gut gelingen werde:

„Wenn sie eine externe Verwaltungsstruktur haben, die versucht in ein großes Ministerium zu gehen, werden sie sehr schnell auf Hürden stoßen. Wenn sie aber eine Struktur haben, die mit Satelliten arbeitet in den verschiedenen Ressorts, die aus den Häusern bestückt sind mit Leuten, die die Hauskultur kennen, vernetzt sind und das erste Misstrauen überwinden können, dann haben sie deutlich bessere Chancen.“ (Interview_D_24).

Überwiegend auf Skepsis stößt auch die derzeit viel diskutierte Idee, ein neu zu errichtendes Digital- oder Transformationsministerium könne die Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation übernehmen

(Interviews_D_4, D_18, D_19, D_20, D_21, D_22, aber als Befürworter: D_10, D_14). Zwar wird konstatiert, der Vorteil eines Digitalministeriums liege in der deutlich sichtbaren politischen Priorisierung und Zuteilung politischer Verantwortlichkeit (Interviews_D_15, D_16), ein neues Ressort könne in innovativen Strukturen aufgebaut werden (Interview D_10) und auch Wandel anleiten: „Veränderung braucht Change Agents. Daher könnte ein Digitalisierungsressort eine wichtige Rolle spielen, wenn es richtig aufgelegt wird“ (Interview_D_24). Vor allem aber betonen die Interviewpartner:innen die hohen mit dem Aufbau eines Ressorts verbundenen Transaktionskosten: erwartbare Ressortkonflikte und eine lange Zeit, bis ein neues Ressort funktionsfähig wäre (Interviews_D_15, D_19, D_20). Insbesondere aufgrund des Querschnittscharakters des Themas Digitalisierung werde die Schaffung neuer Schnittstellen erwartet (Interview_D_16), und es werde befürchtet, dass das Thema Verwaltungsinnovation in einem solchen Ressort nicht angemessen priorisiert wird (Interview_D_18).

Zu trennen von der Frage der politischen Steuerung ist die Organisation und Anbindung einer neuen gesonderten Innovationseinheit (siehe oben), die die Ressorts in der Umsetzung unterstützt und die dann eben zentral etwa beim Bundeskanzleramt angebunden werden könne (z.B. Interview_D_22). So beschreibt ein Interview den Bedarf an Unterstützung bei der Umsetzung innovativer Projekte:

„Ich würde mir wünschen, dass die Häuser dabei unterstützt werden, viel, viel schneller Kompetenzen in den eigenen Häusern aufzubauen. Und zwar in vier Bereichen: Führung, und zwar bis ganz oben. Zweites Thema: Wir brauchen viel mehr Knowhow zum Thema Digitalisierung in den Organisationen. Drittes Thema: methodische Kompetenz. Dazu gehört so etwas wie strategische Vorausschau, agiles Arbeiten, usw. Und viertens würde ich mir eine verwaltungsinterne Einheit wünschen, auf die man als Haus niedrigschwellig zurückgreifen kann.“ (Interview_D_8).

In den Interviews wird auch die zentrale Rolle von Ressourcen für die Ausstattung innovativer Einheiten betont (Interviews_D_9, D_15, D_13, D_21). Da geht es zum einen um Mitarbeiter:innen, die innovative Methoden beherrschen und um eine insgesamt gute Personalausstattung, die interne und externe Akteure verbindet. Zum anderen wird auch betont, dass ein ressortübergreifender Haushalt für Digitalisierungs- und Innovationsprojekte nötig wäre, der vor allem auch ressortübergreifende Zusammenarbeit fördern und erleichtern könne (Interviews_D_5, D_21).

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich aus den Interviews kein klar konturiertes Modell präferierter Anbindung und politischer Steuerung und Umsetzungskompetenz für Verwaltungsinnovation ergibt. Betont wird allerdings, die hohe Dringlichkeit und Relevanz eines Innovationsökosystems: „Wir müssen ein Innovationsökosystem aufbauen. Wir haben zu viele Inseln. Die müssen wir miteinander verbinden.“ (Interview_D_13, so etwa auch D_11, D_12).

Ein solches Innovationsökosystem bedarf der politischen Steuerung, und es sollte in eine Gesamtstrategie der Verwaltungsinnovation eingebunden werden, um auf Basis eines geteilten Innovationsverständnisses die verschiedenen strukturellen, kulturellen und prozeduralen Aspekte zu adressieren und von den Ressorts akzeptiert zu werden.

5.4 Fazit: Hoher Reformbedarf, fragmentierter Status quo und hohes Innovationspotenzial

Die in diesem Kapitel vorgenommene Bestandsaufnahme zur Verwaltungsinnovationspolitik lässt sich – zugespitzt – folgendermaßen zusammenfassen: Es gibt in der Tat einen hohen Reformbedarf, aber auch ein hohes Innovationspotenzial. Dieses Fazit basiert dabei ganz wesentlich auf den Aussagen und Einschätzungen der von uns interviewten Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung des Bundes. Dabei ist eine überraschend deutliche Übereinstimmung in den Einschätzungen der Mitarbeiter:innen festzuhalten. Zudem finden sich für diese Einschätzungen auch Entsprechungen in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur, die ein ähnliches Stärken-Schwächen-Profil der bundesdeutschen Ministerialverwaltung formuliert.

Dabei ist mit Blick auf den hohen Reformbedarf der systemische Charakter der Schwachstellen zu betonen: Die Interviewten haben ganz überwiegend strukturelle und kulturell verfestigte Handlungsmuster als Problem der bundesdeutschen Ministerialverwaltung identifiziert. Diese Schwachstellen lassen sich mit drei Schlagworten zusammenfassen: horizontale Koordinationsschwäche (bedingt durch fragmentierte und unflexible Strukturen sowie ausgeprägtes Zuständigkeitsdenken), Risiko- und Fehlervermeidungskultur sowie bürokratische Verwaltungs- und hierarchische Führungskultur. Innovationen werden als notwendig betrachtet, um diese Handlungsmuster zu überwinden, um komplexe Probleme zu adressieren, schneller auf neue Problemlagen zu reagieren und Aufgaben mit Querschnittscharakter besser bewältigen zu können. Nochmals: Dies sind die Selbstbeschreibungen der Mitarbeiter:innen der Ministerialverwaltung, die mit diesen Begriffen die Schwachstellen der Ministerialverwaltung kennzeichnen und daher einen hohen Reformbedarf formulieren.

Dabei ist auch festzuhalten, dass in der Ministerialverwaltung des Bundes bereits eine vielfältige Innovationslandschaft besteht. Die Auswertung der Ressortabfrage zu Innovationsprojekten der Ministerien hat die Bandbreite dieser Projekte und Ansätze aufgezeigt. Die Auswertung hat aber auch gezeigt, dass die wenigsten Projekte bei den systemischen Schwachstellen ansetzen, die die Ministerialverwaltung prägen. Vielfältige Prozessveränderungen im Einzelnen sind nicht dazu geeignet, den notwendigen Wandel herbeizuführen. Deutlich ist auch geworden, dass die Innovationen selbst noch weitgehend nach hergebrachten Handlungsmustern gesteuert werden und neue Instrumente aus dem Baukasten der Verwaltungsinnovationspolitik höchstens ansatzweise verwendet werden.

Um die Diskrepanz zwischen Reformbedarf und -praxis zu schließen, sehen die Interviewten ein hohes Potenzial im Instrumentarium der Verwaltungsinnovation. Dabei wird insbesondere dem Konzept der agilen Verwaltung bzw. des agilen Arbeitens ein hohes Veränderungspotenzial zugesprochen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass es sich bei agiler Verwaltung nicht um ein spezifisches Instrument handelt, sondern um eine Leitidee flexibleren, schnelleren und problembezogenen Verwaltungshandelns, was aber mit einem konkreten Instrumentarium verbunden ist. Allerdings folgen die Interviewpartner:innen nicht dem Glauben in die alleinige Wirksamkeit von Instrumenten. Als wichtiger werden grundlegende Veränderungen in der Verankerung und Steuerung von Verwaltungsinnovationen gesehen: Um systemische Schwachstellen zu adressieren, braucht es auch ein systemisches Vorgehen. Hierzu gehört der Aufbau eines robusten und verzweigten Innovationsökosystems, also die

Stärkung und Vernetzung vielfältiger Akteure der Verwaltungsinnovation auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Funktionen. Allerdings ist eine dezentrale Vernetzungsstrategie nicht ausreichend. Es braucht eine strategische und politische Steuerung von Verwaltungsinnovationen, die die Akzeptanz der Ressorts benötigt. Allerdings endete der Konsens bei der Frage, welche Form die politische Steuerung von Verwaltungsinnovationen idealerweise einnehmen soll. Dieser Bericht wird im Abschlusskapitel die unterschiedlichen Modelle politischer Steuerung und organisatorischer Verankerung auf Grundlage der Analyse internationaler Erfahrungen analysieren und bewerten.

6 Kompetenzen für eine zukunftsfähige Ministerialverwaltung

6.1 Neue Anforderungen an die Arbeitswelt von morgen

Globale Trends wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel oder der demografische Wandel sind Treiber für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt. Diese Veränderung manifestiert sich unter anderem in Form von Beschleunigung, steigender Komplexität und stärker vernetztem Arbeiten, die in den geführten Interviews durchgängig als neue Herausforderungen für die Beschäftigten der Ministerialverwaltung beschrieben wurden. Die Corona-Pandemie hat den Schub in Richtung digitale bzw. neue Arbeit nochmals grundlegend beschleunigt.

Zum einen lassen sich also Umweltveränderungen (Daviter et al., 2016; Head, 2008) feststellen, die die Anforderungen an Verwaltungshandeln grundlegend verändern und in der Praxis etwa stärkere Partizipation und Kollaboration mit gesellschaftlichen Akteuren, evidenzbasierte Entscheidungen und proaktivere Herangehensweisen verlangen. Zum anderen verändern sich zentrale Elemente der Arbeitswelt im öffentlichen Sektor. Die Arbeit wird offener, digitaler, weniger hierarchisch und innovativer. In diesem Zusammenhang ist die Ministerialverwaltung mit neuen Anforderungen, wie agilem Arbeiten, stärkerer Bürgerbeteiligung und Nutzerorientierung und mehr Transparenz konfrontiert.

Um den oben genannten neuen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Beschäftigte und auch Führungskräfte in der Ministerialverwaltung neue Kompetenzen. Im Kontext dieser Studie definieren wir Kompetenzen als "Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten" (Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen, 2011, S. 4 so auch schon Deutscher Bildungsrat 1974). Studien zeigen, dass Kompetenzen ein entscheidender Faktor für die Performance von (öffentlichen) Organisationen sind (Carmeli, 2006).

Dieses Kapitel untersucht, welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ministerialverwaltung grundsätzlich für lösungsorientiertes, zukunftsgerichtetes und digitales Verwaltungshandeln brauchen. Das Kapitel präsentiert die Ergebnisse eines Mixed-Methods-Ansatzes, der Literaturrecherche, einen Workshop mit den Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen der Bundesministerien und Experteninterviews kombiniert. In einem ersten Schritt wurden durch eine systematische Literaturrecherche und die Analyse von Weiterbildungsangeboten und Kompetenzrahmen internationaler einzelne Kompetenzen herausgearbeitet, die immer wieder als von zentraler Wichtigkeit herausgestellt werden. Anschließend wurde ein Workshop mit 21 Fortbildungsexpert:innen der Bundesressorts zu diesen Kompetenzen durchgeführt. Mithilfe einer "Card-Sorting Methode" wurden die Teilnehmenden gebeten die Kompetenzen nach Wichtigkeit und Vorhandensein zu gruppieren. Zusätzlich wurden offene Fragen zum Thema Kompetenzaufbau gestellt. Abschließend wurden semi-strukturierte Interviews geführt: 14 mit Expert:innen aus der deutschen Bundesverwaltung, zwei mit Expert:innen aus der Wissenschaft und drei Interviews mit Vertreter:innen ausgewählter deutscher Unternehmen (Details zu den Interviews siehe Kapitel 3).

Abschnitt 6.2 fasst den aktuellen Stand der verwaltungswissenschaftlichen Literatur zum Aufbau von Zukunftskompetenzen zusammen, analysiert die Trends zum Aufbau von Zukunftskompetenzen in der internationalen Verwaltungspraxis und ordnet die Zukunftskompetenzen in einen neuen, praxisorientierten analytischen Rahmen ein. In Abschnitt 6.3 folgt die Zusammenfassung und Auswertung der

aktuellen Bestandsaufnahme von Kompetenzen in der deutschen Ministerialverwaltung. Abschnitt 6.4 ordnet die Erkenntnisse der Experteninterviews zum Aufbau von neuen Kompetenzen in der Bundesverwaltung ein. Aus der Analyse ergeben sich Empfehlungen für den nachhaltigen Aufbau von Zukunftskompetenzen in der deutschen Ministerialverwaltung, die sich im Abschnitt 6.5 befinden.

6.2 Zukunftskompetenzen in verwaltungswissenschaftlicher Forschung und internationaler Verwaltungspraxis

Weder die verwaltungswissenschaftliche Literatur zu Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung noch die Kompetenzmodelle der internationalen Verwaltungspraxis folgen einem einheitlichen Ansatz. Wissenschaftliche Studien unterscheiden sich einerseits mit Blick auf ihre Ausrichtung – z.B. durch einen Fokus auf bestimmte Problemlagen und Kompetenzen, wie etwa rund um die Digitalisierung (Mergel et al., 2020; EUPAN, 2019), Verwaltungsinnovation (Vivona et al., 2021) oder die breiten Auswirkungen der Globalisierung auf die Verwaltung (Bice & Coates, 2021). Andererseits unterscheiden sie sich auch in der methodischen Herangehensweise und Ausdifferenzierung der Kompetenzen sehr stark. So sind einige Studien umfragebasiert (Kruyen & Van Genugten, 2020), während andere auf qualitative Interviews zurückgreifen (Mergel et al., 2020) und wiederum andere Literaturrecherchen mit qualitativen oder quantitativen Methoden zusammenführen (Schmeling & Bruns, 2020; Van der Wal, 2021). Auch die internationale Verwaltungspraxis folgt keinem einheitlichen Muster. Im Zentrum der Praxis stehen Fortbildungsstrukturen sowie Kompetenzrahmen, von denen manche die Kompetenzbedarfe für einzelne Organisationen (OECD, 2014b), Führungskräfte (zum Beispiel Niederlande) oder die gesamte Verwaltung (Cabinet Office, 2019c; Regierung Estland, 2017) adressieren und andere wiederum stärker auf bestimmte Herausforderungen fokussieren, wie z.B. der Aufbau einer digitalen oder innovativen Verwaltung (OECD, 2017c; Regierung Kanada, 2021).

6.2.1 Relevanz und Aufbau von Zukunftskompetenzen in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur

Die Literatur zu Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung lässt sich grundsätzlich anhand zweier Dimensionen unterscheiden: dem inhaltlichen Fokus und der methodischen Herangehensweise. Da es eine hohe Anzahl von Studien zur Identifikation von Kompetenzen im öffentlichen Sektor gibt, erfolgt in diesem Kapitel eine Auswahl, die erstens auf der Aktualität der Publikationen beruht – ausgewählt wurden insbesondere Publikationen ab 2019 –, zweitens die unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen und thematischen Schwerpunkte aufzeigt und drittens Publikationen beachtet, die in der Debatte in Deutschland eine besondere Rolle spielen. Thematisch finden sich sowohl allgemeine Studien zu generellen Verwaltungskompetenzen (Kruyen & Van Genugten, 2020), als auch vertiefende Studien mit einem Fokus auf spezifische Anforderungen und Kompetenzen etwa im Hinblick auf Digitalisierung der Verwaltung (Schmeling & Bruns, 2020; Mergel et al., 2020). Methodisch lassen sich vier Ansätze zur Identifizierung von wichtigen Kompetenzen für die Zukunft der öffentlichen Verwaltung unterscheiden (siehe Tabelle 6.1).

- (1) Zum einen finden sich umfragebasierte empirische Studien wie zum Beispiel die kürzlich erschienene Analyse von Kruijven und Van Genugten (2020), die durch eine Befragung von 2292 Beschäftigten im öffentlichen Dienst in den Niederlanden 10 Kompetenzkategorien mit jeweils einer Reihe einzelner wichtiger Kompetenzen für Beschäftigte im öffentlichen Dienst identifiziert. Ähnlich fragt eine Umfrage des European Public Administration Networks die wichtigsten Kompetenzen für die Verwaltungsdigitalisierung ab. Dabei lässt sich feststellen, dass einige Kompetenzen EU-weit gefragt sind, während andere je nach Mitgliedstaat unterschiedlich stark nachgefragt werden. Unter den wichtigsten Kompetenzen finden sich „Kollaboration“, „Kreativität/Innovationsgeist“, „Ergebnisse erzielen“ und „Kommunikation“ (EUPAN, 2019).
- (2) Ein anderer Ansatz lässt sich als Literaturanalyse mit quantitativer Analyse zur Erstellung einer Rangordnung von Kompetenzen nach Häufigkeit beschreiben. Diesem methodischen Ansatz folgen Schmeling und Bruns (2020) im Rahmen einer Metastudie für das Projekt Qualifica Digitalis zur Identifikation von Kompetenzen für den digitalisierten öffentlichen Sektor in Deutschland. Auf der Basis von nicht-verwaltungsspezifischen Kompetenzrahmen und -listen, dem deutschen Qualifikationsrahmen und dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 08.12.2016 zu Kompetenzen in einer digitalen Welt werden zunächst 9 Hauptkategorien gebildet¹². Durch eine Analyse wissenschaftlicher Literatur sowie einer Reihe von Positionspapieren und weiteren Primärquellen finden sich einzelne Kompetenzen, die den Kategorien zugeordnet werden. Die aufgelisteten Kompetenzen werden nach Quantität der Nennung der heterogenen Quellenlandschaft von insgesamt 49 Publikationen sortiert, wobei einige der als wichtig identifizierten Kompetenzen nur in einer einzelnen Publikation erwähnt werden. Als Ergebnis lassen sich für den öffentlichen Sektor die Kompetenzen „Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeit“, „Managementtechniken“ und „Soziale Kompetenzen“ als die drei meistgenannten Kompetenzen ermitteln. Eine Einordnung zur Aussagekraft der Häufigkeit der Erwähnung in den ausgewählten Publikationen findet nicht statt.
- (3) Ein dritter Ansatz identifiziert Kompetenzen auf der Basis von qualitativen Interviews mit Praktiker:innen und Forscher:innen, einer Analyse der Curricula von Universitätsprogrammen, die Beschäftigte für den öffentlichen Sektor ausbilden, und zusätzlich auf einer Reihe von Workshops zur Iteration und zum Testen der herausgearbeiteten Kompetenzen. Das Projekt *Teaching Public Service in the Digital Age* verfolgt diesen Ansatz, um aus einer Anwender- und Wissensvermittlerperspektive die zwölf wichtigsten Kompetenzen für Beschäftigte des öffentlichen Sektors in einer digitalen Arbeitswelt zu identifizieren. Wichtige ermittelte Kompetenzen sind unter anderem Methodenkompetenzen wie Iteration und schnelle Feedbackschleifen, die Kollaboration in interdisziplinären Teams und mit externen Akteuren, aber auch das Einschätzen von Risiken und Potenzialen digitaler Lösungsansätze (Mergel et al., 2020).

¹² Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld; Gestalten & Veränderung von Organisation & Prozessen; Suchen, Verarbeiten & Aufbewahren von digitalen Informationen; Kommunizieren & Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen; Produzieren & Präsentieren von digitalen Inhalten; Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen; Problemlösen & Handeln im digitalen Umfeld; Analysieren & Reflektieren von digitalen Medien; Data Literacy.

(4) Eine Reihe von Studien verfolgt einen weiteren Ansatz, indem sie die wichtigsten Kompetenzen für Beschäftigte im öffentlichen Dienst auf der Basis von Sekundärliteratur und einer anschließenden qualitativen Auswertung der Ergebnisse identifiziert. Van der Wal (2021) basiert seine Analyse insbesondere auf der Veränderung der Arbeitswelt durch globale Megatrends wie den Klimawandel, Austeritätspolitik oder die Globalisierung. Buick et al. (2019) folgen einem ähnlichen Ansatz, gehen allerdings von einer Veränderung der Kompetenzbedarfe aus, da Beschäftigte im öffentlichen Sektor zunehmend grenzüberschreitend, beispielsweise über sektorale Grenzen oder nationale Grenzen hinaus, arbeiten müssen. Weitere Analysen folgen diesem Ansatz, jeweils ausgehend von unterschiedlichen neuen Aufgaben und Notwendigkeiten, wie z.B. der Ko-Produktion (Mortensen et al., 2021), Innovation (Vivona et al., 2021) und der Globalisierung (Bice & Coates, 2021). Alle oben genannten Studien beziehen sich explizit nicht primär auf die Beschäftigten in der Ministerialverwaltung, sondern beziehen auch die kommunale und Landesverwaltung sowie nachgeordnete Behörden mit ein.

Tabelle 6.1: Überblick über die Literatur

Ansatz	Auswahl nach Studien	Auswahl an genannten Kompetenzen
(1) Umfrage mit quantitativer Auswertung	Von Kruijen & Van Genugten (2020); EUPAN (2019)	„Kollaboration“, „Kreativität/Innovationsgeist“, „Ergebnisse erzielen“ und „Kommunikation“
(2) Literaturanalyse mit anschließender quantitativer Analyse zur Erstellung einer Rangordnung nach Häufigkeit	Schmeling & Bruns (2020)	„Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeit“, „Managementtechniken“ und „Soziale Kompetenzen“
(3) Qualitative Interviews, Dokumentenanalyse und anschließende Iteration	Mergel et al. (2020)	„Methodenkompetenzen“ (wie Iteration und schnelle Feedbackschleifen), „Kollaboration in interdisziplinären Teams und mit externen Akteuren“, und „Einschätzen von Risiken und Potenzialen digitaler Lösungsansätze“
(4) Literatur- und Dokumentenrecherche und -auswertung	Van der Wal (2021); Mortensen et al. (2021); Buick et al. (2019); Vivona et al. (2021) und viele mehr	„Netzwerken“, „Stakeholder-Engagement“, „Digitale Kompetenz“, Methodenkompetenzen“ (wie <i>Design Thinking</i> und <i>Storytelling</i>), „analytische Kompetenz“, „Innovationskompetenz“, „Planungskompetenz“

Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.2 Trends der Internationalen Verwaltungspraxis zum Aufbau von Zukunftskompetenzen

Kompetenzrahmen und neu eingeführte Weiterbildungsprogramme zeigen auf, wie Länder und Organisationen, die als Vorreiter innovativen Regierungshandelns gelten, aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarfen begegnen. Die Auswahl der Beispiele aus der internationalen Verwaltungspraxis folgt dem Ziel, internationale Trends, wie z.B. die Entwicklung von Kompetenzrahmen oder den Aufbau von

Digitalakademien anhand vielbeachteter Beispiele in Ländern aufzuzeigen, deren Verwaltungen eine gewisse Vorbildfunktion haben.

Kompetenzrahmen übersetzen organisationale Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte, beispielsweise ein lösungsorientiertes, wertebasiertes, aber auch innovatives, digitales und wirksames Verwaltungshandeln, in konkrete Kompetenzen (OECD, 2017c). Sie dienen als Orientierung bei der Personaleinstellung und -entwicklung, aber auch bei Mitarbeitergesprächen, Beurteilungen und Beförderungen. Nach einer Studie der OECD hatten 2016 29 Mitgliedstaaten einen oder mehrere Kompetenzrahmen, entweder für die gesamte Verwaltung oder einzelne Ministerien (OECD, 2016). Dabei zielen die meisten Kompetenzrahmen auf Führungskräfte ab, gefolgt von Rahmen, die auf alle Beschäftigten gleichermaßen abzielen (OECD, 2016).

Ein **allgemeiner Kompetenzrahmen**, der für die gesamte Verwaltung gilt, bietet eine abgestimmte Grundlage für Personalgewinnung, Leistungsmanagement und Personalentwicklung. Das UK Civil Service Competency Framework, welches 2012 eingeführt wurde, ist ein Beispiel für einen solchen allgemeinen Kompetenzrahmen.

Während Kompetenzen wie „Verändern und Verbessern“, „Führen und Kommunizieren“, sowie „Kollaboration und Partnerschaften schließen“ auch in aktuellen Versionen des Kompetenzrahmens zu finden sind (eine Aktualisierung fand alle drei Jahre statt), scheinen andere Kompetenzen des Kompetenzrahmens von 2012, wie „wirtschaftliche Ergebnisse erzielen“ oder „ein gutes Preis-Leistungsverhältnis erzielen“ an Relevanz verloren zu haben (Cabinet Office, 2019c). Im Rahmen einer Aktualisierung des Kompetenzrahmens hat die britische Regierung sogenannte Erfolgsprofile als Kompetenzrahmen entwickelt. Die Kompetenzen werden hier je nach Rolle als unterschiedlich wichtig eingestuft (Cabinet Office, 2019c).

Ein weiterer allgemeiner Kompetenzrahmen wurde von der OECD und dessen Observatory of Public Sector Innovation entwickelt. Dieser hat einen Fokus auf Kompetenzen für Innovation und beschreibt sechs Kompetenzen, die es zur Bewältigung der folgenden drei als zentral erachteten Zukunftsherausforderungen braucht: Bürger:innen-Fokus, Nutzung von verfügbarem Wissen, kollaboratives Arbeiten mit Partnern, und Neudenken von Regeln und Prozessen (OECD, 2017c).

Spezifische Kompetenzrahmen richten sich an einzelne Gruppen von Beschäftigten innerhalb der Verwaltung, meist Führungskräfte. Die OECD stellt fest, dass 29 Mitgliedstaaten im Jahr 2016 einen Kompetenzrahmen für Führungskräfte hatten, erheblich mehr als es allgemeine Kompetenzrahmen gab (OECD, 2016). Beispiele für solche Kompetenzrahmen für Führungskräfte finden sich in Estland (Regierung Estland, 2017) oder in den Niederlanden (Algemene Bestuursdienst, 2021). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die genannten Kompetenzrahmen und die darin enthaltenen Kompetenzen. Solche Kompetenzrahmen enthalten oft ähnliche Kompetenzen wie allgemeine Kompetenzrahmen, ergänzt um spezifische Kompetenzen, die für Anforderungen an Führungskräfte relevant sind.

Organisationsspezifische Kompetenzrahmen gehen vom konkreten Kompetenzbedarf einer einzelnen Organisation aus. Dabei kann ein solcher Rahmen den Anforderungen an die in einer Organisation geleisteten Aufgaben folgen, um die wichtigsten Kompetenzen zu identifizieren (OECD, 2014b). Die OECD hat etwa einen Kompetenzrahmen für die eigenen Beschäftigten entwickelt (OECD, 2014b). Er unterteilt die wichtigsten Kompetenzen in drei Kategorien: „Ergebnisse erzielen“, „interpersonelle Kompe-

tenzen“ und „strategische Kompetenzen“. Jede Kompetenz wird in unterschiedlichen Niveaus dargestellt und mit zentralen Indikatoren erklärt, sodass der Rahmen den Beschäftigten als Orientierung dienen kann. Jedes Niveau beschreibt auch, für welche Rollen innerhalb der Organisation es angemessen ist.

Tabelle 6.2: Übersicht Typen von Kompetenzrahmen

Typ	Bezugsgruppe	Beispiel	Kompetenzen
Allgemeine Kompetenzrahmen	Alle Beschäftigten	UK Civil Service Framework und Erfolgsprofile	Strategie: „das große Ganze sehen“, „Ändern und verbessern“, „effektive Entscheidungsfindung“ Menschen: „Leadership“, „Kommunikation und Einfluss“, „Zusammenarbeit“, „sich selbst und andere weiterentwickeln“ Performance: „Dienstleistungsqualität steuern“, „schnell Ergebnisse erzielen“
Allgemeiner Kompetenzrahmen mit engem Fokus	Alle Beschäftigte, Fokus auf Innovationskompetenzen	OECD -Observatory for Public Sector Innovation	„Iteration“, „Data Literacy“, „Nutzerfokus“, „Neugier“, „Storytelling“ und „den Status-Quo herausfordern (Insurgency)“
Spezifische Kompetenzrahmen	Einzelne Gruppen von Beschäftigten, beispielsweise Führungskräfte	Competency Framework, Estland	„Innovationsförderung“, „Zukunftsdesign“, „Ziele erzielen“, „Mehrwerte kreieren“, „Mitarbeiter fördern“ und „selbstständiges Führen“
		„Öffentliches Führungsprofil“ Niederlande	„Governance Sensibilität“, „Umwelt-Bewusstsein (Trends, Menschen, Situationen)“, „Konzeptionelle Flexibilität“, „Fähigkeit zur geteilten Führung“, „Verwaltung und Entwicklung der Organisation“, „Reflexion“ und „Stressresistenz“
Organisationseigene Kompetenzrahmen	Beschäftigte einer Organisation	OECD	„Ergebnisse erzielen“, „interpersonelle Kompetenzen“ und „strategische Kompetenzen“.

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch zum **Aufbau von Kompetenzen** lassen sich in der internationalen Verwaltungspraxis interessante Ansätze identifizieren. Neue Weiterbildungseinrichtungen, die international für Aufmerksamkeit gesorgt haben, sind unter anderem die Digital Academy in Kanada und die Digital Services Academy des Government Digital Service in Großbritannien. Diese Akademien bieten jeweils Kurse zu agilen Methoden, Bürger- und Nutzerzentrierung und den Umgang mit neuen Technologien sowie Daten an (Regierung Kanada, 2021; Regierung UK, 2021). Der Trend zur Etablierung von Weiterbildungseinrichtungen mit einem Schwerpunkt auf digitalen Kompetenzen schlägt sich auch in Deutschland im Rahmen der im Aufbau befindlichen Digitalakademie des Bundes nieder.

Neben dem Aufbau von Weiterbildungseinrichtungen hat sich als weiterer Ansatz zum Aufbau von Kompetenzen das Konzept des *Peer-Learning* bzw. die Idee von *Communities of Practice* im Sinne eines Lernens voneinander etabliert. Damit wird die Wissensvermittlung in Schulungen durch praktische Erfahrungsräume ergänzt. Die australische Regierung hat beispielsweise über ihre Digital Transformation

Agency Communities of Practice gegründet, in denen sich Beschäftigte austauschen, die ähnlichen Herausforderungen begegnen. Beispielsweise gibt es eine *open data community* oder eine *system design community* (DTA, 2021).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Diskussion und Konkretisierung von erforderlichen Kompetenzen sowohl in der Verwaltungswissenschaft als auch in der internationalen Verwaltungspraxis eine zentrale Rolle im Hinblick auf eine erfolgreiche Neuausrichtung der Verwaltung angesichts geänderter Anforderungen an die öffentliche Verwaltung spielt. Die Ansätze und Konkretisierungen der Kompetenzen variieren allerdings erheblich, bieten aber wichtige Impulse und Anregungen für die deutsche Verwaltung. Insbesondere für eine strategischere Ausrichtung des Personalmanagements sind Kompetenzrahmen ein wichtiger Hebel bzw. Signal und sind daher auch in vielen nationalen Verwaltungssystemen der OECD bereits etabliert. Ein Best-Practice-Ansatz ist nicht zu erkennen, und wichtig erscheint vor allem ein umfassender Diskussionsprozess bei der Einführung, der auf nationale Besonderheiten Rücksicht nimmt und eine Verknüpfung mit allen Funktionen des Personalmanagements (Einstellung, Beurteilung, Entwicklung, Beförderung) sowie eine kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung vornimmt. Für den Aufbau von Kompetenzen ist ein breiter Ansatz entscheidend. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen spielen dabei eine wichtige Rolle, noch wichtiger ist allerdings die Vermittlung über konkrete Arbeitserfahrung bzw. stark an die Praxis anbindende Formate wie *Peer-Learning* und *Communities of Practice*.

6.2.3 Analyserahmen dieser Studie: Grund-, Bedarfs- und Zukunftskompetenzen

Aus den unterschiedlichen Studien und Herangehensweisen, sowie der Priorisierung von Kompetenzen in den Weiterbildungsangeboten und Kompetenzrahmen internationaler Verwaltungen mit Vorbildwirkung lasen sich einzelne Kompetenzen herausarbeiten, die allgemein als von zentraler Wichtigkeit für eine leistungsfähige Verwaltung herausgestellt werden. Die identifizierten Kompetenzen dienen als pragmatische Basis für die nachfolgende empirische Analyse im Hinblick auf die deutsche Ministerialverwaltung und stellen keine abschließende Auflistung dar. Die Auswahl folgt zum einen dem Kriterium, dass die Kompetenz in der Literatur häufig genannt wird, aber zum anderen auch dem Kriterium der qualitativen Einordnung der Kompetenzen innerhalb der Publikationen als besonders wichtig und zukunftsrelevant.

(1) Zu den **digitalen Kompetenzen** gehören zum einen die IT-Anwenderkompetenz, aber auch das Einschätzen von Risiken und Potenzialen digitaler Lösungsansätze (Mergel et al., 2020.; EUPAN, 2019; Van der Wal, 2021; Vivona et al., 2021; Regierung UK, 2021; Regierung Kanada, 2021), bzw. bietet das von der Europäischen Kommission entwickelte Digital Competence Framework 2.0 gute Anregungspunkte zur Konkretisierung. Weitere Kompetenzen, wie beispielsweise Methodenkompetenzen, die in einzelnen Publikationen unter digitale Kompetenzen subsummiert werden, finden sich hier aufgrund Ihrer Bedeutung über die Digitalisierung von Verwaltung hinaus als eigenständige Kompetenz.

(2) **Netzwerk-/ Kollaborationskompetenz** beinhaltet die Identifikation von und Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern, Netzwerken und Akteuren anderer Organisationseinheiten der Ministerialverwaltung sowie die Koordinierung zwischen unterschiedlichen Ministerien und Organisationen (Kruyen & Van Genugten, 2020; EUPAN, 2019; Van der Wal, 2021; Buick et al., 2019; Dickinson et al.; 2019; Mortensen et al., 2021; UK Civil Service Human Resources, 2012; OECD, 2014b).

(3) **Nutzerorientierung** beschreibt die Kompetenz, Nutzerprobleme zu lösen, Ko-Kreation mit Bürger:innen aber auch verwaltungsinternen Akteuren zu ermöglichen und das Nutzerverhalten, beispielsweise auch durch den Einbezug von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen oder das Testen von Nutzererfahrungen, einzubeziehen und zu verbessern (OECD, 2017c; EUPAN, 2019; Dickinson et al., 2019; Vivona et al., 2021; OECD, 2014b).

(4) **Veränderungs-/ Innovationskompetenz** umfasst die Fähigkeiten zum inkrementellen und experimentellen Entwickeln von neuen Policy-Lösungen oder Verwaltungs-Dienstleistungen und besteht insbesondere aus der Kompetenz, Probleme neu zu definieren und die Akzeptanz für neue Lösungen zu fördern. Zu den Innovationskompetenzen gehören auch grundlegende Kompetenzen wie Kreativität und die Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich umzusetzen (Kruyen & Van Genugten, 2020; OECD, 2017c; EUPAN, 2019; Van der Wal, 2021; Buick et al., 2019; Dickinson et al., 2019; UK Civil Service Human Resources, 2012).

(5) **Soziale Kompetenzen** beschreiben das Entwickeln und Pflegen von Beziehungen, Empathie und Diplomatie, aber auch das gemeinsame Finden von Lösungen im Team oder mit externen Stakeholdern (Kruyen & Van Genugten, 2020; Mergel et al., 2020; EUPAN, 2019; Buick et al., 2019; Van der Wal, 2021; OECD, 2014b).

(6) **Kommunikationskompetenz** beschreibt die Kompetenz, zu präsentieren, zu verhandeln, andere zu begeistern und zu überzeugen (Kruyen & Van Genugten, 2020; OECD, 2017c; Van der Wal, 2021; EUPAN, 2019; Buick et al., 2019; UK Civil Service Human Resources, 2012; OECD, 2014b).

(7) Im Zentrum vieler Kompetenzrahmen steht auch die **Umsetzungs-/ Ergebniskompetenz**. Dazu gehören Kompetenzen wie Projektmanagement, Strategie- und Planungskompetenz, das Überwinden von Hindernissen und der Umgang mit politischen Kontexten (Kruyen & Van Genugten, 2020; Van der Wal, 2021; UK Civil Service Human Resources, 2012; OECD, 2014b).

(8) **Integrität** beschreibt die Kompetenz, Arbeitsprozesse mit Verlässlichkeit und Unbestechlichkeit zu vollziehen, aber auch die möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den Werten und Zielen der Organisation und dem Verhalten im Arbeitsalltag (Kruyen & Van Genugten, 2020; Van der Wal, 2021; Bice & Coates, 2021).

(9) **Analytische Kompetenz bzw. die Fähigkeit zu evidenzbasierten** Arbeiten befähigen die Beschäftigten bei der Analyse von Problemen, Evidenz und Wirkungszusammenhängen, schließen aber auch das Urteilsvermögen und die Bewertung und Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse ein (Kruyen & Van Genugten, 2020; Mergel et al., 2020; Van Meerkerk & Edelenbos, 2021; OECD, 2017c; Regierung UK, 2021; OECD, 2014b).

(10) Im Kontext einer sich wandelnden Arbeitswelt, auch in der Ministerialverwaltung, spielt die **Lernfähigkeit** darüber hinaus eine wichtige Rolle. Dabei beschreibt sie Selbst-Entwicklung, Selbst-Management und Flexibilität (Kruyen & Van Genugten, 2020; OECD, 2017c; Dickinson et al., 2019; Cabinet Office, 2019c).

(11) Die **Führungskompetenz** meint das Führen, Delegieren und Motivieren von Mitarbeitern (Kruyen & Van Genugten, 2020; UK Civil Service Human Resources, 2012; OECD, 2014b).

(12) Neue Weiterbildungsangebote setzten darauf, die **Methodenkompetenz** der Beschäftigten in der Ministerialverwaltung zu erhöhen. Dabei werden Schwerpunkte in den Bereichen Agiles Arbeiten, Design Thinking, Scrum, und Szenarienentwicklung / Strategische Vorausschau gesetzt (Mergel et al., 2020.; OECD, 2017c; Van der Wal, 2021; EUPAN, 2019; Vivona et al., 2021; Regierung UK, 2021; Regierung Kanada, 2021).

Van der Wal (2021) stellt fest, dass einige Kompetenzen, wie beispielsweise Integrität, Kommunikationskompetenzen sowie soziale Kompetenzen, bereits in der Vergangenheit wichtig waren und nun weiter von hoher Bedeutung sind, während andere Kompetenzen, wie digitale Kompetenzen oder Agilität, die heute als wichtig bezeichnet werden, zuvor weniger bedeutend waren. Grundsätzlich lässt sich ableiten, dass es unter den Kompetenzen mit zunehmend steigender Bedeutung solche gibt, die bereits vorher zu den wichtigen Kompetenzen der Ministerialverwaltung gehörten und für die heute allerdings erhöhter Bedarf besteht oder die nicht ausreichend vorhanden sind und jene, die durch neue Anforderungen und Aufgaben, identifiziert im ersten Abschnitt, hinzugekommen sind (siehe Tabelle 6.3).

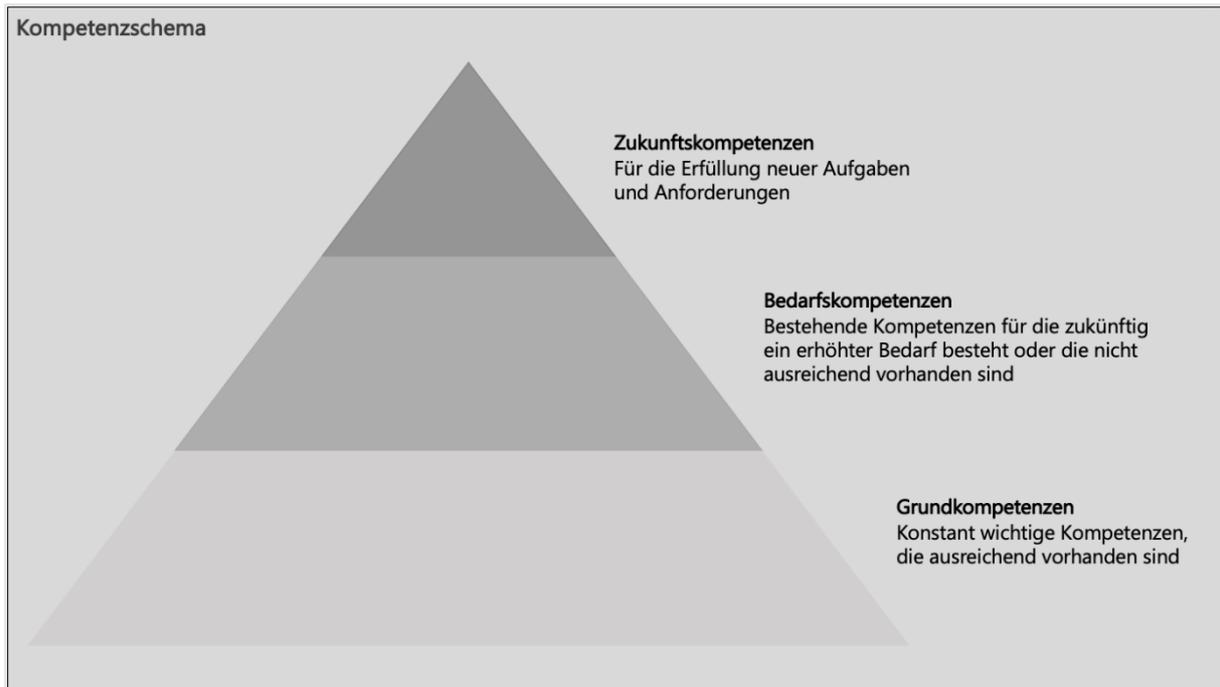
Tabelle 6.3: Dauerhafte und neue Kompetenzen

<p>Dauerhafte Kompetenzen</p> <p>Kompetenzen, die bereits in der Vergangenheit wichtig waren und weiter von hoher Bedeutung sind</p>	<p>Netzwerk- und Kollaborationskompetenz, Soziale Kompetenz, Kommunikationskompetenz, Umsetzungs- Ergebniskompetenz, Integrität, Lernfähigkeit, Führungskompetenz</p>
<p>Neue Kompetenzen</p> <p>Kompetenzen, die durch neue Anforderungen und Aufgaben hinzugekommen sind</p>	<p>Digitale Kompetenzen, Nutzerorientierung, Veränderungs-/ Innovationskompetenz, analytisch-evidenzbasiertes Handeln, Methodenkompetenz</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die weitere Analyse werden Kompetenzen deshalb in drei Kategorien unterteilt (siehe Abbildung 6.1): **Zukunftskompetenzen**, die bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften benötigt werden, um neuen Anforderungen an Regierungshandeln gerecht zu werden und neue Aufgaben wahrzunehmen, **Bedarfskompetenzen**, für die erhöhter Bedarf besteht oder die nicht ausreichend vorhanden sind und **Grundkompetenzen**, die konstant wichtig für Ministerialbeschäftigte sind und die bereits weitgehend ausreichend vorhanden sind bzw. wo kein dringender Handlungsbedarf besteht. Eine Einordnung der erarbeiteten Kompetenzen in die drei Kategorien für den Kontext der deutschen Ministerialverwaltung erfolgt im folgenden Abschnitt.

Abbildung 6.1: Kompetenzschema



Quelle: Eigene Darstellung.

Box 6.1: Infobox: Vergleich von Kompetenzbedarfen im öffentlichen Sektor mit dem gesamtwirtschaftlichen Kompetenzbedarf

Ein Vergleich der oben aufgeführten Literatur mit der Fachkräfteprognose von IAB et al. (2021) zeigt auf, dass sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den Kompetenzbedarfen im dem deutschen Arbeitsmarkt insgesamt und dem öffentlichen Sektor als Teilmenge davon ergeben. Die Analyse zeigt, dass digitale Kompetenzen, soziale Kompetenzen, Kreativität bzw. die Kompetenz, innovative Lösungen zu finden, Koordinations- und Netzwerkkompetenzen sowie Kommunikation (und spezifischer die Fähigkeit, andere zu überzeugen), Kompetenzen sind, die sowohl auf dem Arbeitsmarkt insgesamt als auch im öffentlichen Sektor benötigt werden (IAB et al., 2021). Der öffentliche Sektor fragt darüber hinaus bestimmte Kompetenzen wie Nutzer- beziehungsweise Bürgerorientierung, Integrität, Führungsqualitäten und Lernfähigkeit stärker nach als der deutsche Arbeitsmarkt im Allgemeinen. Bestimmte Fähigkeiten wie Mathematikkenntnisse, Lesen und Schreiben finden sich nicht unter den wichtigsten Kompetenzen für den öffentlichen Sektor. Es ist davon auszugehen, dass diese Kompetenzen im öffentlichen Sektor als Basisfähigkeiten betrachtet werden, die jeder Beschäftigte bereits besitzt. Tatsächlich müssen Beschäftigte der deutschen Ministerialverwaltung, mit Ausnahme des einfachen Dienstes, mindestens eine Berufsausbildung vorweisen und verfügen daher zumindest über ein Grundniveau der genannten Kompetenzen.

Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Status quo der Kompetenzen im Kontext der deutschen Ministerialverwaltung

In einem nächsten Schritt wurden die aus der Literatur erarbeiteten Kompetenzen mit Fortbildungsexpert:innen der Bundesressorts sowie weiteren Vertreter:innen der Bundesverwaltung in Bezug auf ihre Relevanz im Kontext der deutschen Ministerialverwaltung analysiert und diskutiert. Ziel war es, die oben angeführten zwölf, in der Literatur als von zentraler Wichtigkeit für eine leistungsfähige Verwaltung beschriebenen Kompetenzen, in die Kategorien der Basis-, Bedarfs-, und Zukunftskompetenzen des zuvor dargestellten Analyseschemas einzuordnen.

6.3.1 Auswertung des Workshops mit Fortbildungsexpert:innen der Bundesressorts

Fokus des Workshops mit 21 Fortbildungsexpert:innen sämtlicher Bundesressorts war einerseits, wie bereits beschrieben, die Bewertung der Relevanz der Kompetenzen sowie andererseits die Bewertung der Ausprägung bzw. des Vorhandenseins der Kompetenzen in der deutschen Ministerialverwaltung. Abbildung 6.2 veranschaulicht jene Kompetenzen, die die Fortbildungsexpert:innen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ eingestuft haben, sowie die Einschätzung der Expert:innen, inwieweit diese bereits heute „ausreichend“, „teilweise“ oder „gar nicht“ in der deutschen Ministerialverwaltung vorhanden sind.

Abbildung 6.2: Zusammenfassung Workshopergebnisse

Als „sehr wichtig“ eingestufte Kompetenzen			
Kompetenz	Bewertung Vorhandensein		
	ausreichend	teilweise	gar nicht
Soziale Kompetenzen	8x	11x	
Kommunikation	7x	12x	
Lernfähigkeit	2x	14x	2x
Umsetzungs- / Ergebniskompetenz	2x	16x	1x
Als „wichtig“ eingestufte Kompetenzen			
Kompetenz	Bewertung Vorhandensein		
	ausreichend	teilweise	gar nicht
Methodenkompetenz	1x	11x	6x
Veränderungs- / Innovationskompetenz	2x	13x	5x
Netzwerk und Kollaboration	2x	15x	3x
Digital Kompetenzen	0x	20x	1x
Nutzerorientierung	3x	15x	2x
Analytisch-evidenzbasiertes Handeln	10x	7x	1x

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse des Workshops zeigen, dass Kompetenzen, die in der Literatur und internationalen Praxis als neue Kompetenzen klassifiziert werden, als wichtig eingeordnet werden, andere Kompetenzen

für die Fortbildungsexpert:innen von noch höherer Bedeutung sind. Gleichzeitig sind diese neuen Kompetenzen aber laut den Workshopteilnehmer:innen diejenigen Kompetenzen, die aktuell am wenigsten oder sogar gar nicht vorhanden sind. Die als „sehr wichtig“ eingeschätzten Kompetenzen wie soziale Kompetenzen, Kommunikation, Lernfähigkeit und eine Umsetzungs- und Ergebniskompetenz wurden hingegen mehrheitlich als bereits teilweise vorhanden eingeschätzt und damit im Rahmen des Workshops eher als Bedarfskompetenzen klassifiziert.

6.3.2 Wichtigkeit und Verständnis der Zukunftskompetenzen – Ergebnisse der Interviews

Auf Grundlage dieser Workshopergebnisse fanden 14 vertiefende Einzelinterviews mit Vertreter:innen der Bundesverwaltung in den Themenbereichen Weiterbildung und Personalmanagement sowie mit Führungskräften, in von den zuvor beschriebenen Veränderungen betroffenen Organisationseinheiten statt. Darüber hinaus wurden noch fünf weitere Interviews mit ausgewählten Expert:innen außerhalb der Bundesverwaltung (Wissenschaftsorganisationen und Unternehmen) durchgeführt.

Globale Trends wie steigende Komplexität und Unsicherheit, Beschleunigung und Medialisierung wurden in den Interviews durchgängig als Hauptwirkungsfaktoren für ein geändertes Arbeitsumfeld bestätigt (Interviews_D_22, D_26, D_27, D_30, D_31, D_33, D_34, D_36, D_37, D_39). Auch für die Arbeitsplätze in der Verwaltung wird zukünftig gelten, dass Veränderung die einzige Konstante ist. Dabei differenzieren einige der Interviewpartner zwischen neuen Anforderungen, die von außen an die Verwaltung herangetragen werden, und solchen Anforderungen, die primär von innerhalb kommen. Von außen werden agileres Arbeiten und allgemein mehr Methodenkompetenzen, mehr Bürgerbeteiligung, mehr Transparenz und Evidenzbasierung von der Verwaltung gefordert, während intern besonders ein drastisch erhöhter Zeitdruck aufgrund der Digitalisierung von Arbeitsprozessen als Faktor genannt wird, der das Arbeitsumfeld beeinflusst und veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter:innen stellt (Interviews_D_27, D_30, D_31, D_32, D_33, D_38, D_39). Im Rahmen einer offenen Frage bestätigen die Expert:innen fast alle der durch die Literatur und Fortbildungsexpert:innen genannten Kompetenzen. Nur Integrität wurden nicht explizit als besonders relevante Kompetenz genannt (Interviews_D_22, D_26-39). Nach den offenen Eingangsfragen fokussieren die Interviews insbesondere auf die als „neu“ klassifizierten Kompetenzen. In der Gesamtbetrachtung aller Interviews sind insbesondere die folgenden Aspekte herauszuheben:

Der Hauptfokus der meisten Interviews lag auf der **Veränderungs-/ Innovationskompetenz** und den **digitalen Kompetenzen**. Bei den digitalen Kompetenzen zeigt sich, dass eine gemeinsame Definition von zentraler Wichtigkeit für die Einschätzung der Relevanz ist. Während die Interviewpartner:innen darin übereinstimmen, dass IT-Anwenderkompetenzen und ein Verständnis für Potenziale und Risiken von digitalen Lösungsansätzen sehr wichtig sind, unterscheiden sie sich in Ihrer Position, inwiefern Data Science bzw. Datenkompetenz für alle gleichermaßen wichtig ist. Ein breiter Konsens besteht unter den Interviewten darin, dass es sich bei den beiden Kompetenzen auch um eine Kultur- und Mindset-Frage handelt:

„Was es braucht, ist eine Veränderungsbereitschaft. [...] Man muss Veränderung nicht als Bedrohung des Status Quo verstehen, sondern als Chance für Verbesserung.“ (Interview_D_30 so auch in D_22, D_29, D_33, D_37, D_38, D_39).

Weitere Bestandteile dieser Kultur sind Begeisterungsfähigkeit, Offenheit für Neues und die Bereitschaft, Risiken einzugehen:

„Mir ist es sehr wichtig, dass bei Innovationskompetenz mitgedacht wird, dass man die grundsätzliche Bereitschaft hat, sich auf komplett Neues einzulassen. Ganz oft werden auch noch heute Diskussionen dadurch beendet, dass man sagt: „Wir wollen mal nichts riskieren. Wir wollen auf sicherem Terrain bleiben“. Das ist eine typische Formulierung, weil man meint, damit auf politisch sicherem Boden zu sein. Was man damit opfert, ist die Perspektive Richtung Zukunft.“ (Interview_D_39).

Der Aufbau einer neuen Kultur ist zudem eine komplexere Herausforderung als der Aufbau einzelner Kompetenzen. Hier stellt sich besonders den Führungskräften die Herausforderung einer mitarbeiterzentrierten und inspirierenden Führung. Wie der Aufbau dieser neuen Kultur konkret gelingen kann, wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

Die **Methodenkompetenz** gewinnt unter anderem im Zusammenhang mit der **Nutzerorientierung** an Bedeutung: Methoden wie *Design Thinking* platzieren den Nutzer im Zentrum des Prozesses (Interviews_D_26, D_27, D_28, D_31, D_34, D_35, D_36). Die Interviewpartner:innen betonen im Zusammenhang mit Methodenkompetenz aber auch die Wichtigkeit der Auswahl und bewusste Fokussierung auf Methoden, die je nach Aufgabenbereich und Arbeitsalltag wichtig ist:

“Es funktioniert nicht zu sagen, „ihr müsstest das jetzt alles können“, das macht nur dann Sinn, wenn die Mitarbeiter es auch anwenden, in ihrem Alltag nutzen können und müssen.“ (Interview_D_41, so auch in D_26, D_27, D_29, D_34, D_38, D_39, D_40).

Die Kombination aus Nutzerorientierung und Methodenkompetenz ist laut einer Interviewpartnerin ein wichtiger Schritt hin zur Wirkungsorientierung von Verwaltungshandeln (Interview_D_34). An diesem Punkt knüpft das **analytisch-evidenzbasiertem Handeln** an. Dessen Relevanz ergibt sich laut unserer Interviewpartner:innen insbesondere aus den erhöhten Anforderungen aufgrund von steigender Komplexität und Ambiguität.

„Da war jetzt die Pandemie schon ein schlagendes Beispiel. Dieses Bewusstsein, dass in einer neuen Situation wie der Pandemie Daten einer der wichtigsten Rohstoffe waren, um dauerhaft rational und vor allem begründbar handeln zu können, dieses Bewusstsein ist noch nicht in der Weise da, auch das ich jetzt schon antizipiere, welche Daten und empirische Evidenz ich vielleicht in einem halben Jahr brauche“ (Interview_D_38, so auch in D_22, D_33, D_36, D_37).

Ver mehrt auftretende Krisen erfordern ein evidenzbasiertes Vorgehen und ein analytisches Vorgehen, das die aktuell vorherrschende juristische Brille absetzt und in einem zweiten Schritt eine problemorientierte Perspektive einnimmt.

„Ich schaue in das aktuelle Gesetz und überlege dann, welche Regelungen ich brauche, damit mein Anliegen fliegt. Wenn Otto Lilienthal nur geschaut hätte, was die aktuellen Erkenntnisse sind, dann wäre der nie abgehoben.“ (Interview_D_32).

Ein klarer Zusammenhang wird hier auch zu Datenkompetenzen gesehen, da die Masse an vorhandenen Daten für Evidenzbasierung und Evaluation differenziert und nutzbar gemacht werden muss (Anwendungsbeispiel: Evaluierungsklausel).

„Wir brauchen nicht Ökonometrik 2 für alle, sondern die Basics: das man sich daran gewöhnt, ein Argument mit Zahlen oder Fakten zu hinterlegen. Weg von Meinung hin zu Datenbasierung.“ (Interview_D_27, so auch in D_22, D_26, D_32, D_34, D_35, D_36, D_37).

Im Rahmen der **Umsetzungs- und Ergebniskompetenz** wurde in den Interviews mehrfach die Projektmanagementkompetenz herausgehoben (Interviews_D_22, D_26, D_28, D_29, D_31, D_33, D_34, D_36, D_39). Durch eine erhöhte Komplexität und Interdisziplinarität der Themen ergibt sich vermehrt der Bedarf an Beteiligung bzw. Kollaboration mit anderen Akteuren (intern und extern). Themen müssen dadurch nicht mehr nur fachlich betreut, sondern koordiniert und als Projekte geleitet werden.

„Nehmen wir mal das Beispiel Elektroautoladestationen an den Autobahnen. Bisher beginnt der Mitarbeiter wie folgt: „Wir brauchen eine Landkarte, wir müssen mal mit den Stromleuten reden.“ Alles eins nach dem anderen. Daraus werden dann 20 Jahre. Ein projektorientierter Mitarbeiter fängt ganz anders an. Der sagt: „In 2 Jahren möchte ich 100.000 Ladesäulen haben.“ Und er rechnet von da zurück. Für diese Denkweise von projektstrukturiertem Arbeiten kaufen wir uns momentan noch unendlich viele Firmen ein.“ (Interview_D_29).

Abschließend stellten einige Interviewpartner:innen fest, einige der als „neu“ bezeichneten Kompetenzanforderungen seien „alter Wein in neuen Schläuchen“ (Interviews_D_30, D_31, D_36). Führungskompetenzen, soziale Kompetenzen oder auch Kommunikationskompetenzen sind Kompetenzen, die schon seit langem wichtig sind und für die Zukunft vielleicht nur in anderer Ausprägung relevant werden.

Abbildung 6.3: Kompetenzschema und klassifizierte Kompetenzen



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis der Analyse in den ersten drei Abschnitten lassen sich im Rahmen dieser Studie die zwölf genannten Kompetenzen, wie in Abbildung 6.3 dargestellt, in die Kategorien Zukunfts-, Bedarfs- und Basiskompetenzen klassifizieren.

Diese Liste und Klassifizierung ist nicht abschließend und sollte im Sinne eines iterativen Vorgehens ergänzt und angepasst werden. Bezüglich der Anwendung dieser Liste warnen viele der Interviewpartner:innen vor einer zu starken Generalisierung. Sie führen aus, dass Kompetenzen je nach Ressort, Rolle, aber auch Aufgabenfeld unterschiedlich stark ausgeprägt sein müssen. Eine weitere diskutierte Dimension war die der unterschiedlichen Aufgabenbereiche. Der Großteil der Interviewpartner:innen war sich einig, dass die fünf Zukunftskompetenzen auf einem Grundlagenniveau in der Breite in der Bundesverwaltung vorhanden sein sollte und eine Vertiefung von der konkreten Aufgabe abhängig ist (Interviews_D_22, D_26, D_27, D_29-32, D_34-39).

„Ich glaube, aus der Nutzungsorientierung folgt alles andere, auch auf der Bundesebene. Da ist es etwas abstrakter, da reden wir oft von Praxistauglichkeit. Da ist der Nutzer vielleicht nicht der Bürger, sondern der Verwaltungsmensch in der nachgeordneten Behörde, der das Gesetz umsetzen muss. Dieser Nutzerorientierung folgt meine Personalpolitik, meine Projektsteuerung, meine Methoden, meine KPIs – wenn ich das mit der Adressatenorientierung ernst meine.“ (Interview_D_27).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Interviewpartner:innen die neuen Kompetenzen der Literatur und der internationalen Verwaltungspraxis für die deutsche Ministerialverwaltung als Zukunftskompetenzen bestätigen. Ein Grundverständnis für diese Themen sollten alle Verwaltungsmitarbeitende entwickeln und je nach Rolle und Aufgabe vertiefende Kompetenzen entwickelt werden. Für einige „alte“ Kompetenzen ergibt sich durch die neuen Herausforderungen ein geänderter oder verstärkter Bedarf, sodass diese als Bedarfskompetenzen klassifizierten Kompetenzen beim Kompetenzaufbau unbedingt mit bedacht werden sollten.

Im folgenden Kapitel werden nun anschließend die Erkenntnisse aus den Interviews zum Thema Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung zusammengefasst und diskutiert.

6.4 Erfahrungen mit Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung – Ergebnisse der Interviews

Die Interviews mit den Expert:innen fokussierten beim Thema Kompetenzaufbau insbesondere auf drei Aspekte: die Möglichkeiten von Aus- und Weiterbildung, die Rolle von Kompetenzrahmen und die Möglichkeiten einer weitergehenden Integration von Kompetenzen in die Personalpolitik.

Die Interviewpartner:innen waren sich einig, dass insbesondere Zukunftskompetenzen solche sind, die nicht nur durch klassische Schulungen, sondern vor allem auch durch Erleben erworben werden. Deshalb muss neben den Schulungen insbesondere ein Lernen während der regulären Arbeit stattfinden.

„Die [Mitarbeiter] kommen aus ihren alten Vorstellungswelten, und die müssen mitgenommen werden. Erst wenn sie erkennen, dass sie Gestaltungsmöglichkeiten haben, die ihrer Fachlichkeit dienen, öffnen sie sich für Innovation und für die Methodik.“ (Interview_D_39 so auch in D_22, D_26, D_27, D_29, D_31, D_33, D_34, D_35, D_36, D_38, D_39, D_40, D_41).

Die Bedeutung und Rolle von Weiterbildungsinstitutionen wie der BAKöV, wird insbesondere darin gesehen, ein Grundverständnis für Themen zu vermitteln, eine Orientierung, wohin der Weg der Weiterbildung führen soll, sowie Appetit und Lust auf Themen zu schüren (Interviews_D_26, D_27, D_31, D_33, D_39, D_40, D_41). Betont wurde die Relevanz von Trainer:innen und Referent:innen, die aus dem Erfahrungskontext Verwaltung kommen. Hier wurde beispielsweise der Scrum Workshop der BAKöV mit einem Referenten aus dem BMI hervorgehoben. Als ein weiterer wichtiger Baustein des Kompetenzaufbaus wurden von mehreren Interviewpartner:innen Ansätze wie *Peer-Learning* und *Communities of Practice* für das skalieren von Kompetenzen innerhalb von Teams oder Institutionen genannt. Hier wurden beispielsweise positive Erfahrungen im Rahmen einer Kurzveranstaltung zu Evaluation und Beteiligung im Bundeskanzleramt genannt:

“Wenn die Leute untereinander teilen, was für Herausforderungen sie haben und wie sie diese angehen, habe ich das Gefühl, dass die Leute mehr lernen, als wenn wir vorne stehen und eine Vorlesung halten.” (Interview_D_27 so auch in D_26, D_31, D_34, D_36, D_39).

Ein weiteres mehrfach genanntes Beispiel für erfolgreiches *Peer-Learning* und *Mentoring* ist das Flexiteam des BMAS (Interviews_D_27, D_31, D_33, D_34, D_37). Als Erfolgsfaktoren hierfür wurde einerseits die Leitungsunterstützung genannt und andererseits die Fokussierung auf Kompetenzen, die konkret in der Arbeit anwendbar sind. Unterschiedlich diskutierten die Expert:innen die Rolle und Möglichkeiten von besonderen (Extra-) Einheiten, wie beispielsweise die Denkfabrik des BMAS. Hier wurde die Gefahr der Abkoppelung vom Arbeitsalltag angemerkt, die den Rück-Transfer von Kompetenzen erschweren kann.

„Die Herausforderung ist bei solchen Prozessen, dass man es wieder ins Bestandsgeschäft integriert, weil da will man ja letzten Endes die Veränderung erreichen.“ (Interview_D_27).

Ein weiteres mehrfach positiv genanntes Beispiel für eine auf den Arbeitskontext zugeschnittene Weiterbildung ist die Schulung für Legisten des BMJV (Interviews_D_1, D_34, D_35). Darin werden die Zukunftskompetenzen Nutzerorientierung und Evaluation in Verbindung mit Evidenzbasierung im Arbeitskontext der Gesetzgebung vermittelt.

Dass es eine Kombination aus theoretischen und praktischen Lernerfahrungen braucht, wird auch durch Erfahrungen außerhalb der Ministerialverwaltung bestätigt.

„Kompetenzen müssen zu Normen einer (neuen) Kultur werden. Nicht nur oberflächlich verstehen, dass man es tun muss, sondern daran glauben. Und dafür ist das Lernen in der bzw. durch die Praxis wichtig.“ (Interview_D_41).

Die meisten Interviewpartner:innen waren sich einig, dass Zukunftskompetenzen nur durch eine strategische und kompetenzorientierte Personalpolitik und aktives Personalmanagement großflächig aufbaubar sind (Interviews_D: 27, D_29-34, D_36-40). Als Basis dafür könnte ein Kompetenzmodell oder Kompetenzrahmen dienen. Ob ein Rahmen für die gesamte Ministerialverwaltung oder für jedes Ressort zu entwickeln werden sollte, ist unter den Interviewteilnehmer:innen umstritten. Ein einheitlicher Kompetenzrahmen könnte ein erster wichtiger Schritt in Richtung strategischer Personalsteuerung in der Bundesregierung sein (Interviews_D_22, D_30, D_31, D_32, D_34, D_37-40), birgt aber die Gefahr, zu statisch zu sein (Interviews_D_33, D_34). Ressortspezifische Kompetenzrahmen würden eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung zulassen (Interviews_D_30, D_36, D_37, D_38, D_39, D_40), möglicherweise jedoch einer übergreifenden Strategie im Wege stehen. Beispiele für Kompetenzrahmen

gibt es bei der Bundesagentur für Arbeit, dem BAMF und dem Statistischen Bundesamt. In diesem Zusammenhang warnen die Interviewten aber auch vor einer Bürokratisierung und zu dogmatischen Verwendung von Kompetenzrahmen:

„Ich glaub, man kommt nicht drum herum, die Kompetenzen zu systematisieren und auch zu visualisieren, um vermitteln zu können, was wichtig ist. Auch wenn das dann am Ende absolut nicht trennscharf ist, hat es einen Wert. [...] Das erleichtert die Kommunikation, es erleichtert, in den Dialog einzutreten.“ Und „Es eignet sich aber nicht dafür – und die Illusion gibt es manchmal –, dass darauf beispielsweise in der Personalauswahl das perfekte Raster entwickelt wird, in dem man dann nur noch Häkchen macht.“ (Interview_D_40).

Einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung strategischer Personalpolitik sehen die Interviewpartner:innen in der Beförderungspolitik. Kompetenzen sollten zum Kern von Beförderungen gemacht werden. In diesem Rahmen sprechen sich einige für eine Reihe von verpflichtenden Weiterbildungen aus, um gezielt besonders wichtige Kompetenzen schnell aufzubauen (Interviews_D_27, D_29). Auch Rotation und Sektorwechsel werden momentan eher als Karriererückschritt anstatt als Fortschritt wahrgenommen.

„Das Deutsche Beamtenrecht bestraft jeden Blick nach draußen. Das ist wirklich eine Katastrophe.“ (Interview_D_40 so auch in D_22, D_27, D_39).

Als mittel- und langfristigen Hebel sehen die Interviewten die kompetenzbasierte Personalrekrutierung und die stärkere Öffnung der Verwaltung für Quereinsteiger. Hier gilt es vor allem, die dienstrechtlichen Hürden abzubauen.

„Wenn sie nicht die Offenheit haben, die Innovationsbereitschaft haben, dann können sie mit Schulungsmaßnahmen machen, was sie wollen. Es gibt heute auch junge Menschen in der Verwaltung, die sagen: ‚Damit habe ich nichts zu tun.‘ Und woran liegt das? Da hat man vorher [bei der Einstellung] nicht drauf geachtet. Und die Aufstellung des Dienstrechts ist komplett anachronistisch dazu [zum Quereinstieg]. Es macht Quereinstieg extrem schwer, selbst für Fachverwendungen wie IT, und die Anerkennung von beruflichen Qualifikationen von Quereinsteigern ist nochmal schwieriger.“ (Interview_D_39 so auch in D_27, D_31, D_33, D_34, D_40).

Im Rahmen der Personalpolitik schreiben viele Interviewpartner:innen den Führungskräften eine besondere Rolle zu. Besonders der Aufbau einer neuen Kultur, die Veränderung, Innovation und Digitalisierung als Chance begreift, ist Aufgabe von Führungskräften.

„Das ist eine Geisteshaltung, dass Personalentwicklung Führungsaufgabe ist und dass man dafür eine Strategie braucht.“ (Interview_D_27 so auch in D_26, D_30, D_31, D_35, D_37, D_38, D_39, D_40).

Sie müssen als Vorbild und Unterstützung dienen, haben die Aufgabe, für ihre Mitarbeitenden den weiteren Kompetenzbedarf einzuschätzen und die Zukunftskompetenzen dann auch einzufordern (Interviews_D_26, D_27, D_30, D_31, D_35, D_37-40). Über eine eigene Teilnahme an Weiterbildungen und anderen Projekten zum Aufbau von Zukunftskompetenzen senden sie ein wichtiges Leadership-Signal.

Alle Interviewten waren sich schlussendlich einig, dass dieses erstrebenswerte Gesamtpaket an aktivem und kompetenzbasierten Personalmanagement auch eine Ressourcenfrage ist (Interviews_D_26-

40). Hier braucht es sowohl finanzielle Investitionen als auch zeitlichen Freiraum für die Mitarbeitenden.

„Wir müssen in den Bereich einfach reininvestieren. Wenn Sie mal sehen, ist Personalverwaltung von großem Ausmaß in der Wirtschaft, die sind ganz anders aufgestellt. Entweder personell sehr stark, oder arbeiten mit großen Externen zusammen, die auch das Knowhow haben, diese Kompetenzbewertung tatsächlich zu machen und in den Prozess einfließen zu lassen – und zwar sowohl bei der Personalgewinnung, als auch nachher bei der Qualifizierung. Und da sind wir gerade mal auf dem Weg, dass wir erkannt haben, dass wir das brauchen.“ (Interview_D_39).

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Ausgangspunkt für den Aufbau von Zukunftskompetenzen einer stärkeren strategischen Ausrichtung des Personalmanagements bedarf und Kompetenzaufbau als Führungsaufgabe (auf allen Führungsebenen) begriffen werden muss.

Zukunftskompetenzen sollten Teil aller Elemente von Personalarbeit (Rekrutierung, Beurteilung und Beförderung) werden. Grundlage aller Elemente des Personalmanagements könnte ein einheitlicher Kompetenzrahmen sein, der Freiraum für ressortspezifische Schwerpunkte lässt. Für den Aufbau von Kompetenzen braucht es eine Kombination von Aus- und Weiterbildung, Lernen in Netzwerken und im Team (z.B. durch *Mentoring*, *Peer-Learning*, Wissenspartnermodell), sowie Coaching und Freiräume zum Experimentieren.

Zum Abschluss der Interviews wurden die Expert:innen nach Empfehlungen für die Bundesregierung gefragt, um möglichst rasch und nachhaltig Zukunftskompetenzen aufzubauen. Die meisten Empfehlungen haben gemeinsam, dass sie eine Kombination aus strategischen und praktischen Bausteinen beinhalten.

Für die strategische Ebene empfehlen unsere Interviewpartner:innen eine übergreifende Gesamtstrategie in Bezug auf Kompetenzen. Sie empfehlen ein einheitliches ressortübergreifendes Kompetenzmodell als Grundlage für ein aktiveres Personalmanagement (Interviews_D_22, D_26, D_27, D_30, D_33, D_36, D_37, D_38). Ein möglicher Hebel könnte hier sein, das Thema Kompetenzen und Weiterbildung auf die Agenda der Runde der Abteilungsleiter Z zu heben. Als ein weiterer Baustein wird empfohlen, Kompetenzen in den Fokus von Personalauswahl, Beurteilung und Beförderung zu rücken (Interviews_D_26, D_27, D_34, D_37, D_39, D_40). Ein weiterführender Vorschlag ist hier, die Führungskräfte in Bezug auf ihre Leistung in der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu beurteilen (Interviews_D_27, D_29, D_30, D_33, D_36). Ein letzter Baustein, der für das Personalmanagement empfohlen wird, ist die Reform des Dienstrechts im Hinblick auf die Erleichterung von Quereinstiegen und der Unterstützung von Durchlässigkeit in und zwischen den Ressorts, aber auch des temporären Aus- und Wiedereinstiegs aus dem öffentlichen Sektor (Interviews_D_27, D_29, D_34, D_39, D_40).

Auf der praktischen Ebene ist die zentrale Empfehlung der Interviewpartner:innen die Ressourcenstärkung von Weiterbildungsanbietern wie der BAKÖV, Digitalakademie und/oder anderen Fortbildungsangeboten. Das Angebot muss so weit ausgebaut werden, dass es keine Wartelisten mehr gibt (Interviews_D_26, D_27, D_31, D_34, D_38). Parallel dazu empfehlen die Expert:innen, neue Fortbildungsangebote zu entwickeln und in den Vordergrund zu rücken, die das praktische Lernen unterstützen. Hier könnten eine Agentur mit Teams bzw. Experten, Flexiteams pro Ressort oder abrufbare Coaches eingerichtet werden (Interviews_D_26, D_27, D_31, D_33, D_34, D_39, D_40). Als eine Möglichkeit,

um möglichst zeitnah eine kritische Masse an Mitarbeitenden mit Zukunftskompetenzen auszubilden, empfehlen zwei Interviewpartner:innen über verpflichtende Weiterbildungsangebote nachzudenken (Interviews_D_27, D_29).

6.5 Zukunftskompetenzen: Kompetenzrahmen und -aufbau

Die vorangegangenen Analysen von Literatur, internationalen Entwicklungen und die Erfahrungen der deutschen Interviewpartner:innen bestätigen einen klaren Handlungsbedarf im Hinblick auf eine strategische Weiterentwicklung bestehender und den Aufbau neuer Kompetenzen der Beschäftigten, um die Zukunftsfähigkeit der Ministerialverwaltung sicherzustellen. Die Ergebnisse unserer Untersuchung der Zukunftskompetenzen führen zu folgenden sieben Empfehlungen zum systematischen Umgang mit und Aus- und Aufbau von Bedarfs- und Zukunftskompetenzen.

1. Entwicklung eines ressortübergreifenden Kompetenzrahmen

Insbesondere internationale Erfahrungen unterstreichen die Notwendigkeit einer **Stärkung der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements durch die Entwicklung eines ressortübergreifenden Kompetenzrahmens für die Ministerialverwaltung des Bundes**. In diesem Kompetenzrahmen sollten die Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte in Form von Kompetenzen konkretisiert werden.

Den Ergebnissen unserer Untersuchung nach sollte der Fokus auf folgende **fünf Zukunftskompetenzen** gelegt werden: digitale Kompetenzen, analytisch-evidenzbasiertes Handeln, Veränderungs- bzw. Innovationskompetenz, Nutzerorientierung sowie Methodenkompetenz (v.a. in Hinblick auf agiles Arbeiten, Design Thinking und Strategischer Vorausschau). Wichtig ist es aber nicht nur auf Zukunftskompetenzen, sondern auch auf bestehende Kompetenzen mit zukünftig steigendem Bedarf zu fokussieren. Als Bedarfskompetenzen wurden in unserer Untersuchung insbesondere Lernfähigkeit, Führungskompetenzen, Umsetzungs-/ErgebnisKompetenz sowie Netzwerk-/Kollaborationskompetenz identifiziert.

Ein solcher Kompetenzrahmen hätte einen starken Signalcharakter, einerseits für die strategische Ausrichtung der Personalarbeit und andererseits für Führungskräfte im Hinblick auf ihre zentrale Rolle beim Aufbau von Zukunftskompetenzen und der Institutionalisierung innovativer Arbeitsweisen. Im Sinne eines lernenden Vorgehens sollte der Kompetenzrahmen auf Basis von spezifischen Erfahrungen und beobachtbaren Verhaltensweisen kontinuierlich evaluiert, konkretisiert und weiterentwickelt werden, um eine starke Praxis- und Handlungsorientierung des Kompetenzrahmens sicherzustellen.

Gleichzeitig sollte unbedingt eine zu bürokratische Umsetzung und Durchsetzung des Kompetenzrahmens verhindert werden, indem beispielsweise die Möglichkeit zugelassen wird, die beinhalteten Kompetenzen je nach Ressort, Rolle oder auch Aufgabenfeld stärker zu differenzieren.

2. Stärkung der Personalarbeit und Führungskräfte im Hinblick auf Kompetenzaufbau

Ergänzend zu dem Kompetenzrahmen sollten auch **Empfehlungen zu einem umfassenden Kompetenzaufbau in der Ministerialverwaltung als Orientierung für Personalverantwortliche und Führungskräfte** entwickelt werden. Es gilt auf eine breite Verankerung der Zukunftskompetenzen in allen Bereichen der bestehenden Personalarbeit von Einstellung bis hin zu Personalentwicklung und Beför-

derung hinzuwirken. Internationale Erfahrungen zeigen, dass Rotation oder Mobilität der Beschäftigten z.B. durch Entsendungen und Praktika (auch in die Privatwirtschaft oder nachgeordnete Bereiche) ein wichtiger Baustein für Kompetenzentwicklung ist und gefördert werden sollte, beispielsweise durch eine besondere Beachtung bei Beurteilung und Beförderung. Der bereits bestehende Austausch zwischen Personalverantwortlichen der Ressorts zu Fortbildung und Kompetenzen sollte gestärkt werden.

Zudem sollten insbesondere die Führungskräfte für ihre zentrale Rolle in dem benötigten Kulturwandel sensibilisiert und in ihrer Vorbild- und Gestaltungsrolle unterstützt werden. Hier könnten Peer-Learning Formate zum Erfahrungsaustausch und Coaching-Formate etabliert werden.

3. Bündelung des Themas Zukunftskompetenzen in einer Organisationseinheit

Im Hinblick auf die **organisatorische Umsetzung** sollte das Thema Kompetenzen und Weiterbildung auch auf die Agenda der **Runde der Abteilungsleiter Z** gehoben und dort vorangetrieben werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, sämtliche Ansätze und Umsetzungsmaßnahmen zum Aufbau von Zukunftskompetenzen in einer Organisation mit entsprechender Kapazität und Kompetenzen zu bündeln. Um Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Zukunftskompetenzen mit der Entwicklung der Verwaltungsinnovationspolitik zu verzahnen, sollten diese Aufgabe in der vorgeschlagenen Agentur für Verwaltungsinnovation (siehe Kapitel 8.4) angesiedelt werden (und bereits bestehende Ansätze wie etwa die Digitalakademie könnten hier integriert werden). Ein Element Weiterbildung zu Zukunftskompetenzen sollte im Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation verankert werden (siehe Kapitel 8.2). Im Rahmen der Governance-Strukturen für Verwaltungsinnovation sollten auch die Zuständigkeiten für die Aus- und Aufbau von Zukunftskompetenzen festgelegt werden (siehe Kapitel 8.3).

Wichtig ist hier die Fokussierung der Zuständigkeit auf den Teilbereich der Zukunftskompetenzen. Dieser ist insbesondere sinnvoll, da die drei identifizierten Kompetenzkategorien (Grund-, Bedarfs-, und Zukunftskompetenzen) einerseits unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten und -dynamiken unterliegen, denen die zuständigen Organisationen begegnen müssen und sich andererseits unterschiedliche Vermittlungsformate je nach Kategorie empfehlen.

4. Fokussierung der etablierten Aus- und Weiterbildungsinstitutionen

Wie bereits angedeutet, empfehlen wir, dass die **etablierten Aus- und Weiterbildungsinstitutionen** (Verwaltungshochschulen des Bundes und BAKÖV) auf die Vermittlung von Bedarfs- und insbesondere Grundkompetenzen und Fachkompetenzen fokussieren. In unserer Untersuchung wurden soziale Kompetenzen und Kommunikationskompetenzen als Grundkompetenzen identifiziert. Es gilt entsprechende Angebote systematisch ausbauen, um ein Grundlagenniveau wichtiger Kompetenzen in der gesamten Bundesverwaltung zu ermöglichen. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass ein Fokus daraufgelegt werden sollte, Dozierende mit Verwaltungserfahrung bzw. -wissen einzusetzen, da so der Bezug zum spezifischen Anwendungskontext Verwaltung gestärkt wird.

5. Eine Weiterbildungsinitiative zu Zukunftskompetenzen für die gesamte Bundesverwaltung

Klares Ergebnis unserer Untersuchung ist der massive Bedarf an Ressourcen für das Thema Aus- und Weiterbildung zu Zukunftskompetenzen in der Bundesverwaltung. Weil der Aufbau neuer Kompetenzen (insbesondere digitaler Kompetenzen) für eine leistungsfähige Verwaltung sehr wichtig ist, wäre eine mit Budget und konkreten Maßnahmen hinterlegte **Weiterbildungsinitiative zu Zukunftskompetenzen für die gesamte Bundesverwaltung** essenziell, um möglichst schnell einen Kompetenzaufbau in der Breite zu initiieren. Diese Initiative könnte ein erster Impuls in Richtung Bewusstseinsbildung für

die Relevanz von lebenslangem Lernen im Kontext von sich stetig verändernden Anforderungen sein. Auch diese Weiterbildungsinitiative sollte von der zu etablierenden Agentur als Teil des Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation orchestriert werden. Auf eine solche Initiative muss eine Verstärkung der zusätzlichen finanziellen und personellen Ressourcen für die gesamte Weiterbildung folgen, damit aktuell hohe Wartezeiten für Angebote stark reduziert werden können.

6. *Innovative Formate für die Vermittlung von Zukunftskompetenzen*

Wie bereits in Empfehlung 3 angemerkt, bedarf es für die Vermittlung von Zukunftskompetenzen neue Aus- und Weiterbildungsformate. **Ein Schwerpunkt sollte auf innovative Formate** gelegt werden, die das **Interesse an neuen Themen wecken und mögliche Unsicherheiten abbauen**. Um die Grundlagen von Zukunftskompetenzen möglichst schnell und großflächig zu vermitteln, sollten kleinteilige digitale Formate angeboten werden, die selbstbestimmt und während der Arbeit genutzt werden können (z.B. 5-10 halbstündige Kurzformate zu zentralen Zukunftskompetenzen). Es sollte das Prinzip gelten, nicht alles selbst zu entwickeln oder anzubieten, sondern im Sinne einer Plattform auch bestehende Angebote von außerhalb der Verwaltung zu integrieren. Auch empfiehlt es sich auf bereits bestehendes Erfahrungswissen aus dem nachgeordneten Bereich zurückzugreifen.

Die internationale Erfahrung bestätigt, dass für die vertiefte Vermittlung von Zukunftskompetenzen **ein weiterer Schwerpunkt auf Lernformen** liegen sollte, **die auf Erleben und Erfahrung basieren** und die Kompetenzen beispielsweise anhand von konkreten Herausforderungen aus dem Arbeitsalltag im Workshop- oder Projektformat vermitteln. Zur Unterstützung dieser Lernformate sollte der Aufbau spezieller und flexibel einsetzbarer Teams mit besonderen Kompetenzen (z.B. agile Coaches oder Design Thinking Experten) angestrebt werden. Dies könnte dezentral in den Ressorts oder gebündelt in der empfohlenen Organisationseinheit passieren.

Abschließend haben sich in der internationalen Verwaltungspraxis und auch in der Privatwirtschaft **Peer-Learning-Gruppen und *Communities of Practice* als niedrighschwellige, aber kontinuierlich verfügbare Lern-/Erfahrungsräume** herausgestellt. Peer-Learning Gruppen eignen sich insbesondere zur Vermittlung von implizitem Erfahrungswissen (bspw. Kultur oder Führung) und *Communities of Practice* für die Vermittlung von themenspezifischem Wissen. Diese Formate könnten ressortübergreifend durch die empfohlene neue Organisationseinheit koordiniert und angetrieben werden. Erste konkrete Zielgruppen könnten hier Peer-Learning-Gruppen für Führungskräfte oder eine *Community of Practice* für Data Officers und Data Scientists sein.

7. *Öffnung für Quereinsteiger:innen*

Als mittelfristig wichtiger Hebel sollte sich die **Personalrekrutierung stärker für Quereinsteiger:innen öffnen**, um Zukunftskompetenzen (insbesondere Digitale Kompetenzen), neue Perspektiven und möglicherweise auch agile Kultur systematisch auch auf höheren Hierarchieebenen einzubringen. Als Quereinsteiger:innen werden Personen mit mehrjähriger Berufserfahrung außerhalb der Verwaltung verstanden. Um bei einer steigenden Zahl von Quereinsteiger:innen die Referate zu entlasten und eine schnelle Handlungsfähigkeit von Quereinsteiger:innen in der Verwaltung sicherzustellen sollten ressortübergreifende Onboarding-Prozesse etabliert werden, die in einem kurzen Zeitraum in den Handlungskontext Verwaltung einführen.

7 Exkurs: Innovationsorganisation in Unternehmen

Das nachstehende Kapitel präsentiert in einem Exkurs drei kurze Fallstudien zur Deutschen Bahn, der Deutschen Telekom und Bosch. Darin wird untersucht, wie die drei Unternehmen Innovation organisieren sowie welche Zukunftskompetenzen sie für ihre Mitarbeiter:innen als relevant erachten und wie sie diese aufbauen. Hintergrund der Auswahl dieser drei Unternehmen sind (1.) ihre Position als große deutsche Unternehmen, (2.) der Vorreiterstatus in Innovationsorganisation insbesondere der Deutschen Telekom und der Bosch-Gruppe und (3.) die Eigentümerstellung des Bundes gegenüber der Deutschen Bahn.

Die Untersuchung basiert auf insgesamt sieben Interviews mit Vertreter:innen der drei Unternehmen sowie verfügbarer Literatur. Ziel der Fallstudien war es, zentrale Botschaften für die Organisation der Innovationspolitik in der Bundesregierung zu ermitteln. Im Hinblick auf den potenziellen Transfer der Erkenntnisse auf die Bundesverwaltung sind die gegenüber den Unternehmen unterschiedlichen, aus der öffentlichen und politischen Rolle der Bundesregierung resultierenden Bedingungen zu berücksichtigen, durch welche die Wahl eines Organisationsmodells ebenso beeinflusst wird, wie die Möglichkeiten zum Aufbau von Zukunftskompetenzen.

Nachfolgend werden zunächst die drei Fallstudien dargestellt, bevor im letzten Abschnitt des Exkurses ein Fazit zu den Lehren für die Bundesregierung gezogen wird.

7.1 Fallstudien

7.1.1 Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG steht als traditioneller Großkonzern in einer von der Beschaffenheit ihres Kerngeschäfts sowie dem enormen Wettbewerbsdruck und dem Erreichen von Kapazitätsgrenzen des Systems Schiene in Deutschland geprägten Situation vor drei Kernherausforderungen: der Optimierung des Kerngeschäftes Eisenbahn, der Erfordernis einer Digitalisierung des gesamten Schienennetzes sowie der Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle. Diesen Herausforderungen begegnet die DB mit einem integrierten Ansatz von organisationaler Ambidextrie, also durch optimierendes Ausschöpfen des Bestehenden bei gleichzeitigem innovativem Erschließen von Neuem. Dabei werden für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Ausschöpfung des Kerngeschäftes innerhalb des Konzerns strukturell getrennte Räume wie Organisationseinheiten, Programme und Projekte sowie Labs und Start-up-Inkubatoren geschaffen (Steinberg & Pfarr, 2019, S. 118 f.). Innerhalb des dezentral organisierten und als vielfältig charakterisierten Konzerns variieren Bedarf und Anspruch an Innovation je nach Geschäftsfeld, woraus sich eine Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Geschäftsfelder über die untergliederten Innovationseinheiten ergibt (Interview_DB_1).

Beispielhaft dafür ist die als Teil einer neuen Digitalsparte implementierte Inkubationseinheit DB Intrapreneurs, die direkt an den Chief Digital Officer der DB berichtet und damit einen elementaren Bestandteil der digitalen Transformationsstrategie über alle Konzernbereiche hinweg darstellt (Bry, 2019; Innov8rs 2018; Weck, 2019). Mit diesem 2016 während des Vorstandsvorsitzes von Rüdiger Grube gegründeten Programm verfolgt die DB zwei große Ziele: Einerseits sollen neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden, um neue Umsätze mit DB-externen Unternehmen zu generieren und dabei

das Produktportfolio des Konzerns zu diversifizieren. Andererseits bemüht sich die DB um einen langfristigen Kulturwandel, der sich vermehrt auf unternehmerische, agile und nutzerzentrierte Methoden stützen soll (Bry, 2019, Interview_DB_1, Interview_DB_2). Das Programm findet in vier aufeinander aufbauenden Phasen statt, während derer qualifizierte DB-Mitarbeitende dabei unterstützt werden, innerhalb eines Innovationszyklus neue Geschäftsmodelle für den Konzern zu entwickeln (DB Intrapreneurs, 2021; Kuerner, 2020, S. 18 ff.). Auf diese Weise konnten während der vergangenen Jahre mit jährlich 100 bis 150 Teilnehmenden etwa 100 Projekte begleitet werden, darunter 10 existenzfähige Produkte, von denen fünf extern oder intern implementiert wurden. Allerdings wurde das in Berlin und Frankfurt ansässige, zunächst 12-köpfige Team in Folge der durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Umsatzeinbußen des Konzerns auf sieben Mitarbeitende reduziert. Trotz des letztlich als gering einzustufenden Einflusses der Innovationseinheit auf den Gesamtkonzern ist dennoch mit einem Multiplikatoreffekt der während des Programms von den Teilnehmenden erlernten Arbeitsmethoden auf deren unterschiedliche Herkunftsabteilungen zu rechnen (Interview_DB_1).

Die außer den Intrapreneurs innerhalb des DB-Konzerns existierenden Innovationseinheiten sind anhand ihrer entweder konzernexternen oder -internen Ausrichtung zu unterscheiden: Auf Ebene der externen Ausrichtung versammeln sich die beiden in Start-ups investierenden Venture Capital-Gesellschaften DB Digital Ventures und Schenker Ventures sowie der Start-up-Accelerator *DB mindbox*. Eine interne Ausrichtung haben dagegen neben den Intrapreneurs auch das Innovationslabor und Accelerator-Programm *Skydeck*, das *Innovationlabor* der *DB Regio D.Lab* sowie die ein *Gleislabor* betreibende DB Bahnbau Gruppe (Interview_DB_1). Obwohl zwischen den einzelnen Innovationseinheiten durch eigens zum Austausch eingerichtete Formate Kontakt besteht, fehlt es dennoch an einer zentralen Koordination aller Aktivitäten, ebenso wie einer einzig für Innovation zuständigen Vorstandsposition (Interview_DB_1).

In ihrer Organisationsgestaltung achtet die DB zudem auf die Einbindung agiler Arbeitsweisen (Deutsche Bahn AG, 2021a). Dazu wurde eigens das übergreifende Expertennetzwerk Agilität und Selbstorganisation gegründet, das mit allen relevanten Akteuren, etwa den Pilotbereichen, im Austausch steht und gemeinsam an der Entwicklung von Arbeitsmethoden, Prozessen und Organisationsstrukturen arbeitet. Agile Arbeitsmethoden werden vor allem seit 2014 implementiert. Gleichzeitig transformierte sich der fast 6.000 Beschäftigte zählende konzerninterne IT-Dienstleister DB Systel zur Überwindung deutlicher Performanceprobleme in ein agiles Organisationsmodell, bei dem die Führungsverantwortung innerhalb einzelner Teams auf drei verschiedene Rollen verteilt wird: Umsetzungsteam, Agility Master und Product Owner (Interview_DB_2).

Heute setzen unter der als zwingend erforderlich erachteten Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden etwa zehn Teams und Abteilungen der DB auf agile und selbst organisierte Arbeitsmethoden, darunter das Projekt Reisendeninformation und das Personalservicecenter (Deutsche Bahn AG, 2021a; Interview_DB_2). Zu einer agilen Organisation hat sich zwischenzeitlich auch die DB Akademie entwickelt, in der sich die Führungskräfte des Konzerns mit agilen Arbeitsmethoden auseinandersetzen und wichtige Zukunftskompetenzen erlernen können. Als solche erachtet die DB zuvorderst erweiterte Fähigkeiten auf dem Gebiet der Digitalisierung, um Chancen zur Automatisierung von Prozessen zu nutzen. Gleichsam zielen die Kurse der DB Akademie darauf ab, den Mitarbeitenden das Potential einer Entlastung durch digitalisierte Arbeitsprozesse und Anwendungen nahezubringen. Als weitere bedeutsame Zukunftskompetenzen hat die DB auch Mitarbeitenden- und Unternehmensführung sowie Transformationsbegleitung und Komplexitätsmanagement identifiziert. Um die Motivation ihrer

Mitarbeitenden zu Entwicklung und Ausbau dieser Zukunftskompetenzen zu fördern, setzt die DB auf Sinnvermittlung und Erzeugung von Sehnsucht nach neuen Kompetenzen, die insbesondere durch Führungskräfte und genügend Multiplikatoren angeregt werden sollen. Gleichzeitig bedient sich die DB Akademie bei der Anwerbung von Teilnehmenden einigen Methoden des Marketings zur Attraktivitätsschaffung, indem etwa bewusst Verknappung der Kurskapazität erzeugt wird oder die Auswahl der Teilnehmenden erst auf Empfehlung und nach Einreichung eines kurzen Motivationsvideos erfolgt (Deutsche Bahn AG, 2021b; Interview_DB_3). Schließlich hat der Konzern auch das Potenzial der Durchführung von Hackathons erkannt, die der DB nicht nur zur Innovationserzeugung, sondern auch als Auslöser für den angestrebten langfristigen Kulturwandel dienen (Richter et al., 2018, S. 115 ff.).

Insgesamt verfolgt die DB bei dezentraler Verantwortlichkeit für Innovation und einem Fokus auf den Ausbau digitaler Zukunftskompetenzen vielfältige Ansätze, die nach den jeweiligen Ansprüchen der einzelnen internen Geschäftsfelder ausgerichtet sind und teilweise agile Arbeitsmethoden beinhalten.

Für die Bundesverwaltung könnte der von der DB gewählte Ansatz eine Blaupause darstellen, um einen angestrebten Kulturwandel sowie Kompetenzaus- und -aufbau durch spezielle Fortbildungsprogramme ebenso zu fördern wie zu fordern. Dabei erscheint es sinnvoll, ähnlich wie die DB, insbesondere auch Führungskräfte zu adressieren und beim Einsatz agiler Arbeitsmethoden wichtige Fortbildungseinrichtungen selbst vorangehen zu lassen. Dagegen lassen die Schwächen des DB-Innovationsmodells erkennen, wie relevant eine übergreifende Koordination der Innovationseinheiten und eine etablierte Vernetzung untereinander ist.

7.1.2 Deutsche Telekom AG

Als integriertes Telekommunikationsunternehmen bietet die Deutsche Telekom mit Festnetz, Mobilfunk und Internetfernsehen Dienstleistungen und Produkte an, die ein digitales und vernetztes Leben ermöglichen. Nach der Privatisierung 1995 wandelte sich die Telekom vom staatlichen Versorgungsunternehmen zu einer global agierenden Aktiengesellschaft (Kespohl, 2019). Heute ist das Unternehmen in mehr als 50 Ländern aktiv, beschäftigt ca. 226 000 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2020 einen Umsatz von 101 Milliarden Euro (Deutsche Telekom, 2021a).

Um ihre Stellung als eines der führenden Telekommunikationsunternehmen weltweit beizubehalten und ihren Kund:innen kontinuierlich wettbewerbsfähige Dienstleistungen und Produkte zu bieten, spielt Innovation für die Telekom eine wichtige Rolle. Verschiedene Einheiten innerhalb des Unternehmens bilden zusammen ein Innovationsökosystem. Bereits 2004 gründete der Konzern die *Telekom Innovation Laboratories (T-Labs)* in Partnerschaft mit der TU Berlin, um innovative Technologien zu erforschen (Deutsche Telekom T-Labs, 2021). Die Telekom verfolgte hier schon früh einen Open Innovation-Ansatz, der den Innovationsprozess nach außen über die Unternehmensgrenzen hinweg öffnet und externe Akteure einbindet (Lukač et al. 2012; Rohrbeck et al., 2009). Diesem Ansatz folgt auch der Start-up-Inkubator *Hubraum*, der seit 2012 aktiv ist (Deutsche Telekom, 2021b, S. 98). Hier arbeitet die Telekom entlang inhaltlicher Schwerpunkte wie Virtual Reality, 5G oder Internet der Dinge (IoT) mit Start-ups zusammen und bietet diesen Mentoring, Zugang zu Telekom-Netzwerken und Technologien sowie Investitionen der Wagniskapitalgesellschaft der Telekom (Deutsche Telekom, 2021c). In eigenen Büros in Berlin und Krakau können Start-ups für begrenzte Zeit einziehen und so miteinander und mit

der Telekom vernetzt ihre Produkte und Dienstleistungen weiterentwickeln. So kann das Unternehmen Trends nachverfolgen, vielversprechende und innovative Start-ups früh an sich binden und neue Produkte und Dienstleistungen agiler und kostengünstiger entwickeln.

Getrieben und gesteuert wird die Umsetzung von Innovationsprojekten global und spartenübergreifend im *Innovation Hub*. Der Hub ist im Vorstandsbereich Technologie und Innovation angesiedelt und verfügt über mehrere 100 Mitarbeitende sowie ein umfassendes Budget. Der Hub hat drei Kernaufgaben: Er artikuliert Innovationsschwerpunkte und unterstützt die Umsetzung konkreter Projekte, stellt Synergien zwischen einzelnen Silos her und erhöht so die (Kosten-)Effizienz. Zur Formulierung dieser Aufgaben und jährlicher Ziele wird die Methodik der *Objectives and Key Results* (OKRs) genutzt, eine durch Google popularisierte Managementmethodik, die beispielsweise auch im *Cyber Innovation Hub* der Bundeswehr Anwendung findet (Interview_Telekom_1).

Bei der Artikulierung von Innovationsschwerpunkten folgt der Innovation Hub einer *Push-and-Pull-Logik*. Einerseits bietet der Hub den Ländergesellschaften der Telekom die Möglichkeit, Innovationsthemen zu identifizieren, bei denen sie Entwicklungsbedürfnisse sehen, um auf Marktbewegungen zu reagieren. Andererseits identifiziert der Hub auch selbst Innovationsfelder mit Zukunftsrelevanz. Durch die direkte Anbindung an den Konzernvorstand und die gute Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen kann der Hub bei diesen *Push*-Themen Projekte eigenständig vorantreiben. So können Ideen gefördert werden, die möglicherweise für das Tagesgeschäft der Ländergesellschaften noch wenig Relevanz haben, aber langfristig strategisch wichtig sind.

Der *Innovation Hub* ist eine Poolorganisation. In ihr sind Mitarbeitende entsprechend ihren Kompetenzprofilen agil in *Chapters* organisiert. Für spezifische Innovationsprojekte werden dann Mitarbeitende aus den verschiedenen Chapters (z.B. mit Expertise in Projektmanagement, Softwareentwicklung, KI & Data Science oder Design & UX) in Squads, also Projektteams, gesammelt. Diese Squads setzen dann konkrete Innovationsprojekte gemeinsam mit den Ländergesellschaften um. Durch die Bereitstellung von Kompetenzen, die nicht immer alle in den vertikalen Strukturen vorhanden sind, hat der *Innovation Hub* eine befähigende Funktion. Voraussetzung für den Erfolg einer Poolorganisation wie dem *Innovation Hub* ist die Möglichkeit, selbst Projekte vorantreiben zu können und so schnell einen Mehrwert aufzuzeigen. Hier ist es vor allem zu Beginn wichtig, Komplexität zu reduzieren und nur eine begrenzte Anzahl vertikaler Strukturen in konkreten Projekten zu involvieren (Interview_Telekom_1).

Um die Zukunftskompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu definieren, hat die Deutsche Telekom Skill-Profile angelegt. Demnach zählen zu den wichtigsten Zukunftskompetenzen insbesondere Fähigkeiten auf den Gebieten der Digitalisierung, der IT- und der Softwarearchitektur sowie im Umgang mit Big Data und der kundenzentrierten Gestaltung von Produkten. Diese Zukunftskompetenzen werden auf verschiedene Weisen aufgebaut: Erstens werden Schulungen durchgeführt, die teilweise auch auf internen Lernplattformen stattfinden. Zweitens hat die Deutsche Telekom *Explorer Journeys* gestartet, innerhalb derer sie sich auf Themenstellungen wie etwa Digitales Marketing fokussiert und dementsprechende, teils mehrjährige Weiterbildungsmaßnahmen durchführt. Andere Themenstellungen werden in Hubs konzentriert und vorangetrieben. Die Teilnahme an diesen Weiterbildungsmaßnahmen ist für die Mitarbeitenden nicht verpflichtend, vielmehr soll deren Motivation durch Signale der Führungskräfte über die zukünftige Ausrichtung des Konzerns geweckt werden (Interview_Telekom_2)

Zusammenfassend ist das Innovationsmodell der Telekom zentral gesteuert, wirkt aber durch den *Innovation Hub* befähigend und horizontal und ist durch eine große Offenheit nach außen charakterisiert. Innovation wird nicht in einem weiteren Silo betrieben, sondern an der Spitze quer über den Konzern gelegt. Dadurch können Innovationsprojekte in den relativ eigenständigen vertikalen Ländergesellschaften besser gesteuert werden. Die Kohärenz und Effizienz der Innovationsstrategie kann so konzernweit gesteigert werden. Trotzdem beinhalten die vertikalen Ländergesellschaften Eigenständigkeit, in dem sie „Pull-Themen“ und Projekte in den Innovation Hub bringen.

Übertragen auf die Bundesverwaltung würde das Modell der Telekom bedeuten, dass bei der Regierungszentrale eine Poolorganisation entstünde. In ihr könnten Mitarbeitende mit agilen Methoden Kompetenzen sammeln, die für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprojekten entscheidend sind. Die Ressorts könnten dann für hausinterne Innovationsprojekte mit dieser Poolorganisation auf Projektbasis kollaborieren. Gleichzeitig wäre die Poolorganisation durch eigene finanzielle Ressourcen in der Lage, selbst Innovationsbedarfe zu identifizieren und mit gewillten Ressorts zusammenzuarbeiten. Durch die erfolgreiche Umsetzung von Projekten könnte so eine neue Innovationsdynamik entstehen.

7.1.3 Robert Bosch GmbH

Innovation ist seit Beginn der langen Unternehmensgeschichte Teil der Kernidentität der Bosch-Gruppe: Der Aufstieg des Unternehmens begann in den späten 1890er-Jahren mit Markteinführung neuartiger Zündungen für Autos (Bosch, 2021). Es folgten innovative Technologieprodukte wie Anlasser, Generator, Lichtanlage oder das Antiblockiersystem ABS (Bosch, 2017). Heute ist Bosch einer der führenden Anbieter im Bereich des IoT und bietet Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen *Mobility Solutions*, *Industrial Technology*, *Consumer Goods* und *Energy and Building Technology* an (Ehret, 2019). Rückgrat der Innovationskraft der Bosch Gruppe waren über viele Jahre Forschung und Entwicklung (F&E) neuer Technologien. An 129 Standorten beschäftigt Bosch mehr als 73 000 Mitarbeitende in diesem Bereich (Ehret, 2019).

CEO Volkmar Denner betont aber, dass Innovation auf Basis von F&E und der inkrementellen Verbesserung von Technologien im Zeitalter von Digitalisierung und rapiden Veränderungen am Markt allein nicht mehr ausreichend ist, um Bosch vor Disruption zu schützen (Denner, 2017): Zu groß und schnell sind die Veränderungen, die sich zum Beispiel durch *Ridesharing*-Modelle und Elektromobilität in der Automobilbranche oder die Verschiebung von Vertriebskanälen in einer Vielzahl von Branchen ergeben (Marquis et al., 2020). Neben F&E, was weiterhin wichtig bleibt, muss der Konzern deshalb laufend im Sinne von Business Model Innovation neue Geschäftsmodelle erproben (Denner, 2017). Deshalb gibt es heute neben F&E mehrere Einheiten innerhalb der Bosch Gruppe, die innovative Ideen systematisch auf die Probe stellen, vielversprechende Ansätze inkubieren und den Innovationsprozess des Unternehmens nach außen öffnen.

Um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu fördern und Business Model Innovation im Konzern zu verankern, wurde 2016 in Zusammenarbeit mit Experten der University of California Berkeley der erste Pilot des *Bosch Accelerator Program* (BAP) entworfen. Grundlegende Annahme des BAP ist es, dass jede neue Geschäftsidee mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern wird. Vermeintlich erfolgrei-

che Geschäftsideen lassen sich auf einer Einzelfallbasis nicht verlässlich identifizieren. Erst die evidenzbasierte, datengetriebene und systematische Validierung einer großen Anzahl neuer Geschäftsideen schafft die Voraussetzung dafür, dass innovative Ideen verlässlich erkannt und gefördert werden können (Interview_Bosch_1).

Aufbauend auf diesem Prinzip lud das BAP Teams mit innovativen Geschäftsideen global aus allen Geschäftsbereichen der Bosch Gruppe ein. Der zwei-phasige Pilot begann mit 22 Teams aus dreizehn verschiedenen Geschäftseinheiten über vier Kontinente hinweg. In der ersten, achtwöchigen Phase wurden die Geschäftsideen weiterentwickelt und sehr früh mit Kund:innen validiert (Marquis et al., 2020). Dafür standen jedem Team 120 000 Euro zur Verfügung (Osterwalder et al., 2020, S. 25). Nach Abschluss präsentierten alle Teams die bisher gesammelte Evidenz für den potenziellen Erfolg ihrer Geschäftsidee. Die Teams hatten selbst die Möglichkeit, aufgrund mangelnder Evidenz für den potenziellen Erfolg ihres Geschäftsmodells, ihre Zeit im BAP zu beenden. Diese Möglichkeit nahm am Ende der ersten Phase ungefähr ein Drittel der Teams wahr. Voraussetzung dafür war, dass ein Scheitern im BAP von Anfang an als Erfolg dargestellt wurde: Die frühe Beendigung einer wenig vielversprechenden Geschäftsidee bedeutet für den Konzern eine signifikante Ersparung von Entwicklungskosten. Neun Teams führten ihr Projekt in die sechsmonatige Phase 2. In dieser Zeit wurden *Minimum Viable Products* erarbeitet und die Interaktion mit potentiellen Kund:innen ausgebaut, um noch mehr Evidenz zu sammeln (Marquis et al., 2020). Dafür standen jedem Team weitere 300 000 Euro zur Verfügung (Osterwalder et al., 2020, S. 25).

Nach der erfolgreichen Durchführung des Piloten wurde das BAP mit sieben weiteren Kohorten durchgeführt (Stand Anfang 2020). Von 242 teilnehmenden Teams konnten bislang 17 ihre Geschäftsidee kommerzialisieren und wieder in ihre ursprüngliche Geschäftseinheit oder eine neue Struktur integrieren. Am Ende jeder Phase des Programms werden ca. 65 bis 75 Prozent der Teams auf Basis der Evidenz ausgeschlossen oder entscheiden selbst, die Idee nicht weiter zu verfolgen. Das hat für den Konzern signifikante Vorteile: Er konnte die Zeit von Idee zu kommerziellem Geschäft auf unter ein Jahr reduzieren, Entwicklungskosten von ca. 110 Millionen Euro durch den frühen Stopp von Projekten einsparen und klare Kriterien für die Validierung von Geschäftsmodellen entwickeln (Marquis et al., 2020).

Das BAP sitzt in der Konzernzentrale und trägt so auch zur zentralen Steuerung von Innovation im Konzern bei. Für Innovationsprojekte, die in der Konzernzentrale entwickelt werden, ist das BAP verpflichtend. Für die Geschäftsbereiche der Gruppe ist es jedoch lediglich ein Angebot. Das ist aus strategischen Gründen auch sinnvoll, da die Geschäftsbereiche mit hoher Eigenverantwortung agieren und die globale Verantwortung für ihren jeweiligen Bereich tragen. Dieses Angebot wird aber von den Geschäftsbereichen intensiv wahrgenommen, denn das BAP bietet für sie einen Mehrwert. Dennoch haben die Geschäftsbereiche auch weiterhin eigene Innovationsprogramme (Interview_Bosch_1).

Der interne Inkubator *grow* knüpft an das Accelerator-Programm an. Interne Start-ups, die bereits durch das BAP ihr Skalierungspotential erwiesen haben, werden hier gezielt in der Weiterentwicklung und Skalierung des Geschäftes unterstützt. Dabei bietet *grow* den Start-ups Unterstützung in den Bereichen Company Building, Marketing, Methodik und der Ausstattung mit Personal (grow, 2021a). In den acht Standorten der *grow* weltweit werden auch neue Arbeitsformen im Sinne der New Work erprobt (grow, 2021b). Ein Ausstieg eines internen Start-ups aus *grow* kann auf drei Arten geschehen:

Das Projekt wird gestoppt, in eine Bosch Division reintegriert oder verlässt das Unternehmen und startet mit neuen Investoren.

Neben der Förderung neuer Geschäftsideen durch die eigenen Mitarbeitenden öffnet sich Bosch auch nach außen. Durch *Robert Bosch Venture Capital* beteiligt es sich selektiv an einigen wenigen Start-ups im Jahr (Robert Bosch Venture Capital, 2021a). Neben der reinen finanziellen Beteiligung gibt es auch andere Formen der Zusammenarbeit. Als Venture Client ist Bosch früher Kunde von Start-ups und kauft Produkte, Dienstleistungen oder Technologie, bevor diese marktreif sind (Robert Bosch Venture Capital, 2021b). So kann Bosch seinen Kund:innen innovative Angebote machen, während Start-ups ihr Angebot mit Unterstützung eines globalen Konzerns weiterentwickeln können.

Die durch den Betrieb der Innovationseinheiten aufgezeigte Orientierung der Bosch-Gruppe an Effizienzgewinnen spiegelt sich auch in der besonderen Einbindung ihrer Mitarbeitenden wider: Welche Anforderungen sie erfüllen müssen und welche Kompetenzen sie dazu benötigen, erarbeiten Bosch-Mitarbeitende selbst in Kompetenzcamps, bei denen insbesondere die Herausforderungen der Zukunft sowie deren Bewältigung im Fokus stehen. Darüber hinaus richtet sich die Bosch-Gruppe nach dem EDT (*Enabling Digital Transformation*)-Kompetenzmodell, einem in internen Abstimmungen mit Fachexpert:innen erstellter und an externen Empfehlungen, etwa der OECD, orientierter Rahmen, der zwei große Kompetenzblöcke vorsieht. Den ersten Block stellen technische Kompetenzen dar, die sich durch Fähigkeiten und Wissen auf Gebieten wie Künstlicher Intelligenz, Datentechnologie oder Softwareentwicklung auszeichnen. Den zweiten Block bilden cross-funktionale Kompetenzen, darunter etwa Agilität, Nutzerorientierung oder kollaborative Vernetzung. Während sich Bosch mit diesem Kompetenzmodell inzwischen in der ersten Iteration befindet, verfolgt der Konzern parallel dazu verschiedene Ansätze zur Weiterbildung der Mitarbeitenden. Vorausgesetztes Grundlagenwissen, beispielsweise über das Gebiet der Künstlichen Intelligenz, erlernen die Mitarbeitenden in Abweichung von klassischen Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur durch digitale Weiterbildungsmaßnahmen auf videobasierten öffentlichen Lernplattformen, sondern auch in internen arbeitsbasierten Trainings wie im *Bosch Center for Artificial Intelligence*. Exemplarisch dafür ist ein insgesamt etwa vier Stunden dauerndes Modul über Künstliche Intelligenz mit acht webbasierten Trainings, an dem Mitarbeitende ab einem gewissen Führungslevel verpflichtend und im Rahmen einer lernerwünschten Kultur durch Ermutigung ihrer Vorgesetzten selbstorganisiert und in den individuellen Arbeitsalltag integriert teilnehmen. Schließlich ruft die „We-lead-Bosch“-Maxime alle Mitarbeitenden dazu auf, Führungsverantwortung zu tragen. Dabei ist die Gesamtorganisation dazu aufgefordert, kompetenzbasiert an erforderlichen Stellen Umsetzungsverantwortung einzunehmen, wohingegen die hauptverantwortlichen Führungspersonen eine Ergebnisverantwortung tragen sollen. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, setzt Bosch auf eine Atmosphäre des Miteinanders, wobei an entscheidenden Stellen auch Expert:innen eine Stimme verliehen wird (Interview_Bosch_2).

Im Transfer zu Innovation im Kontext der Bundesverwaltung ergeben sich aus dem Innovationsmodell Bosch mehrere Erkenntnisse. Ähnlich wie bei Telekom und Deutsche Bahn zeigt sich, dass die Bosch-Gruppe verschiedene Ansätze parallel verfolgt, um die verschiedenen Facetten von Innovation abzudecken. Auch hier ist zu sehen, dass verschiedene Einheiten in Nähe der Konzernzentrale gleichzeitig verschiedene Teilfelder von Innovation bearbeiten.

Das BAP ist eine interessante Kombination aus einer Bottom-up- und Top-down-Dynamik. Zwar übt die Konzernzentrale durch die Durchführung des Programms und die Selektion der Teams Einfluss aus,

gleichzeitig ist sie aber darauf angewiesen, dass die Geschäftsbereiche das Programm als wertvoll betrachten und ihre Teams entsenden. Übertragen auf die Verwaltung würde die Umsetzung eines ähnlichen Programms bedeuten, dass die Regierungszentrale ein Programm aufbaut, das in der Lage ist, das Potential von Innovationsprojekten zu bewerten. Die Ressorts hätten die Möglichkeit, Teams in das Programm zu entsenden, um das Potential ihrer Idee systematisch zu testen. Ein früher Stopp von wenig erfolgversprechenden Innovationsprojekten würde auch für Ressorts eine finanzielle und personelle Ersparnis bedeuten. Einige Voraussetzungen müssten aber neu geschaffen werden: In der Regierungszentrale müssten Kompetenzen personeller und fachlicher Natur geschaffen werden, um ein solches Programm umzusetzen. Bewertungskriterien müssten transparent und klar sein. Die rein fachliche Erarbeitung der Kriterien dürfte auch herausfordernd sein, da klare Indikatoren wie Umsatz- oder Marktpotential im Verwaltungskontext fehlen. Die Ressorts müssten das Programm als legitim betrachten und dessen Mehrwert erkennen. Ein Wandel der Kultur, in dem das Scheitern einer Idee als positiv betrachtet wird, ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Zuletzt bräuchten auch die Mitarbeitenden mit einer Innovationsidee die Kompetenzen, um mit Unterstützung des BAP eine nutzerorientierte und datengetriebene Validierung ihres Konzeptes umzusetzen. Es müsste auch für die Mitarbeitenden die Möglichkeit geschaffen werden, über mehrere Wochen und Monate hinweg größtenteils an ihrem Projekt zu arbeiten. Zusammenfassend wäre die Umsetzung eines solchen Programms im Verwaltungskontext sehr komplex. Der Ansatz, Innovationsprojekte von Beginn an systematisch zu prüfen und zu validieren, ob diese für die Endnutzer, seien sie Bürger:innen oder Verwaltungsmitarbeitende, wirklich einen Mehrwert bringen, kann aber auch unabhängig von Programmen wie BAP stärker etabliert werden.

7.2 Innovationsorganisation in Unternehmen im Vergleich: Kernbotschaften

Die Gesamtschau der drei auf Innovation angewiesenen Unternehmen zeigt, dass sich alle drei intensiv und auf verschiedenen Ebenen mit vielfältigen innovativen Instrumenten auseinandersetzen, Innovationseinheiten eingerichtet haben und sich der Definition und dem Aufbau von Zukunftskompetenzen für ihre Mitarbeiter:innen widmen.

Für die Etablierung eines Innovationsmodells in der Bundesregierung und des Aufbaus von Zukunftskompetenzen sind insbesondere vier Lehren zentral:

Erstens: Durch ihre jeweilige Größe und Standortverteilung ist den drei Unternehmen die Herausforderung der Fragmentierung und Spezialisierung gemein, die verstärkt auf den Bedarf einer Vernetzung und Kollaboration der innovativen Ansätze und Einheiten hinweist. Mit Blick auf die Etablierung solch eines vernetzten Ökosystems tritt die Deutsche Telekom beispielhaft hervor. Der von ihr betriebene, personell wie finanziell gut ausgestattete *Innovation Hub* zeigt, wie interne Einheiten durch zentrale Koordination bei Innovationsthemen unterstützt und selbst befähigt werden können.

Zweitens: Hinsichtlich der Frage, wie und unter welchen Bedingungen innovative Ideen generiert und später ausgearbeitet werden können, ist das *Bosch Accelerator Program* beispielhaft. An dessen Ansatz, begleitet und unter Wettbewerb evidenzbasiert Ideen zu testen, könnte sich eine denkbare Agentur in der Bundesverwaltung anlehnen.

Drittens: die drei Unternehmen haben die Relevanz eines nach den jeweiligen Unternehmensbedürfnissen ausgerichteten Kulturwandels erkannt, insbesondere, um Mitarbeiter:innen für die eigenen Vorhaben motivieren zu können. Die Deutsche Bahn betont dabei die wichtige Rolle der Führungskräfte – etwa durch gezielte Weiterbildungsangebote –, um den Kulturwandel anzuregen und vorzuleben. Gleichzeitig geht die von DB-Führungskräften durchlaufene DB Akademie mit dem Einsatz agiler Arbeitsmethoden selbst voran und zeigt, dass und wie man etablierte Strukturen zu agilen Einheiten umbauen kann.

Viertens: In den von den Unternehmen für ihr Personal identifizierten Zukunftskompetenzen lassen sich Parallelen zu jenen der Bundesverwaltung erkennen. Während insbesondere digitale Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Daten im Vordergrund stehen, legen die drei Unternehmen daneben auch Wert auf innovative Methoden wie agiles Arbeiten. Bei der Identifikation von Zukunftskompetenzen bindet die Bosch-Gruppe Mitarbeiter:innen bemerkenswert ein. Schließlich haben die Unternehmen die Relevanz von auf Kompetenzrahmen oder -profilen basierenden Schulungen erkannt, deren Teilnahme in innovativen und gut in den Arbeitsalltag zu integrierenden Formaten für die Mitarbeiter:innen attraktiv ist.

8 Empfehlungen: Strategie und Organisation für die Stärkung von Verwaltungsinnovation in der Bundesregierung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde Verwaltungsinnovationspolitik in der deutschen Bundesverwaltung und im internationalen Vergleich untersucht. Kapitel 5 hat den Stand der Innovationspolitik beim Bund untersucht und dabei sowohl einen erheblichen Reformbedarf diagnostiziert als auch das Potenzial von Ansätzen und Instrumenten der Verwaltungsinnovationspolitik skizziert. Kapitel 6 hat den Blick auf die (Zukunfts-)Kompetenzen des Personals gerichtet und hierbei bestehenden Reformbedarf diagnostiziert. Während die Frage nach dem „Ob“ von Verwaltungsinnovationen demnach nicht mehr kontrovers ist, besteht in Bezug auf das „Wie“ weniger Einigkeit. Wo soll Verwaltungspolitik innerhalb der Architektur der Ministerialverwaltung angesiedelt werden? Wie – und von wem – soll sie politisch gesteuert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen entwickelt dieses Kapitel Empfehlungen und Modelle zur strategischen Entwicklung und Organisation eines Innovationsökosystems in der Bundesregierung. In die Erarbeitung der Empfehlungen und Modelle sind die für diese Studie durchgeführten Analysen¹³ eingeflossen:

- die umfangreichen Untersuchungen zur Verwaltungsinnovationspolitik im internationalen Kontext (Kapitel 4): Neben den Organisationsprofilen für Innovationseinheiten auf internationaler Ebene bilden die vier Fallstudien zu den Innovationsökosystemen in Finnland, Großbritannien, Dänemark und Australien einen wesentlichen Bezugspunkt;
- die Untersuchung des Reformbedarfs, Status quo und Instrumente der Verwaltungsinnovation in der deutschen Ministerialverwaltung;
- der Exkurs zur Innovationsorganisation in drei ausgewählten Unternehmen.

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Ergebnisse der Studien zusammengefasst (8.1), bevor in Abschnitt 8.2 die Entwicklung eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation vorgeschlagen wird. Die Abschnitte 8.3 und 8.4 fokussieren dann auf die Organisation des Innovationsökosystems. Zunächst werden drei Modelle politischer Steuerung entwickelt und diskutiert (8.3), bevor die Etablierung einer Agentur für Verwaltungsinnovation (Bundesaccelerator) vorgeschlagen und verschiedene Organisationsvarianten präsentiert werden (8.4).

8.1 Zentrale Ergebnisse der Studie

Der Anlass für die vorliegende Studie ist der in Politik, Verwaltung und Gesellschaft als zunehmend dringend wahrgenommene Bedarf, Staat und Verwaltung handlungsfähiger zu machen, um rasch wandelnde, neue und komplexere Problemlagen effektiver zu adressieren. Auch die verwaltungswissenschaftliche Forschung bestätigt den Eindruck, dass die (bundes-) deutsche Verwaltung im internationalen Vergleich einen hohen Reformbedarf und Innovationsrückstand hat.

¹³ Konkrete Empfehlungen zum Aufbau der Zukunftskompetenzen und zur Weiterbildung, siehe Kapitel 6.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen dabei weitgehend den Eindruck eines Innovationsrückstandes in der Ministerialverwaltung des Bundes. So zeigt die Analyse der Innovationsprojekte der Bundesministerien zwar, dass es bereits eine vielfältige Innovationslandschaft auf Bundesebene gibt. Allerdings sind die Innovationsprojekte in Art und Umfang nicht geeignet, die strukturellen Defizite der Bundesverwaltung zu adressieren. Die Interviews mit Mitarbeiter:innen der Bundesministerien haben weitgehend einheitlich das Bild einer Verwaltung gezeichnet, die einen Innovationsbedarf im Hinblick auf Flexibilität, Agilität und Kollaboration über Organisationsgrenzen hinweg hat. Der als notwendig erachtete Kulturwandel hin zu einer lernenden Organisation, die Probleme nicht (nur) in Kategorien von Zuständigkeit und (hierarchischen) Prozessen betrachtet, sondern diese systemisch und kollaborativ angeht, hat bislang nicht stattgefunden – so die Einschätzung der Interviewpartner:innen.

Der internationale Vergleich von Verwaltungsinnovationspolitiken hat gezeigt, dass dieser Wandel eine anspruchsvolle reformpolitische Aufgabe darstellt. Politische Prioritätensetzung ist dabei nur eine notwendige Erfolgsbedingung. Und auch die Einrichtung von Innovationseinheiten allein ist keine hinreichende Bedingung. Die Analyse von mehr als 20 Innovationseinheiten und die vier Länderfallstudien haben vielmehr gezeigt, dass politische Prioritätensetzung, die Einrichtung von Innovationseinheiten und die Entwicklung eines Innovationsökosystems zusammen Bedingungen für erfolgreiche Verwaltungsinnovationspolitik sind. Gleichzeitig sind alle drei Säulen mit Herausforderungen und Dilemmata verbunden, etwa das Risiko einer zu starken Politisierung von Innovationspolitik, die Überfrachtung von Innovationseinheiten und die Fragmentierung und Fluidität von Innovationsökosystemen. Zudem sind diese Herausforderungen der Reformpolitik vor dem jeweils spezifischen – politischen und administrativen – Kontext zu lösen.

Vor diesem Hintergrund formulieren wir in diesem Schlusskapitel zunächst Grundsätze für die Formulierung eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation des Bundes, die auf Gemeinsamkeiten erfolgreicher internationaler Fallbeispiele basieren. Anschließend formulieren wir Modelle für die politische Steuerung von Verwaltungsinnovationspolitik. Diese Modelle sind als Optionen für die Bundesregierung zu verstehen. Wir analysieren die Vor- und Nachteile dieser „Steuerungsmodelle“ und kommen zu einer Gesamteinschätzung. Als zweiten institutionellen Baustein empfehlen wir die Gründung einer Agentur für Verwaltungsinnovation.

8.2 Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation: Aufbau eines Innovationsökosystems

In der vorliegenden Untersuchung wird deutlich, dass Verwaltungsinnovation als ein vielfältiger Reformtrend zu verstehen ist, unter dem unterschiedliche Instrumente und Methoden gefasst sind, die in unterschiedlicher Weise organisiert werden können. Internationale Erfahrungen und die verwaltungswissenschaftliche Innovationsforschung legen nahe, dass die Potentiale der Reform, die etablierte Arbeitsweise der Verwaltung zu verändern und innovative Methoden zu etablieren am besten in einem Innovationsökosystem zu erreichen sind, in dem die verschiedenen Akteure verknüpft sind. Der Aufbau eines solchen Innovationsökosystems und die Vernetzung der Innovationsakteure stellt allerdings eine anspruchsvolle Aufgabe der Reformpolitik dar.

Daher empfehlen wir die Formulierung eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation als ersten Schritt zum Aufbau eines öffentlichen Innovationsökosystems in der Ministerialverwaltung des Bundes. Aus der Perspektive eines öffentlichen Innovationsökosystems sollten strategische und steuernde Maßnahmen erarbeitet werden, um die einzelnen Elemente oder mit Innovation befassten Organisationen miteinander zu einem funktionierenden Innovationsökosystem zu verbinden. Eine solche Strategie bildet die programmatische Grundlage für die Institutionalisierung eines Innovationsökosystems und sollte durch die steuernden Ressorts/die Regierungszentrale (siehe Abschnitt 8.3) formuliert und koordiniert werden. Das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation sollte unabdingbar folgende Elemente enthalten.

1. Politisches Mandat für einen Reformprozess zur Institutionalisierung eines öffentlichen Ökosystems

Der Stand der Forschung, die hier durchgeführten Fallstudien sowie die Innensicht der deutschen Ministerialverwaltung zeigen auf, dass ein politischer Auftrag und sichtbare politische Verantwortung einen solchen Reformprozess wirksam und effektiv unterstützen. Der Auftrag zur Entwicklung eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation sollte auf einem Kabinettsbeschluss beruhen.

2. Ressortübergreifend abgestimmtes Verständnis, Agenda und Ziele von Verwaltungsinnovation

Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es bisher kein gemeinsames Verständnis davon gibt, was Verwaltungsinnovation ist, welche Instrumente und Methoden dazu zu zählen sind und – über die Innovationsakteure hinaus – inwiefern Verwaltungsinnovation erkannten Reformbedarf adressieren kann. Ein gemeinsames Verständnis von Verwaltungsinnovation ist wesentlich, um einen Reformprozess in die Breite der Verwaltung zu tragen. Als Querschnittsthema betrifft Verwaltungsinnovation alle Ministerien. Daher ist es zentral, eine ressortübergreifende Agenda und gemeinsame Ziele der Verwaltungsinnovation zu formulieren. Insbesondere um die weithin als verbesserungsbedürftig angesehene Fragmentierung der Ministerialverwaltung anzugehen, ist es unabdingbar, dass diese ressortgemeinsamen Ziele über die Verständigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner deutlich hinausgehen. Alle Ressorts sollten sich aktiv an der Formulierung beteiligen. Das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation soll deswegen auch ein wirkungsorientiertes Arbeitsprogramm für die Bundesregierung initiieren, in welchem Ziele, eine gemeinsame Agenda, abgestimmte Standards und Methoden sowie der Governance-Rahmen und Formen der Berichterstattung (siehe nächster Punkt) festgelegt sind.

Unsere Untersuchung legt nahe, dass das Ziel eines Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation sein sollte, die Bundesregierung zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, die besser ressortübergreifend zusammenarbeitet und eine Fehlerkultur entwickelt. Eine ressortgemeinsame Agenda als Teil der des Arbeitsprogramms sollte gemeinsame Standards zur Initiierung, Entwicklung und Umsetzung innovativer Projekte entwickeln. Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse schlagen wir vor, in ein Arbeitsprogramm Maßnahmen aufzunehmen, die den Nutzen innovativer Methoden aufzeigen, in dem gute Beispiele dargelegt werden und der Weg zu schnellen Innovationserfolgen skizziert wird. Insbesondere letzteres – rascher Erfolg – hat sich als wesentliches Narrativ erfolgreicher Verwaltungsinnovation gezeigt. Das Arbeitsprogramm sollte solche Beispiele beinhalten und für den Austausch darüber in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Akteuren integrative und Vernetzungsmaßnahmen wie zum Beispiel *Communities of Practice* oder *Jour Fixes* formulieren.

3. Governance-Struktur der politischen Steuerung und Umsetzungskompetenz

Eine regierungsweite Governance-Struktur ist zentral für den Aufbau eines Innovationsökosystems. Wesentlich ist es zunächst die Zuständigkeit für die politische Steuerung (siehe Abschnitt 8.3) und die Umsetzungskompetenz festzulegen (siehe Abschnitt 8.4). Je nach gewähltem Modell gilt es darüber hinaus, weitere Governance-Rollen festzulegen, wie ggffs. einen begleitenden Staatssekretärsausschuss (siehe Abschnitt 8.3.3). Wichtig ist, dass das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation Zuständigkeiten klar definiert. Zudem sollte in der Strategie ein System der Berichterstattung zum Beispiel über ein Innovationsdashboard festgelegt werden. Eine regelmäßige Berichterstattung an das Kabinett wäre ein Ausdruck gestärkter politischer Aufmerksamkeit für das Thema Verwaltungsinnovation. Auch ein Element extern oder unabhängig durchgeführter Berichterstattung könnte erwogen werden. Zentral für die Etablierung eines Ökosystems wird es sein, bereits bestehende Innovationseinheiten und innovative Ansätze in den Ministerien in die neue Programmatik und den Governance-Rahmen zu integrieren.

4. Ressortübergreifendes Budget für Verwaltungsinnovation

Innovationsmaßnahmen haben häufig eine ressortübergreifende Bedeutung und das Fehlen ressortübergreifender Budgets wird häufig als Hindernis ressortgemeinsamen Handelns in diesen Bereichen gesehen. Es ist zu erwarten, dass ein ressortübergreifendes Budget für Innovationsprojekte, auf das die Ministerien themenspezifisch zugreifen können, eine Anreizwirkung für solche Projekte hat und geeignet ist, die Formulierung und Umsetzung solcher Projekte zu beschleunigen. Daher sollte ein ressortübergreifendes Innovationsbudget im Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation verankert und unmittelbar aufgelegt werden.

5. Zukunftskompetenzen: Weiterbildung strategisch verankern

Für die Institutionalisierung eines Innovationsökosystems, welches nachhaltig in die Ministerien hineinwirkt, ist es zentral, dass die Mitarbeiter:innen in den Fachabteilungen der Ministerien in die Lage versetzt werden, innovativ zu arbeiten - und vor allem mit den zentralen Akteuren des Innovationsökosystems zusammenzuarbeiten. Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse empfiehlt es sich, Weiterbildung für Zukunftskompetenzen als Element des Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation programmatisch zu verankern und also eine ressortübergreifende Weiterbildungsstrategie zu Zukunftskompetenzen zu entwickeln. Auch einschlägige *Communities of Practice* sollten etabliert und durch die Strategie ermöglicht und vorgesehen werden (siehe Kapitel 6).

8.3 Organisation eines Innovationsökosystem der Bundesregierung

Unsere Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass die zu erwartende Wirksamkeit eines Modells der organisatorischen Verankerung von Innovation insbesondere von folgenden drei Kriterien abhängig ist:

1. **Passfähigkeit:** Ein Organisationsmodell muss passförmig zu den Besonderheiten und Pfadabhängigkeiten des Regierungssystems und der politischen Konstellation in der Regierung ausgestaltet werden. Hier ist die auf dem Ressortprinzip beruhende ausgeprägte starke Rolle der einzelnen Bundesministerien zu betonen ebenso wie die zu erwartende Mehrparteienregierung.
2. **Koordination:** Die Organisation von Zuständigkeiten verteilt politische Verantwortlichkeit, Priorisierung und politische Mandate ebenso wie sie parteipolitischen und vor allem administrativen Koordinationsbedarf schafft, der entlang der Zuständigkeitsgrenzen entsteht. Koordinationsbedarf entsteht in Abhängigkeit von der Zuständigkeitsverteilung sowohl innerhalb von als auch zwischen Ministerien. Beim Vergleich der Modelle und der Abwägung zwischen Optionen sollten sowohl der Koordinationsaufwand für die Veränderung der Strukturen bedacht werden als auch die mit diesen Veränderungen erreichte Verstärkung der Koordinationskapazität. Mit Koordinationskapazität meinen wir die Möglichkeiten zur Formulierung und Durchsetzung von Innovationspolitik in allen Ministerien des Bundes.
3. **Akzeptanz:** Ein Organisationsmodell für Innovation kann nur nachhaltige Veränderungen im Verwaltungshandeln hervorbringen, wenn es in den Ministerien akzeptiert wird. Das heißt nicht, dass man jeder Form der Skepsis von Seiten der Ministerien nachgeben sollte, sondern nur, dass die verschiedenen Modelle dahingehend geprüft werden sollten, welche Reaktion sie bei den Ministerien auslösen, auf die sie einwirken sollen.

Wir unterscheiden drei idealtypische Grundmodelle, mit jeweils mehreren Sub-Modellen. Unterscheidungskriterium für die Differenzierung der Grundmodelle ist der Grad der Zentralisierung der Verankerung und Steuerung von Innovationen. Die drei Grundmodelle sind daher:

1. **Zentrale Steuerung**
2. **Geteilte Steuerung**
3. **Dezentrale Steuerung.**

Für alle drei Grundmodelle bestehen in der (internationalen) Praxis verschiedene Sub-Modelle, die sich zum Teil nochmals erheblich voneinander unterscheiden. Die Modelle schließen sich auch nicht vollständig gegenseitig aus. Insbesondere können Elemente von Modell (3) mit den Modellen (1) oder (2) kombiniert werden. Alle Grundmodelle sind mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden, eindeutige Best Practices lassen sich gerade auch mit Blick auf die internationalen Erfahrungen nicht formulieren.

Gleichwohl lassen sich auf Grundlage unserer Untersuchungen folgende Aussagen treffen:

- Das zentrale Modell ist bei dem Risiko einer geringen Akzeptanz und mäßiger Koordinationskapazität und insbesondere in dem Sub-Modell Neues Ministerium mit erheblichem Aufwand für den Aufbau des Ministeriums verbunden.
- Von einem rein dezentralen Modell sind nur mäßige bis geringe Wirkungen zu erwarten.
- Das geteilte Modell könnte für die politische Steuerung von Innovation innerhalb der Bundesregierung geeignet sein. Dessen Wirksamkeit ist aber an einige Voraussetzungen geknüpft.

Die Unterscheidung der drei Grundmodelle der organisatorischen Verankerung fokussiert die politische Steuerung von Innovation, also die Formulierung und Umsetzung (inkl. Umsetzungskontrolle) von Innovationspolitik der Bundesregierung.

Die nachfolgende Tabelle 8.1 fasst die drei Grundmodelle zunächst entlang ihrer Vor- und Nachteile sowie Voraussetzungen zusammen. Anschließend werden die Vor- und Nachteile sowie die unterschiedlichen Sub-Modelle im Einzelnen diskutiert.

Tabelle 8.1: Grundmodelle der politischen Steuerung von Innovation

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile	Voraussetzung
1. Zentrale Steuerung Steuerung von Digitalisierung und Innovation durch ein Ministerium bzw. die Regierungszentrale	Bündelung in einem Ministerium / Regierungszentrale bzw. Gründung eines Digitalministeriums, dem auch die Zuständigkeit für Innovation übertragen wird	<ul style="list-style-type: none"> • Klare politische Verantwortlichkeit • Politische Priorisierung • Hohe Sichtbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung • geringe Akzeptanz, Konkurrenz • Aufwand und Dauer zur Herstellung von Arbeitsfähigkeit bei Neugründung eines Ministeriums 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressorts müssen Zuständigkeit und auch Verantwortungen abgeben
2. Geteilte Steuerung / Kombinationsmodell Steuerung von Digitalisierung und Innovation in geteilter Verantwortung von Kanzleramt und einem Ministerium	Zuständigkeit für Innovation wird zwischen Bundeskanzleramt und einem Ressort der Kernexekutive geteilt	<ul style="list-style-type: none"> • Starkes politisches Mandat • Steuerungsfähigkeit in die Ressorts hinein • Weiterentwicklung und Stärkung bestehender Organisation • Flexiblere Ausgestaltung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit und neuer Steuerungs- und Finanzierungsmodelle • Abmilderung der Risiken rein zentraler bzw. dezentraler Steuerungsmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger klare politische Verantwortlichkeit • Konflikte werden der nächsthöheren hierarchischen Ebene überlassen („hoch eskalieren“) • erhöhter Koordinationsbedarf zwischen den Federführern • Risiko von „blinden Flecken“, einige Themen bleiben unbearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulterchluss und gemeinsame Zielorientierung zwischen der Leitung des Bundeskanzleramts und des Ressorts
3. Dezentrale Steuerung Steuerung weitgehend in der Verantwortung der Ressorts, horizontale Koordination und Vernetzung	Zuständigkeit für Innovation (vor allem auch sektorbezogen) verbleibt bei den Ressorts	<ul style="list-style-type: none"> • Ressorts können passgenaue Organisationsmodelle implementieren • Keine Widerstände der Ressorts zu erwarten • Höhere Akzeptanz und weniger Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine sichtbare politische Priorisierung des Themas • Keine Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit zu erwarten • Doppelgleisigkeiten und zu geringe Bündelung von Kapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Regierungsweites politisches „Commitment“

Quelle: Eigene Darstellung.

8.3.1 Zentrale Steuerung

Definition: Steuerung von Verwaltungsinnovation durch ein Ministerium oder die Regierungszentrale

Sub-Modelle:

- Sub-Modell 1** Regierungszentrale: Ansiedelung der Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation zentral im Bundeskanzleramt
- Sub-Modell 2** Staatsminister:in mit eigenem Stab: Etablierung oder Weiterentwicklung eines Staatsministers/einer Staatsministerin im Bundeskanzleramt, dem/der ein eigener Stab zugeordnet wird
- Sub-Modell 3** bestehendes Fachministerium: Ansiedelung der Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation in einem bestehenden Ressort
- Sub-Modell 4** neues Ministerium: Gründung eines neuen Ministeriums mit Zuständigkeiten für Digitalisierung und Innovation

Diskussion

Die Zuständigkeiten für Innovation werden in einem Ministerium oder der Regierungszentrale konzentriert. Hierdurch wird die politische Verantwortlichkeit für die Formulierung und Implementation von Innovationspolitik klar zugeordnet – der/die Minister:in hat die politische Verantwortlichkeit hierfür. Die Konzentration der Zuständigkeiten ermöglicht es, Fachpersonal zusammenzuführen, die Koordination der Innovationspolitik innerhalb eines Hauses zu beschleunigen und eventuelle Konflikte hierarchisch zu lösen. Allerdings hat eine vollständige Zentralisierung der Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation auch erhebliche Nachteile. Insbesondere besteht in einem zentralen Modell das Risiko der Überlastung der Spitze (insbesondere Sub-Modelle 1 und 2) sowie der mangelnden Akzeptanz durch die anderen Ministerien. Wird ein Ministerium neu gegründet, entsteht zusätzlich ein hoher Organisationsaufwand, und es dauert sehr lange, bis ein neues Ressort arbeitsfähig ist.

Im Modell der zentralen Steuerung ließen sich die bestehenden Zuständigkeiten in der Regierungszentrale stärken und ausbauen (Sub-Modell 1) oder durch die Einrichtung einer Staatsminister:in mit einem eigenen Stab politisch unterstreichen (Sub-Modell 2). Im Sub-Modell 1 würden zum Beispiel die Zuständigkeiten und vor allem Kapazitäten der bisherigen Abteilung 6 „Politische Planung, Innovation und Digitalpolitik, Strategische IT-Steuerung“ ausgeweitet und vor allem durch weitere Stellen unterstützt werden. Die Abteilung könnte zu einem regierungsinternen „Innovation Help Desk“ weiter ausgebaut werden, an den sich die anderen Häuser zur Beratung und Begleitung von

Innovationsprojekten wenden können. Diese Lösung wäre recht schnell umsetzbar, birgt allerdings das Risiko der Überlastung – insbesondere da das Bundeskanzleramt traditionell keine operativen Aufgaben wahrnimmt. Außerdem gilt auch hier, dass eine vollständige Konzentration der Zuständigkeiten nicht realistisch ist, da die Regierungszentrale nur begrenzt Fachpersonal vorhalten kann.

Dieses Risiko ist etwas geringer im Sub-Modell 2. Würde eine Staatsminister:in mit eigenem Stab für Innovation eingerichtet, würde die Sichtbarkeit gegenüber dem Sub-Modell 1 erhöht. Durch die Anbindung an das Staatsministeramt würde eine politische Priorisierung deutlich und die politische und administrative Verantwortlichkeit würde klar und sichtbar zugeordnet werden. Daneben ist die enge Anbindung des Stabes an die Staatsminister:in ein Vorteil, denn die Mitarbeiter:innen des Stabes arbeiten eng und direkt mit der Staatsminister:in zusammen. Die Option könnte schnell eingerichtet werden, insbesondere könnte erwogen werden, das Amt des bisherigen Staatsministers für Bürokratieabbau zu einer Staatsminister:in für Verwaltungsinnovation auszubauen. Infolge der politischen Entscheidung für die Etablierung eines Staatsministers/einer Staatsministerin könnte ein Stab eingerichtet werden.

Allerdings sind Stäbe nicht selten mit Akzeptanzproblemen von Seiten der Arbeitsebene und hier dann der Ministerien konfrontiert, gelten sie als abgehoben und zu weit vom Ressortalltag entfernt. Die Durchsetzungsfähigkeit des Stabes würde entscheidend zum einen von der politischen Stärke und Durchsetzungsfähigkeit der Staatsminister:in abhängen. Wenn es gelingt, dass der Stab als Auge und Ohr eines politisch starken Staatsministers/einer Staatsministerin wahrgenommen wird und auf Basis geliehener Autorität operiert, sind die Durchsetzungschancen gut. Gelingt das nicht, besteht das Risiko, dass der Stab als freischwebendes Raumschiff mit entsprechend geringen Durchsetzungschancen wahrgenommen wird. Zum anderen ist die Kapazität des Stabes, ebenso wie in Sub-Modell 1, für seine operative Handlungsfähigkeit ausschlaggebend.

In beiden Sub-Modellen 1 und 2 würde die Abteilung/Referat (Sub-Modell 1) bzw. der Stab (Sub-Modell 2) das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation sowie ein Arbeitsprogramm initiieren. Die Abstimmung eines ressortübergreifenden Programms, das alle Ressorts einbezieht, ist grundsätzlich mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden. In beiden Sub-Modellen sind die jeweiligen Einheiten auf die Kooperation der Ressorts angewiesen. Allerdings können sie bei hinreichender Kapazität gegebenenfalls von der Autoritätsreserve der Regierungszentrale profitieren.

Für beide Sub-Modelle 1 und 2 gilt, dass die Einheiten für die Durchführung von Innovationsprojekten auf die anderen Ressorts angewiesen bleiben und die Ansiedelung von eigenen Policy- und operativen Aufgaben in der Regierungszentrale im deutschen Regierungssystem traditionell eher unüblich ist, da Rolle des Bundeskanzleramts traditionell zuvorderst auf die Unterstützung des Bundeskanzlers oder der Bundeskanzlerin ausgerichtet ist. Da in jüngerer Zeit jedoch verschiedene Querschnittsthemen im Bundeskanzleramt – in der Zuständigkeit von Staatsminister:innen - angesiedelt worden sind, ist das auch mit Blick auf Verwaltungsinnovation denkbar.

Im Sub-Modell 3 wird die Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation zentral einem bestehenden Fachressort übertragen – dafür kämen als Ressorts der Kernexekutive das BMI oder das BMF in Frage. Hoher Passfähigkeit stehen hier sämtliche oben ausgeführten Nachteile zentraler Steuerung in einer dezentralen Regierungsorganisation gegenüber: Der Koordinationsaufwand ist hoch, das Ministerium auf die Kooperation aller anderen angewiesen. Die Akzeptanz der anderen Ressorts kann als geringer eingeschätzt werden, als das in Sub-Modell 1 und 2 der Fall ist. Die geringere

Akzeptanz ist zum einen auf das starke Ressortprinzip zurückzuführen und zum anderen darauf, dass das politische Mandat einer solchen Lösung geringer ist als in den Sub-Modellen 1 und 2. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass das Thema in der Binnensicht des dann zuständigen Fachressorts als sekundär wahrgenommen wird und die politische Aufmerksamkeit den Kernthemen des Ressorts gewidmet bleibt.

Alternativ könnte die Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation einem neu zu gründenden Digitalministerium (oder Transformationsministerium) übertragen werden (Sub-Modell 4). Das allerdings ist mit hohem Aufwand verbunden. Dieser Aufwand entsteht dadurch, dass im Detail zu klären ist, welche Zuständigkeiten an das neue Ministerium zu übertragen sind, welches Personal in das neue Haus wechselt und möglicherweise auch, wie viele Stellen neu einzurichten und zu besetzen sind. Umgekehrt würde es auch die Möglichkeit eröffnen, neue Strukturen und Arbeitsweisen zu etablieren.

Die Übertragung von Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation an ein neues Ressort ist auch hinsichtlich der Koordination und Akzeptanz riskant: Die Übertragung breiter digitalpolitischer Zuständigkeiten an ein Digital-/Transformationsministerium ist schwer umsetzbar, weil die Fachressorts auf ihre Zuständigkeiten bestehen werden und sich Fach- und Digitalaufgaben nicht am Reißbrett trennen lassen. Die Gründung eines solchen Digitalministeriums wäre dabei mit zahlreichen Umverteilungskonflikten verbunden, und das neue Ressort würde dabei zu Ministerien der Kernexekutive (Finanzen, Inneres) in Konkurrenz treten. Zudem ist eine Integration von Fachpolitik und Digitalisierung von zentraler Bedeutung, wie zum Beispiel die Diskussion zur „digital-ready legislation“ in Dänemark zeigt. Ein solches Ressort wird es schwer haben, von den anderen Häusern akzeptiert zu werden, und es wird insbesondere auch Schwierigkeiten haben, übergreifende, ressortgemeinsame Innovationsprojekte in der Verwaltung durchzusetzen. In der interministeriellen Koordination wäre ein zentrales Digitalministerium also in vielen Bereichen auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Fachministerien angewiesen, es verfügt also über eine geringe Programmautonomie. Die Probleme der horizontalen Koordination, die häufig als Begründung für den Vorschlag zur Einrichtung eines Digitalministeriums genannt werden, würden also bei dieser Lösung weiterhin bestehen. Die Erfahrung mit vorangegangenen Neugründungen von Ministerien (insbesondere dem Umweltministerium) zeigen, dass diese vergleichsweise ressourcenschwach ausgestattet sind und zudem nicht über eine eigene „Machtbasis“ innerhalb der Regierungsorganisation verfügen, die dem Ministerium innerhalb der interministeriellen Koordination Durchsetzungsstärke verleiht. Das Ministerium wäre bei Konflikten mit „starken“ Ministerien auf die Unterstützung durch die Regierungszentrale angewiesen. Hinsichtlich der Formulierung und späteren Umsetzung des Regierungsprogramms Verwaltungsinnovation sowie des Arbeitsprogramms ist also zu erwarten, dass es zunächst sehr lange dauern wird, bis ein erster Entwurf vorliegt und der Koordinationsprozess beginnt, der dann von vielen Ressortkonflikten gekennzeichnet sein wird.

Die nachfolgende Tabelle 8.2 fasst die Einschätzungen zu den vier diskutierten Sub-Modellen zusammen.

Tabelle 8.2: Bewertung der Sub-Modelle des zentralen Steuerungsmodells

Sub-Modelle	Kriterien	Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
1. Regierungszentrale		hoch	mittel	mittel	kurzfristig
2. Staatsminister:in mit eigenem Stab		hoch	hoch	mäßig	kurzfristig
3. Bestehendes Fachministerium		hoch	mittel	gering	langfristig
4. Neues Ministerium		mäßig	mittel	gering	langfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

8.3.2 Geteilte Steuerung

Definition: Zuständigkeit für die Steuerung von Innovation ist zwischen der Regierungszentrale und einem Ministerium der Kernexekutive geteilt.

Sub-Modelle: unterschiedliche Ministerien

Sub-Modell 5 Bundeskanzleramt und BMI

Sub-Modell 6 Bundeskanzleramt und BMF

Diskussion

Im Modell der geteilten Steuerung werden die Zuständigkeiten für Verwaltungsinnovation von zwei Organisationen, nämlich dem Bundeskanzleramt und einem weiteren Ministerium der Kernexekutive, gemeinsam wahrgenommen. Dieses Modell lehnt sich an die in Finnland und Dänemark beobachtbaren Steuerungsmodelle an, in denen neben der Regierungszentrale dem Finanzministerium eine starke Rolle insbesondere in der Digitalpolitik zukommt. Das Modell geteilter Steuerung hat den Vorteil eines starken politischen Mandats: Zwei zentrale Organisationen der Regierung und ihre politischen Leitungen übernehmen die Verantwortung für Innovation. Die Regierungszentrale und ein starkes Ministerium können vorhandene Ressourcen und Einflussmöglichkeiten für die Innovationspolitik nutzbar machen, ihre starke Position nutzen, um ressortübergreifende Innovationsprojekte mit anderen Ministerien durchzusetzen und insgesamt die ressortübergreifende Koordination strategisch neu auszurichten.

Mit Blick auf die Bundesregierung spricht für dieses Modell zudem, dass es an bestehende Strukturen anknüpfen und diese ausweiten kann. Die im Bundeskanzleramt bestehende Abteilung 6 „Politische Planung, Innovation und Digitalpolitik, Strategische IT-Steuerung“ könnte gestärkt werden

und insbesondere durch einen Stellenzuwachs in den Bereichen Verwaltungsinnovation und Digitalisierung in stärkerem Maße als bisher in die Lage versetzt werden, die Verwaltungsinnovation (und ihre Schnittstellen zur Digitalisierung der Verwaltung) fachlich und strategisch zu steuern.

Als zweites starkes Ministerium kommen entweder das BMI oder das BMF in Frage, weil sie beide große, mächtige Häuser der Kernexekutive sind, die beide auch bereits für Teilbereiche zumindest der Digitalisierung und IT-Steuerung des Bundes zuständig sind. Das BMI ist traditionell in der Bundesregierung für die Verwaltungsreform zuständig und hat darüber hinaus auch die Zuständigkeit für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes im Bund und die Verwaltungsdigitalisierung inne. In den letzten Jahren lag der Fokus des BMI vor allem auf der OZG-Umsetzung, während Fragen der prozeduralen und strukturellen Modernisierung der Verwaltung keine größere Rolle spielten. Das BMI ist mit derzeit 15 Abteilungen sehr groß, und dem Thema Verwaltungsinnovation kam im Reigen der weiteren Zuständigkeiten nur nachrangige Bedeutung zu. Es spricht nicht viel dafür, dass sich das bei Übertragung der Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation hier im Modell geteilter Steuerung ändern würde.

Daher kommt als starkes zweites Ressort im geteilten Steuerungsmodell insbesondere das BMF in Frage, erstens aufgrund seiner traditionell mächtigen Position in der Regierungsorganisation, die zum einen politisch unterstrichen wird und zum anderen formal durch die Erwähnung im Grundgesetz und das im Regierungsalltag antizipativ wirkende, in der GGO verankerte Vetorecht im Kabinett. Zweitens hat das BMF bereits den Charakter eines Querschnittsministeriums und hat bereits eine wichtige und übergreifende Zuständigkeit in der IT-Konsolidierung Bund. Die oben formulierte Notwendigkeit eines ressortübergreifenden Budgets, welches ohne Zustimmung des BMF nicht denkbar ist, spricht ebenfalls für das BMF. Innerhalb des BMF könnte also die Abteilung VI „Informationstechnik; IT-Beauftragter für die Bundesfinanzverwaltung (CIO BFV)“ eine Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation bekommen. Die Kapazitäten hierfür (Stellen, Personal) müssten neu aufgebaut werden, denkbar wäre es, rasch eine kleine Einheit mit direktem Zugang zum Abteilungsleiter einzurichten, die dann mit weiterem Aufbau in ein Referat in der Linienorganisation umgebaut würde. Darüber hinaus würde eine Neuausrichtung, die gemeinsam von Bundeskanzleramt und BMF getragen würde, dem Thema Verwaltungsinnovation erheblichen politischen Schwung verleihen.

Ein Nachteil des Modells geteilter Steuerung ist der hohe Koordinationsbedarf zwischen den zuständigen Einheiten in der Regierungszentrale und dem zweiten federführenden Ministerium. Im Vergleich zum rein zentralen Modell ist die politische Verantwortlichkeit weniger eindeutig. Konkurrenz zwischen den beiden „Zentralen“ ist nicht auszuschließen, insbesondere wenn die politischen Führungspositionen in beiden Häusern von verschiedenen politischen Parteien besetzt werden. Das Modell bedarf daher eines hohen persönlichen Vertrauens der politischen Führungskräfte und eine klare Arbeitsteilung bei Leitungsaufgaben. Der erhöhte Koordinationsbedarf kann auch deshalb entstehen, weil zu erwarten ist, dass die Arbeitsebene Konflikte rasch hoch eskalieren wird. Die Führungskräfte werden also eng in die Steuerung der Innovationspolitik eingebunden sein. Zugleich besteht das Risiko, dass einige Themen unbearbeitet bleiben in der Erwartung, das jeweils andere Haus werde sich des Themas schon annehmen. Das Profil der beiden Sub-Modelle 5 und 6 ist in Tabelle 8.3 zusammengefasst.

Erfahrungen mit geteilter Federführung in Gesetzgebungsverfahren sind auch nicht nur positiv, daher sind die skizzierten Voraussetzungen besonders relevant. Allerdings spricht aus unserer Sicht für das geteilte Modell insbesondere, dass Innovationen und Verbesserungen in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit dringend notwendig sind. Eine gut funktionierende gemeinsame Steuerungsverantwortung durch Bundeskanzleramt und BMF wäre als solches innovativ und könnte auch eine Vorbildfunktion für andere Bereiche ausüben und entsprechend Signalwirkung in der Regierungsorganisation entfalten.

Tabelle 8.3: Bewertung der Sub-Modelle des Modells geteilter Steuerung

Sub-Modelle	Kriterien	Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
5. Bundeskanzleramt + BMI		mittel	hoch	mäßig	mittelfristig
6. Bundeskanzleramt + BMF		mittel	hoch	mittel	mittelfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

8.3.3 Dezentrale Steuerung

Definition: Steuerung von Innovation liegt weitgehend in der Zuständigkeit der Ressorts; die Koordination erfolgt durch Ressortabstimmung auf der Grundlage eines gemeinsamen Regierungsprogrammes sowie Arbeitsprogramms.

Sub-Modelle:

Sub-Modell 7 Ressorts etablieren Innovationseinheiten in eigener Zuständigkeit

Sub-Modell 8 Ressorts benennen Beauftragte für Innovation, die ein ressortübergreifendes Netzwerk bilden

Diskussion

In diesem Modell liegt dem Ressortprinzip entsprechend die Zuständigkeit für Innovation bei den Ressorts. Die Ressorts formulieren und implementieren Policies in eigener Verantwortung. In diesem Modell kann der Status quo weiterentwickelt werden, um die Innovationskapazität der Bundesregierung zu stärken. Das dezentrale Modell kann dies nur erreichen, wenn es ein hinreichendes kollektives „Commitment“ zu Innovation gibt und auch ein effektives Monitoring des Fortschritts in den Ressorts. Ein Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation mit der Formulierung von gemeinsamen Standards und Zielen für alle Ressorts ist notwendige Voraussetzung für die Effektivität dieses Modells. Die hier unterschiedenen Sub-Modelle 7 und 8 unterscheiden sich vor allem im Grad

der Vernetzung der sektoralen Innovationspolitiken. Im Sub-Modell 7 verbliebe die Zuständigkeit für Verwaltungsinnovation bei den Ressorts. Im Sub-Modell 8 ebenfalls, aber die Ressorts benennen Innovationsbeauftragte, die ein interministerielles Netzwerk bilden.

Das Modell hat insgesamt den Vorteil, dass es bei den Ressorts keine Akzeptanzprobleme oder Widerstände auslösen wird. Zudem können die Ressorts Innovationspolitik entsprechend dem Profil und den Problemlagen ihres Fachressorts entwickeln. Die vergangene Legislaturperiode hat gezeigt, dass die Ressorts zur Entwicklung innovativer Ansätze willens und fähig sind. Die Gründung von Innovationseinheiten und eine Vielzahl weiterer innovativer Projekte zeigen dies.

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass die dezentrale Steuerung mit einer insgesamt geringen Innovationsgeschwindigkeit bei großen Unterschieden zwischen einzelnen Politikfeldern gekennzeichnet ist, dezentrale Steuerung nicht zur Verbesserung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit beiträgt, sondern vielmehr das Risiko des Aufbaus von Innovationssilos besteht. Dezentrale Steuerung ist geeignet für Bereiche der Innovation, in denen die Eigeninitiative und Autonomie der Fachpolitik zuträglich für die Formulierung und Implementation von Innovationen sind. Sie ist nicht ausreichend, wenn diese Motivation oder Kapazität nicht gleichermaßen ausgeprägt sind. Selbst in Großbritannien – einem Regierungssystem mit geringer Ressortautonomie – erhöhte sich die Innovationsgeschwindigkeit im Bereich der Digitalisierung erst mit der Einführung eines zentralen Budgets und der Einführung des GDS.

In Australien hat sich beispielsweise gezeigt, dass im Zuge der dezentralen Steuerung und geteilten Verantwortlichkeit für Verwaltungsinnovation nur mäßige und wenig dauerhafte Erfolge erzielt wurden. Nach der anfänglich breiten Zuständigkeit von rund einem halben Dutzend Ressorts, Kommissionen, Komitees und anderer Gremien nahmen sowohl die politische Priorisierung als auch die Innovationsgeschwindigkeit sukzessive ab, was unter anderem darin mündete, dass das beim Industrieministerium angehängte Netzwerk für Verwaltungsinnovation, PSIN, zu Beginn des Jahres 2021 eingestellt wurde.

Zur Weiterentwicklung des dezentralen Modells ist in beiden Sub-Modellen das unter 8.2 empfohlene Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation zentral: Bei der Entscheidung für dieses Steuerungsmodell sollte die Federführung für das Regierungsprogramm bei der Regierungszentrale oder beim für Verwaltungsreform zuständigen Ministerium angesiedelt sein. In der Strategie sollte dann exakt der Governance-Rahmen für die Vernetzung im dezentralen Modell definiert und durch ein politisches Mandat unterlegt werden. So böte es sich im Sub-Modell 7 an, mit der Verwaltungsinnovationsstrategie einen begleitenden Staatssekretärsausschuss oder einen Kabinettsausschuss einzurichten, in dem regelmäßig unter Vorsitz der Regierungszentrale/des für das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation zuständigen Ressorts über den Fortschritt und die Maßnahmen der Ressorts berichtet wird. Für das Sub-Modell 8 könnte das Regierungsprogramm die Gründung von Innovationseinheiten in allen Ministerien und ihre Vernetzung von Beauftragten initiieren (Sub-Modell 8). Die Regierungszentrale bzw. das für die Strategie zuständige Ressort koordiniert das Netzwerk der Innovationsbeauftragten. Neben dem Governance-Rahmen ist in diesem Modell insbesondere wichtig, dass das Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation und das Arbeitsprogramm ressortgemeinsame Ziele definieren und der Federführer seine Koordinierungsrolle sehr aktiv wahrnimmt und auf Vernetzung und ressortübergreifende Kollaboration ausrichtet.

Tabelle 8.4 fasst die beiden Sub-Modelle 7 und 8 zusammen.

Tabelle 8.4: Profil der Sub-Modelle des dezentralen Steuerungsmodells

Sub-Modelle	Kriterien	Kriterien			
		Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
7.	Ressorts etablieren Innovationseinheiten in eigener Zuständigkeit	hoch	gering	hoch	mittelfristig
8.	Ressorts benennen Beauftragte für Innovation, die ein ressort-übergreifendes Netzwerk bilden	hoch	mäßig	hoch	kurzfristig

Eigene Darstellung.

8.4 Agentur für Verwaltungsinnovation – Bundesaccelerator

Die Kapazitäten für Verwaltungsinnovation sollten nicht nur auf ministerieller Ebene strategisch bearbeitet und gesteuert werden, sondern benötigen einen agilen Umsetzungsarm, um Innovationsprojekte zu initiieren und vor allem umsetzen zu können. Daher schlagen wir vor, die operative Innovationskapazität in einer spezifisch dafür eingerichteten Einheit anzusiedeln. Das britische GDS kann als Vorbild für eine agile Behörde dienen. Sie dient als praktischer Ankerpunkt des Innovationsökosystems, sollte im Regierungsprogramm Verwaltungsinnovation verankert sein, verknüpft die bisherigen Ansätze, verwaltet das Innovationsbudget und fungiert als Beratungs-, Unterstützungs-, und Weiterbildungseinheit sowie als Thinktank für Verwaltungsinnovation.

8.4.1 Aufgaben und Struktur

Die Agentur für Verwaltungsinnovation soll selbst agil arbeiten, flexibel Mitarbeiter:innen beschäftigen können, die die verschiedenen Innovationsmethoden beherrschen („Verwaltungsinnovator:innen“), einen Raum für (1.) die Beratung der Ressorts in Innovationsfragen, (2.) die Generierung und ggf. Skalierung von Ideen in Zusammenarbeit mit den Ressorts („Bundesaccelerator“), (3.) für die Analyse von Strukturen und Prozessen der Verwaltungsorganisation (Thinktank) und (4.) für Weiterbildung bieten.

Die Agentur lässt sich mit allen oben beschriebenen Steuerungsmodellen kombinieren. Grundsätzlich können die drei Steuerungsmodelle bzw. die jeweiligen Sub-Modelle genutzt werden, um unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte von Verwaltungsinnovation zu organisieren – also für Agilität und Digitalisierung, evidenz-basiertes Handeln, Wissensmanagement, strategische Vorausschau, Kollaboration, Nutzerorientierung und Design Thinking sowie Experimentieren. Die Konzentration auf ein organisatorisches Steuerungsmodell für alle inhaltlichen Schwerpunkte kann zu einer Überfrachtung des jeweiligen Modells führen, was insbesondere für die zentrale und die geteilte Steuerung zutrifft, da sie erhebliche administrative Kapazitäten und politische Führung erfordern. Auf der anderen Seite kann die gemeinsame Organisation von Schwerpunkten – insbesondere in der Umsetzungskapazität, also der Agentur, Vorteile haben. Wie unsere Untersuchungsergebnisse

zeigen, ist die Vernetzung der zu Fragen der Verwaltungsinnovation arbeitenden Akteure:innen eine zentrale Herausforderung für den Aufbau und die Pflege eines Innovationsökosystems. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass immer ein Risiko der Kreation von Innovationsinsilos besteht. In einer ausgeprägt fragmentierten Regierungsorganisation ist die Vernetzung der Akteure in einem Ökosystem also besonders relevant.

Eine Umsetzungsagentur, die Kompetenzen in den verschiedenen Schwerpunkten der Verwaltungsinnovation hat, kann eine wichtige Rolle in der Netzwerkkoordination und -pflege übernehmen.

Ein solche Agentur sollte also insgesamt vier Aufgaben wahrnehmen, die zugleich auch die innere Struktur begründen können:

1. Beratung

Die Agentur soll den Ministerien als Ansprechpartner für alle Fragen der Verwaltungsinnovation zur Verfügung stehen und sie in der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsprojekten unterstützen. Sie konzentriert sich auf die Umsetzung innovativer Instrumente und unterstützt die Ministerien mit Wissen zu innovativen Methoden.

2. Accelerator

In der Agentur sollen ressortübergreifende Teams Innovationsprojekte für einen bestimmten Zeitraum bearbeiten können und durch die Agentur in allen Methoden der Verwaltungsinnovation dabei unterstützt werden. So können die Teams im Accelerator unter Einbezug der dortigen Innovations-Expert:innen und externer Stakeholder die Innovationsideen entwickeln und umsetzen, die später in den Ressorts umgesetzt werden. Die möglichen Projektinhalte sind vielfältig und orientieren sich an den Bedarfen der Ressorts: Das könnten zum Beispiel Prozesse der Strategieentwicklung, Beteiligungsprozesse oder Digitalisierungs-Checks sein aber auch kleinere Regelungsvorhaben oder ganze Gesetzgebungsprozesse. Der Accelerator bietet die Möglichkeit, solche Projekte mit den jeweils passenden Methoden zu begleiten. Auf diese Weise können ressortübergreifende Kollaborationen auf Arbeitsebene intensiviert und übergreifende Lösungen für komplexe Probleme entwickelt werden. Zusätzlich trägt der Accelerator zum Kompetenzaufbau in der Ministerialverwaltung bei.

3. Thinktank

Die Agentur sollte als Thinktank für Verwaltungsinnovation fungieren. Der Thinktank verfolgt die wissenschaftliche Diskussion zu allen Fragen der Verwaltungsinnovation und begleitet den Reformprozess. Der Thinktank befasst sich zum einen mit grundsätzlichen Themen der Verwaltungsinnovation. Zum anderen kooperiert der Thinktank inhaltlich mit den Ressorts und kann z.B. regierungsweite Prozesse im Bereich der Strategischen Vorausschau durchführen.

4. Weiterbildung

Die Agentur soll für die Weiterbildung im Bereich der Zukunftskompetenzen auf Bundesebene zuständig sein. Sie soll ein Curriculum für Zukunftskompetenzen im Detail entwickeln, die Umsetzung organisieren und koordinieren. Als Teil des Weiterbildungsarms soll die Agentur Coachings für Führungskräfte anbieten und über die Initiierung und Koordinierung von *Communities of Practice* zu Innovationsthemen in der Bundesverwaltung zur Institutionalisierung und Vernetzung innerhalb des Innovationsökosystems beitragen.

Governance: Die Agentur bietet die Gelegenheit, eine agile und innovative Organisation in der Bundesverwaltung zu errichten. Sie sollte selbst nach agilen Methoden arbeiten und geführt werden. Wie im Beispiel des australischen Behavioral Insights Teams BETA könnte die Agentur durch eine Doppelspitze – Innovationsexpert:in und Verwaltungsexpert:in – geleitet werden. Auf diese Weise kann die Innovationskompetenz ebenso sichergestellt werden wie die Verwaltungskompetenz und so dabei helfen, die Agentur mit den Ministerien zu vernetzen und zur Akzeptanzgenerierung beitragen.

Die Agentur sollte über einen Personalstamm von mindestens 50 Stellen verfügen. Neben Stellen für Leitung, Assistenz und Verwaltung sollten insbesondere Mitarbeiter:innen mit Expertise in allen innovativen Methoden beschäftigt werden, für die insgesamt mind. 30 Stellen vorgesehen werden sollten. Bei der Rekrutierung der Mitarbeiter:innen sollte darauf geachtet werden, dass sowohl spezialisierte Innovationsexpertise als auch Mitarbeiter:innen mit Verwaltungserfahrung für die Agentur rekrutiert werden. Insbesondere wäre eine kontinuierliche Abordnung von Mitarbeiter:innen aus der Verwaltung sinnvoll, auch um Methodenkompetenzen aufzubauen. Die Einrichtung von *Fellowships* und *Associateships* sollte erwogen werden. Die Kombination von Innovations- und Verwaltungsexpertise und vorübergehende Abordnungen gemeinsam können wesentlich zur Akzeptanz der Agentur in der Ministerialverwaltung beitragen. Tabelle 8.5 gibt einen Überblick über die Anforderungen an die Personalzusammensetzung der Agentur.

Tabelle 8.5: Überblick über die Anforderungen an die Personalzusammensetzung der Agentur

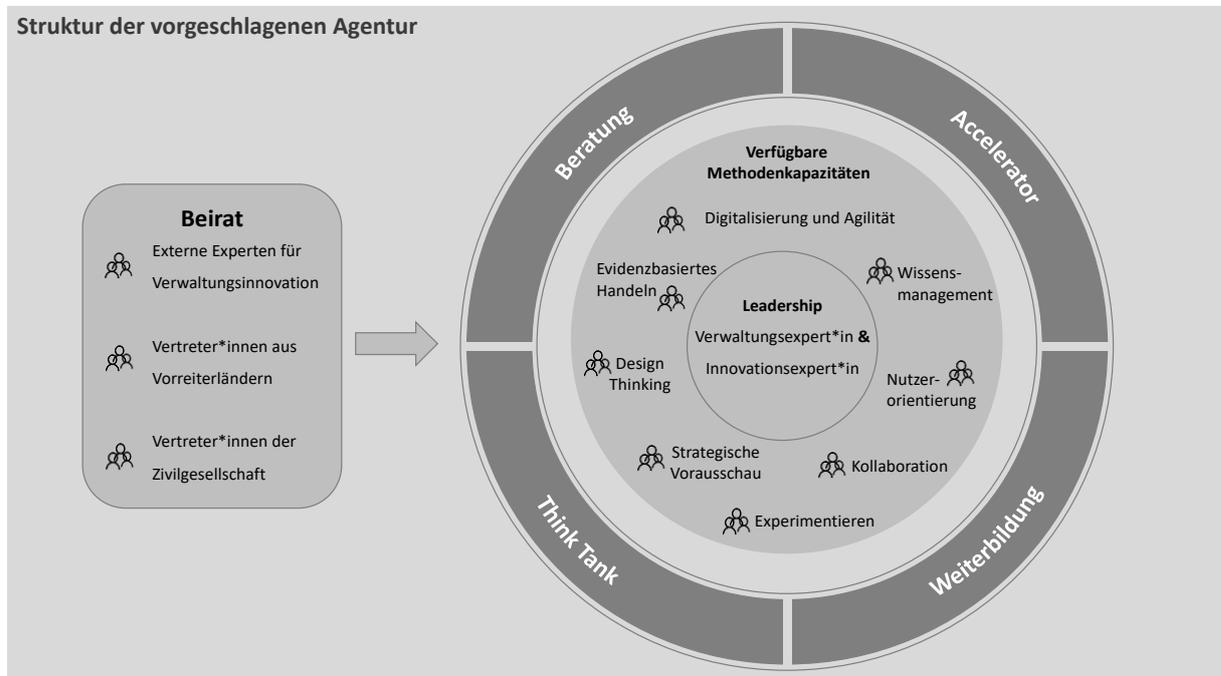
Leitung & Verwaltung	Leitung der Agentur	Doppelspitze für die Leitung der Agentur
	Leitung der vier Funktionsbereiche	Je eine Leitungsstelle für die Führung der Bereiche Beratung, Accelerator, Weiterbildung, Thinktank
	Assistenzen	Je eine Assistenz für Leitung und Funktionsbereichsleitung
	Verwaltung	Innere Angelegenheiten der Agentur, u.a. Organisation der Abordnungen
Methodenkompetenzen	Strategische Vorausschau	Mitarbeiter:innen mit Expertise in den verschiedenen Ansätzen der strategischen Vorausschau (z.B. Horizon Scanning, Szenario-Bildung)
	Wissensmanagement	Mitarbeiter:innen, die im Bereich der systematischen Aufbereitung, Organisation von organisationseigenen Wissens- und Datenbeständen geschult sind (inkl. Prozess-, Strukturwissen und Policywissen).
	Agiles Arbeiten, Design Thinking, Nutzerorientierung	Mitarbeiter:innen, die befähigt sind, agil zu arbeiten und die Wissen zu agilen Methoden vermitteln können ebenso wie sie auch Design Thinking Prozesse anleiten können, die Nutzer:innen ins Zentrum stellen (z.B. Qualifikationen in Service-Design)
	Evidenzbasiertes Handeln, Experimentieren	Mitarbeiter:innen mit Qualifikationen in der Verhaltensökonomie und/oder Verhaltenspsychologie
	Kollaboration	Mitarbeiter:innen, die befähigt sind, kollaborative Prozesse mit einer Vielzahl von internen und externen Akteuren zu organisieren, gestalten und effektiv zu moderieren.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf alle vier Aufgaben empfehlen wir, dass die Agentur kontinuierlich auch mit externen Akteuren kollaboriert. In Anlehnung an internationale Beispiele wie etwa das britische *NESTA*, *Sitra* oder *Policy Horizons Canada* sollte an der Agentur ein Beirat aus externen Mitgliedern angesiedelt werden, um Austausch und Kollaboration mit Stakeholdern zu institutionalisieren. Als Mitglieder könnten in den Beirat unter anderem externe Experten zu Verwaltungsinnovation, Vertreter aus

internationalen Vorreiterländern (etwa Dänemark oder Finnland) und Vertreter der Zivilgesellschaft berufen werden. Abbildung 8.1 illustriert die vorgeschlagene Agentur:

Abbildung 8.1: Struktur der vorgeschlagenen Agentur



Quelle: Eigene Darstellung.

8.4.2 Organisationsvarianten der Agentur

Für die Etablierung einer solchen Agentur gibt es mehrere Optionen, die je unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen. Die oben vorgeschlagenen Aufgaben und Struktur lassen sich in verschiedenen Organisationsvarianten realisieren, die nachfolgend kurz diskutiert werden. Als Kriterien dienen dabei die Passfähigkeit zur deutschen Regierungsorganisation, die Umsetzbarkeit, Akzeptanz und die Wirksamkeit. In allen Optionen ist es möglich, ressortgemeinsame Ziele für Verwaltungsinnovation umzusetzen und das Innovationsbudget zu verwalten. Grundsätzlich lassen sich folgende Organisationsoptionen für die Agentur unterscheiden.

Option 1: Unterabteilung in Regierungszentrale oder Ressort

Option 2: Stab bei Staatsminister:in für Verwaltungsinnovation

Option 3: Neugründung einer selbständigen, nachgeordneten Agentur

Option 4: Ansiedelung bei einer existierenden Agentur des Bundes

Bei **Option 1** würde eine Unterabteilung in der Regierungszentrale oder dem zuständigen Ressort eingerichtet. Die Unterabteilung würde in mehrere Referate untergliedert, in denen Expertise zu

innovativen Methoden angesiedelt ist. Hier wäre also etwa denkbar je ein Referat für (1) strategische Vorausschau, (2) evidenzbasiertes Handeln, (3) Wissensmanagement, (4) Design Thinking und Nutzerorientierung sowie (5) Experimentieren einzurichten.

Option 2 ist ähnlich - die entsprechenden Referate würden bei der Staatsministerin für Verwaltungsinnovation angesiedelt und der (im zentralen Modell, Sub-Modell 2) für die politische Steuerung zuständige Stab würde durch die „Methodenreferate“ operativ ergänzt. Wichtig ist dabei, dass die Unterabteilung bzw. der Stab agil arbeiten sollte, durch eine Doppelspitze geführt werden und die Referate mit Blick auf die oben genannten vier Aufgaben (Beratung, Accelerator, Thinktank, Weiterbildung) flexibel zusammenarbeiten sollten. Mit Blick auf die hier angelegten Kriterien schneiden Option 1 und 2 zunächst ähnlich ab: Beide Lösungen wären rasch umsetzbar. Allerdings werden Umsetzungsaufgaben im deutschen Verwaltungsmodell typischerweise nicht innerhalb der Regierungszentrale und der Ministerien wahrgenommen. Mit Blick auf die Wirksamkeit ist es zentral, dass die Agentur Freiraum für die Etablierung innovativer Strukturen bzw. Arbeitsweisen hat, die im Korsett einer Ressortorganisation eingeschränkt sind – das gilt für den Stab ebenfalls. Allerdings ist die Sichtbarkeit eines Stabes höher als die einer in die Hierarchie eingegliederten Unterabteilung, was sowohl für die Wirksamkeit als auch für die Akzeptanz hilfreich sein kann. Die Unterabteilung wird von den Ressorts als Repräsentant des zuständigen Ministeriums/des Bundeskanzleramts gesehen werden, woraus sich Akzeptanzprobleme hinsichtlich des Beratungsangebots, des Accelerators und des Weiterbildungsangebots ergeben können. In beiden Optionen ist eine hinreichende Ausstattung unabdingbar – sowohl für Wirksamkeit als auch für Akzeptanz. Wichtig ist auch, dass beide Option 1 und 2 niedrighschwellig sind, weil keine Vergabe- oder Auftragsverfahren notwendig sind, was zur Akzeptanz beiträgt. Im Fall der Einrichtung eines Innovationsbudgets wäre die Kooperation mit der Agentur für die Ressorts nicht nur kostenlos, sondern sogar mit der Chance auf zusätzliche Mittel verbunden.

In der **Option 3** wird eine eigenständige Agentur neugegründet. Eine solche eigenständige Agentur ist in hohem Maße passfähig im deutschen Regierungssystem, weil sie sich nahtlos in das in der deutschen Regierungsorganisation etablierte Strukturprinzip einfügt, nach dem die Steuerungskompetenzen in den Ministerien und die operativen bzw. Umsetzungskompetenzen im nachgeordneten Bereich bzw. im Geschäftsbereich angesiedelt sind. Die Neugründung einer eigenständigen Agentur hätte den Vorteil, dass Organisationsstruktur, Personal und Arbeitsweise völlig neu aufgesetzt würden und sich eine innovative Organisation entwickeln ließe und sie kann– bei entsprechender politischer Unterstützung – eine hohe Sichtbarkeit haben. Ganz wesentlich ist vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Studie, dass eine solche eigenständige Agentur durch die organisatorische Separierung vom steuernden Ministerium/der Regierungszentrale eine gewisse Distanz von der steuernden Politik bekommt und damit auch Freiraum ermöglicht wird, der als wesentliche Erfolgsvoraussetzung einer Innovationseinheit gilt (wie auch unsere Untersuchungsergebnisse bestätigen). Wird die Agentur als unabhängig wahrgenommen, kann die Akzeptanz als hoch eingeschätzt werden. Allerdings ist eine solche Neugründung sehr zeitaufwändig und erfordert auch erhebliche administrative (und ggf. politische) Kapazitäten, um die Neugründung durch- und umsetzen. Insbesondere dieser gravierende Nachteil würde bei Option 4 nicht bestehen.

In **Option 4** würde die Agentur in einer bereits auf Bundesebene bestehenden nachgeordneten Einheit angesiedelt. Diese Option ließe sich wesentlich einfacher und schneller realisieren (im Vergleich mit Option 3). Der Vorteil der Passfähigkeit mit der bestehenden Regierungsorganisation bleibt. Akzeptanz und Wirksamkeit hängen dann wesentlich von der Wahl der entsprechenden Einheit ab, in die die Agentur eingegliedert werden soll. Bei der Angliederung an eine bereits mit verschiedenen Ressorts arbeitende Einheit, die idealerweise auch agil arbeitet, ist die Wirksamkeit als gut einzuschätzen. Allerdings besteht das Risiko, dass die in der bereits bestehenden Einheit wahrgenommenen Aufgaben der Kernbereich und die Verwaltungsinnovation intern von nachrangiger Bedeutung bleibt. Zu erwarten ist, dass die Reputation der Einheit, in die die Agentur eingegliedert würde, die Akzeptanz der Agentur bestimmt.

Tabelle 8.6 fasst die Diskussion zusammen:

Tabelle 8.6: Zusammenfassung der Diskussion

	Passfähigkeit	Koordinationskapazität	Akzeptanz	Umsetzbarkeit
Option 1: Unterabteilung	mäßig	N/A	mäßig	kurzfristig
Option 2: Stab	mäßig	N/A	mittel	kurzfristig
Option 3: Neugründung Agentur	hoch	N/A	hoch	langfristig
Option 4: Ansiedelung bei bestehender Agentur	hoch	N/A	(abhängig von der Wahl der bestehenden Agentur)	mittelfristig

Quelle: Eigene Darstellung.

9 Literatur und Quellen

- Abdou, A. M. (2021). Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model). *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2656> (early view).
- Administrative Modernization Agency. (2021). *AMA*. Verfügbar unter: <https://www.ama.gov.pt> [8. November 2021].
- Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration. (2020). *Relatório de progresso 2017-2020*. Verfügbar unter: <https://labx.gov.pt/destaques-posts/labx-progress-report/?lang=en> [12. November 2021].
- Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration. (2019). *Making the Future Today | Progress Report 2017-2019*. Verfügbar unter: https://www.ama.gov.pt/documents/24077/0/ama_Progress_Report_EN.pdf/f1f9fde2-1a17-49a3-afa2-ec4b2397bbf7 [8. November 2021].
- Algemene Bestuursdienst. (2021). *ABD profiel*. Verfügbar unter: <https://www.algemenebestuursdienst.nl/vacatures-en-loopbaan/abd-profiel> [9. November 2021].
- Ames, P., & Hiscox, M. (2016). *Guide to developing behavioural interventions for randomised controlled trials: Nine guiding questions*. In Behavioural Economics Team of the Australian Government (Hrsg.). Harvard Kennedy School.
- Ames, P., & Wilson, J. (2016). *Unleashing the Potential of Randomised Controlled Trials in Australian Governments*. Working Paper. Harvard Kennedy School. Verfügbar unter: <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/publications/awp/awp55> [25. Oktober 2021].
- Annala, M., Kaskinen, T., Lee, S., Leppänen, J., Mattila, K., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Saarikoski, E., & Tarvainen, A. (2015). *Design for Government: Human-Centric Governance Through Experiments*. Helsinki: Demos Helsinki.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge University Press.
- Apolitical. (2021). *Strategic foresight: How policymakers can make sense of a turbulent world*. <https://apolitical.co/solution-articles/en/strategic-foresight-making-sense-of-a-turbulent-world> [8. November 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2020). *About us*. Verfügbar unter: <https://www.apsc.gov.au/about-us> [25. Oktober 2021].

- APSC (Australian Public Service Commission). (2019). *Australian Public Service Employee Census 2019*. Verfügbar unter: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/workforce-information/aps-employee-census-2019> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2016). *State of the Service report 2015-16*. Verfügbar unter: <https://www.apsc.gov.au/state-service/state-service-report-2015-16> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2015). *State of the Service Report 2014-15*. Verfügbar unter: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/workforce-information/research-analysis-and-publications/state-service/state-service-report-2014-15> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2014). *State of the Service Report. State of the Service Series 2013-14*. Verfügbar unter: https://legacy.apsc.gov.au/sites/default/files/sosr-2013-14-web.pdf?acsf_files_redirect [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2013). *State of the Service Report. State of the Service Series 2012 –13*. Verfügbar unter: https://apsc.govcms.gov.au/sites/default/files/sosr_2012-13_final_accessible.pdf?acsf_files_redirect [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2012a). *Capability review: Department of the prime minister and cabinet. Technical report*. Commonwealth of Australia. Verfügbar unter: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/workforce-information/research-analysis-and-publications/capability-review-program/capability-review-department-prime-minister-and-cabinet> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2012b). *State of the Service Report. State of the Service Series 2011 –12*. Verfügbar unter: https://apsc.govcms.gov.au/sites/default/files/state_of_the_service_2011-12.pdf?acsf_files_redirect [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2009). *Smarter Policy - Choosing Policy Instruments and Working with Others to Influence Behaviour*. Discussion Paper. Verfügbar unter: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/4670905> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2007a). *Tackling wicked problems: A public policy perspective. Report*. Commonwealth of Australia. Verfügbar unter: <https://legacy.apsc.gov.au/tackling-wicked-problems-public-policy-perspective> [25. Oktober 2021].
- APSC (Australian Public Service Commission). (2007b). *Changing Behaviour: A Public Policy Perspective*. Discussion Paper. Verfügbar unter: <https://legacy.apsc.gov.au/changing-behaviour-public-policy-perspective> [25. Oktober 2021].
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen. (2011). *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*. Verfügbar unter: <https://www.dqr.de/dqr/de/service/downloads/deutscher-qualifikationsrahmen-downloads.html> [9. November 2021].
- Bach, T., & Wegrich, K. (Hrsg.) (2019). *The Blind Spots of Public Bureaucracies and the Politics of Non-Coordination*. Palgrave Macmillan.

- Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G., & van Bavel, R. (2021). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. *Journal of European Public Policy*, 28 (5), 658-676. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.191214>.
- Ball, S., Hiscox, M., & Tara, O. (2017). Starting a behavioural insights team: Three lessons from the Behavioural Economics Team of the Australian Government. *Journal of Behavioural Economics for Policy, Society for the Advancement of Behavioural Economics (SABE)*, 1 (5), 21–26.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
- Behavioral Insights Network Nederland. (2021). *Over BIN NL*. Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- Behavioral Insights Network Nederland. (2019a). *Rijk aan gedragsinzichten: editie 2019*. Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- Behavioral Insights Network Nederland. (2019b). *Hoe is gedrag te onderzoeken? Overzicht van 18 onderzoeksmethodieken voor effectiever beleid*. Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- Behavioral Insights Network Nederland. (2019c). *Zeven behavioural insights tools. Hoe pas je gedragsinzichten toe in beleid, uitvoering, toezicht en communicatie?* Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- Behavioral Insights Network Nederland. (2019d). *Gedragstechnieken voor brieven en e-mails*. Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- Behavioral Insights Network Nederland. (2017). *A Wealth of Behavioural Insights: 2017 edition*. Verfügbar unter: <https://www.binnl.nl/default.aspx> [7. Juni 2021].
- BETA-PM&C (Behavioural Economics Team of the Australian Government & Department of Prime Minister and Cabinet). (2021a). *BETA: About*. Verfügbar unter: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/about> [25. September 2021].
- BETA-PM&C (Behavioural Economics Team of the Australian Government & Department of Prime Minister and Cabinet). (2021b). *BE up-skilled | Behavioural Economics*. Verfügbar unter: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/learn-hub/be-skilled> [25. September 2021].
- BETA-PM&C (Behavioural Economics Team of the Australian Government & Department of Prime Minister and Cabinet). (2021c). *BETA: Projects*. Verfügbar unter: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/projects> [25. September 2021].
- BETA-PM&C (Behavioural Economics Team of the Australian Government & Department of Prime Minister and Cabinet). (2017). *Supporting Retirees in Retirement Income Planning*. Verfügbar unter: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/projects/supporting-retirees-retirement-income-planning> [14.11.2021]
- Bice, S., & Coates, H. (2021). Public Servants for All Places: Competencies, Skills, and Experiences in a Globalized Policy Environment. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Hrsg.), *The Palgrave*

Handbook of the Public Servant. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_34.

- BIT (The Behavioural Insights Team). (2019). *The Behavioural Insights Team. Annual Report 2017-18*. Verfügbar unter: <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-annual-report-2017-18/> [27. Oktober 2021].
- Böhret, C. (1990). *Folgen: Entwurf für eine aktive Politik gegen schleichende Katastrophen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-95750-4>.
- Boin, A., Hart, P. 't., & Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach. In H. Rodríguez, W. Donner, & J. E. Trainor (Hrsg.), *Handbooks of Sociology and Social Research. Handbook of disaster research* (S. 23–38). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63254-4_2.
- Buick, F., O'Flynn, J., & Malbon, E. (2019). Boundary Challenges and the Work of Boundary Spanners. In H. Dickinson, C. Needham, C. Mangan & H. Sullivan (Hrsg.), *Imagining the Future Public Service Workforce*. Springer Singapore.
- Bontoux, L., Sweeney, J. A., Rosa, A. B., Bauer, A., Bengtsson, D., Bock, A. K., ... & Watson, R. (2020). A game for all seasons: lessons and learnings from the JRC's Scenario Exploration System. *World Futures Review*, 12 (1), 81-103.
- Bosch. (2021). *Unternehmensgeschichte. Die Anfänge 1886 - 1905*. Verfügbar unter: <https://www.bosch.de/news-and-stories/1886-1905-von-der-ersten-werkstatt-zur-fabrik/> [8. November 2021].
- Bosch. (2017). *Innovation als Erfolgsfaktor – Bosch Geschichte*. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=d99HhPgdd7c> [8. November 2021].
- Breznitz, D., & Ornston, D. (2013). The revolutionary power of peripheral agencies: Explaining radical policy innovation in Finland and Israel. *Comparative Political Studies*, 46 (10), 1219-1245.
- Bry, N. (2019). Intrapreneurship is for employees, and business units at Deutsche Bahn. *Rapid Innovation in Digital Time*. Verfügbar unter: <https://nbry.wordpress.com/2019/04/15/intrapreneurship-is-for-employees-and-business-units-at-deutsche-bahn/> [8. November 2021].
- Byford, S., Barrett, B., Dubourg, R., Francis, J. & Sisk, J. (2010). Chapter 4: The role of economic evidence in formulation of public policy and practice. In I. Shemilt, M. Mugford, L. Vale, K. Marsh, & C. Donaldson (Hrsg.), *Evidence-based decisions and economics: health care, social welfare, education and criminal justice*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Cabinet Office. (2020). *Annual Report and Account 2019-20*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/cabinet-office-annual-report-and-accounts-2019-to-2020> [26. Oktober 2021].
- Cabinet Office. (2019a). *Open Innovation Team. Year one review*. Verfügbar unter: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/634750_9933905_OECD-submission-OIT-Year-One-Review-.pdf [26. Oktober 2021].

- Cabinet Office. (2019b). *Annual Report and Accounts 2018-19*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/cabinet-office-annual-report-and-accounts-2018-to-2019> [26. Oktober 2021].
- Cabinet Office (2019c). *Success Profiles* (Various publications). Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles> [9. November 2021].
- Cabinet Office. (2012). *Government Digital Strategy*. Verfügbar unter: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/296336/Government_Digital_Strategy_-_November_2012.pdf [26. Oktober 2021].
- Cabinet Office. (2011). *Government ICT Strategy*. Verfügbar unter: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/85968/uk-government-government-ict-strategy_0.pdf [26.10.2021].
- Cabinet Office. (2008). *Excellence and fairness: Achieving world class public services*. Verfügbar unter: https://liambyrnemp.co.uk/sites/default/files/wp-content/uploads/2017/03/world_class_public_services.pdf [26. Oktober 2021].
- Cabinet Office. (1999). *Modernising Government Whitepaper - Professional Policy Making*. Verfügbar unter: <https://dera.ioe.ac.uk/6320/1/profpolicymaking.pdf> [26. Oktober 2021].
- Cairney, P., Oliver, K., & Wellstead, A. (2016). To Bridge the Divide between Evidence and Policy: Reduce Ambiguity as Much as Uncertainty. *Public Administration Review*, 76 (3), 399–402. <https://doi.org/10.1111/puar.12555>.
- Carmeli, A. (2006). The Managerial Skills of the Top Management Team and the Performance of Municipal Organizations. *Local Government Studies*, 32 (2), 153-176.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1).
- CDDO (Central Digital & Data Office). (2021). *About us*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/organisations/central-digital-and-data-office/about> [26. Oktober 2021].
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22 (11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
- Christensen, J. G. (2020). Finansministeriets skiftende rolle i centraladministrationen. *Samfundsøkonomen*, (2), 16–25. <https://doi.org/10.7146/samfundsokonomien.v0i2.122548>.
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21 (2), 264–290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>.
- Civil Service World. (2021). *Scores of GDS staff moved to new Central Digital and Data Office*. Civil Service World (CSW), 15.05.2021. Verfügbar unter: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/scores-of-gds-staff-moved-to-new-central-digital-and-data-office> [14.11.2021].

- Clarke, A. (2020). Digital government units: What are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23 (3), 358–379.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>.
- Clarke, A., & Craft, J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32 (1), 5–21.
<https://doi.org/10.1111/gove.12342>.
- Cooper, C., Tweedie, J., Andrew, J., & Baker, M. (2021). From “business-like” to businesses: Agencification, corporatization, and civil service reform under the Thatcher administration. *Public Admin*, 1–23. <https://doi.org/10.1111/padm.12732>.
- Craft, J., & Halligan, J. (2020). *Advising Governments in the Westminster Tradition. Policy Advisory Systems in Australia, Britain, Canada and New Zealand*. Cambridge University Press.
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., & Filho A. I. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44 (6), 451–464.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>.
- CSC (Civil Service College Singapore). (2021a). *Futurecraft 101*. Verfügbar unter: <https://register.csc.gov.sg/registration?courseId=300186&classNum=2> [8. November 2021].
- CSC (Civil Service College Singapore). (2021b). *Futurecraft 102*. Verfügbar unter: <https://register.csc.gov.sg/registration?courseId=300187&classNum=2> [8. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021a). Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/> [8. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021b). *Who we are*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/> [9. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021d). *FutureCraft*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/our-work/Future-craft/> [8. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021c). *Foresight (Series). Foresight 2019*. Verfügbar unter: https://www.csf.gov.sg/files/media-centre/publications/CSF_Foresight_2019.pdf [9. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021e). *Our Approach*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/our-work/our-approach/> [9. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021f). *Foresight Conference*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/foresight-conference/2019/> [9. November 2021].
- CSF (Centre for Strategic Futures). (2021g). *COVID-19 Shifts Infographic*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/media-centre/publications/CSF-COVID-19-Shifts-Infographic> [8. November 2021].

- CSF (Centre for Strategic Futures). (2019). *Foresight*. Verfügbar unter: <https://www.csf.gov.sg/media-centre/publications/Foresight-Series> [8. November 2021].
- DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency). (2021a). *Our research*. Verfügbar unter: <https://www.darpa.mil/program/our-research/more> [12. November 2021].
- DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency). (2021b). *About DARPA*. Verfügbar unter: <https://www.darpa.mil/about-us/about-darpa> [12. November 2021].
- DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency). (2021c). *Adaptive Capabilities Office (ACO)*. Verfügbar unter: <https://www.darpa.mil/about-us/adaptive-capabilities-office> [12. November 2021].
- DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency). (2021d). *Aerospace Projects Office*. Verfügbar unter: <https://www.darpa.mil/about-us/offices/apo> [12. November 2021].
- DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency). (2019). *DARPA 2019 Framework*. Verfügbar unter: <https://www.darpa.mil/attachments/DARPA-2019-framework.pdf> [8. November 2021].
- Daviter, F., Hustedt, T., & Korff, V. (2016). Contested Public Organizations: Knowledge, Coordination, Strategy. *dms – der moderne staat*, 9 (1), 3–14. <https://doi.org/10.3224/dms.v9i1.23637>.
- DB Intrapreneurs. (2021). *Intrapreneurship Programm der Deutschen Bahn*. DB Intrapreneurs. Verfügbar unter: <https://intrapreneurs.deutschebahn.com/programm/> [8. November 2021].
- Demircioglu, M. A. (2019). Why does innovation in government occur and persist? Evidence from the Australian government. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41 (4), 217-229. <https://doi.org/10.1080/23276665.2019.1692570>.
- Denner, V. (2017). Business Model Innovation: Some Key Success Factors at Bosch. In C. Franz, T. Bieger, & A. Herrman (Hrsg.), *Evolving Business Models. How CEOs Transform Traditional Companies* (S. 61–74). Springer International Publishing AG. <http://www.springer.com/series/10101%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-319-48938-4%0Ahttp>.
- Department for Business, Energy and Industrial Strategy (2021a). *Corporate report. BEIS research and development (R&D) budget allocations 2021 to 2022*. Published 27 May 2021. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/beis-research-and-development-rd-budget-allocations-2021-to-2022/beis-research-and-development-rd-budget-allocations-2021-to-2022> [7. November 2021].
- Department of Business, Energy and Industrial Strategy (2021b). *UK Innovation Strategy. Leading the future by creating it*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it> [8. November 2021].
- Deutsche Bahn AG. (2021a). *Agilität und Selbstorganisation*. Verfügbar unter: <https://www.deutschebahn.com/de/Digitalisierung/newwork/agilesarbeiten-3240714> [19. Oktober 2021].

- Deutsche Bahn AG. (2021b). *DB Akademie*. Verfügbar unter: <https://dbakademie.deutschebahn.com/dba-home> [19. Oktober 2021].
- Deutsche Telekom. (2021a). *Konzernprofil. Führender Europäischer Telekommunikations-Anbieter*. Verfügbar unter: <https://www.telekom.com/de/konzern/konzern-profil/konzernprofil-624542> [8. November 2021].
- Deutsche Telekom. (2021c). *hubraum. About us*. Verfügbar unter: <https://www.hubraum.com/about/> [8. November 2021].
- Deutsche Telekom T-Labs. (2021). *About us*. Verfügbar unter: <https://laboratories.telekom.com/#about-us> [8. November 2021].
- De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. In: *Perspectives on Public Management and Governance*, 1 (3), 159–176.
doi: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. G. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94 (1), 146–166.
<https://doi.org/10.1111/padm.2016.94.issue-1>.
- Dickinson, H., Needham, C., Mangan, C., & Sullivan, H. (2019). *Imagining the Future Public Service Workforce*. Singapore: Springer.
- DIISR (Department of Innovation, Industry, Science and Research) (2011). *APS Innovation Action Plan*. Verfügbar unter: <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2011-06/apo-nid31456.pdf> [14.11.2021].
- DIISR (Department of Innovation, Industry, Science and Research). (2009). *Powering Ideas: An Innovation Agenda for the 21st Century*. Commonwealth of Australia. Verfügbar unter: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A6954> [25. Oktober 2021].
- DIISR (Department of Innovation, Industry, Science and Research). (2008). *Venturous Australia: Building strength in innovation*. Commonwealth of Australia. Verfügbar unter: https://www.industry.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/55383/NIS_review_Web3.pdf [25. Oktober 2021].
- DISER (Department of Industry, Science, Energy and Resources). (2021). *Research on innovation in the Australian public sector*. Verfügbar unter: <https://www.industry.gov.au/news/research-on-innovation-in-the-australian-public-sector> [25. Oktober 2021].
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2014). Governments for the future: Building the strategic and agile state. *Sitra Studies*, 80, 18.
- Dreyer, I. & Stang, G. (2013). *Foresight in governments – practices and trends around the world. Yearbook of European Security 2013*. Verfügbar unter: https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/2.1_Foresight_in_governments.pdf [27. Oktober 2021].

- DTA (Digital Transformation Agency). (2021). *Communities of practice*. Verfügbar unter: <https://www.dta.gov.au/help-and-advice/communities-practice> [9. November 2021].
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>.
- Ehret, I. (2019). *Bosch-Campus für Forschung und Vorausbildung in Renningen*. Verfügbar unter: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/bosch-zentrum-fuer-forschung-und-vorausbildung-in-renningen-101888.html> [8. November 2021].
- Ejersbo, N., & Greve, C. (2017). Digital era governance reform and accountability. In T. Christensen & P. Lægreid (Hrsg.), *Routledge handbooks. The Routledge handbook to accountability and welfare state reforms in Europe* (S. 267–279). Routledge Taylor & Francis Group.
- Elomäki, A. (2019). Governing austerity: Governance reforms as facilitators of gendered austerity in Finland. *Australian Feminist Studies*, 34 (100), 182-197.
- EUPAN (European Union Public Administration Network). (2019). *Competencies necessary for eGovernment*. Verfügbar unter: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/02/2019-final-REPORT-Competencies-necessary-for-eGov-PRES-RO-1.pdf> [9. November 2021].
- EU Policy Lab. (2021a). *About the Lab*. Verfügbar unter: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/about-us/> [8. November 2021].
- EU Policy Lab. (2021b). *Projects*. Verfügbar unter: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/portfolio/>
- EU Policy Lab. (2021c). *Emanuele Cerilio*. Verfügbar unter: https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/flex_slider/emanuele-ciriolo/ [8. November 2021].
- EU Policy Lab. (2021d). *Laurent Bontoux*. Verfügbar unter: https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/flex_slider/laurent-bontoux/ [8. November 2021].
- EU Policy Lab. (2016a). *Lab Connections*. Verfügbar unter: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/lab-connections/> [8. November 2021].
- EU Policy Lab. (2016b). *Public Policy Labs in European Union Member States*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Verfügbar unter: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/files/2016/10/Mapping-policy-labs-in-EU-MS.pdf> [8. November 2021].
- Europäische Kommission. (2021). *Supporting policy with scientific evidence*. Verfügbar unter: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en [8. November 2021].
- Europäische Kommission. (2020a). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Finland*. Verfügbar unter: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-finland> [8. November 2021].
- Europäische Kommission. (2020b). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Denmark*. Verfügbar unter: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-denmark> [24. Juni 2021].

- Europäische Kommission. (2020c). *ESF project "LabX - Experimentation Lab for Public Administration"*. Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22676&langId=en> [12. November 2021].
- Europäische Kommission. (2019a). *Digital Government Factsheet 2019. The United Kingdom*. Verfügbar unter: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Government_Factsheets_UK_2019.pdf [26. Oktober 2021].
- Europäische Kommission. (2019b). *LabX - Experimentation Lab for Public Administration: Case study of Portuguese ESF project under the study 'Progress Assessment of the ESF Support to Public Administration' (PAPA)*. Verfügbar unter: https://www.ama.gov.pt/documents/24077/228618/PAPA+final+case+study_Portugal_1_EN.pdf/15939df5-f19c-4419-8609-d07e2d4f6641 [8. November 2021].
- Evans, M., Dunleavy, P., McGregor, C., & Halupka, M. (2019). Chapter 10: Towards digital era governance: lessons from the Australian experience. In A. Massey (Hrsg.), *A Research Agenda for Public Administration* (S. 146–161). Edward Elgar.
- Feitsma, J. (2020). 'Rationalized incrementalism'. How behavior experts in government negotiate institutional logics. *Critical Policy Studies*, 14 (2), 156-173. DOI: 10.1080/19460171.2018.1557067.
- Feitsma, J. (2019a). *Inside the behavioral state. Dissertation. Utrecht University*. Verfügbar unter: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/381133> [24. Juni 2021].
- Feitsma, J. (2018). The behavioural state: critical observations on technocracy and psychocracy. *Policy Science*, 51, 387–410. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9325-5>.
- Ferguson, S., & Blackman, D. (2019). Translating innovative practices into organizational knowledge in the public sector: A case study. *Journal of Management & Organization*, 25 (1), 42–57. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.25>.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and 'wicked problems': A nascent solution? *Public Administration*, 89 (2), 307–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01896.x>.
- Finanzministerium Dänemark. (2021). *Finanslov for finansåret 2021*. Verfügbar unter: <https://fm.dk/udgivelser/2021/februar/finansloven-for-2021/> [20. Oktober 2021].
- Finanzministerium Finnland. (2020). *Strategy for Public Governance Renewal*. Verfügbar unter: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162573>.
- Finanzministerium Finnland. (2013). *Governments for the Future. Main Report*. November 2013. Verfügbar unter: <https://vm.fi/documents/10623/307541/Governments+for+the+Future%2C+Main+Report+November+2013+pdf.pdf/8947d7cd-5713-4a1b-bb4e-5fe25bc72ab5/Governments+for+the+Future%2C+Main+Report+November+2013+pdf.pdf> [8. November 2021].
- Finanzministerium Singapur. (2019). *Budget Archives. Budget 2019. Revenue and Expenditure*. Verfügbar unter: <https://www.mof.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/singapore->

[budget/budget-archives/2019/fy2019_revenue_expenditure.zip?sfvrsn=c02d860_2](#) [9. November 2021].

- Fixari, D., & Pallez, F. (2016). A public strategy under construction? Coordination and performance in territorial innovation systems. *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 418–434. <https://doi.org/10.1177/0020852315597774>.
- Flick, U. (2017). Mantras and Myths: The Disenchantment of Mixed-Methods Research and Revisiting Triangulation as a Perspective. *Qualitative Inquiry*, 23 (1), 46–57. <https://doi.org/10.1177/1077800416655827>.
- Fleischer, J. (2012). *Policy Advice and Institutional Politics: A Comparative Analysis of Germany and Britain*. Dissertation. University of Potsdam: Faculty of Economic and Social Sciences.
- Fleischer, J., & Carstens, N. (2021). Policy labs as arenas for boundary spanning: inside the digital transformation in Germany. *Public Management Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893803>.
- Foster, M. (2015). *Digital government: Cabinet Office launches new ministerial tech group*. *Civil Service World (CSW)*. Verfügbar unter: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/digital-government-cabinet-office-launches-new-ministerial-tech-group> [26. Oktober 2021].
- GDS (Government Digital Service). (2021a). *Government Digital Service: Our strategy for 2021-2024*. Verfügbar unter: <https://gds.blog.gov.uk/2021/05/20/government-digital-service-our-strategy-for-2021-2024/> [26. Oktober 2021].
- GDS (Government Digital Service). (2021b). *About us*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about> [26. Oktober 2021].
- GDS (Government Digital Service). (2021c). *Service Toolkit*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/service-toolkit> [26. Oktober 2021].
- GDS (Government Digital Service). (2021d). *New year, new DDaT leadership*. Verfügbar unter: <https://gds.blog.gov.uk/2021/01/13/new-year-new-ddat-leadership/> [26. Oktober 2021].
- GDS (Government Digital Service). (2021e). *Spending Review - getting the right funding for the right challenges*. Verfügbar unter: <https://gds.blog.gov.uk/2021/01/19/spending-review-getting-the-right-funding-for-the-right-challenges/> [26. Oktober 2021].
- Gemeinsame Forschungsstelle. (2021a). *JRC in brief*. Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/jrc/en/about/jrc-in-brief> [8. November 2021].
- Gemeinsame Forschungsstelle. (2021b). *JRC – JOINT RESEARCH CENTRE ORGANISATIONAL CHART – 1 May 2021*. Verfügbar unter: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/live_work_travel_in_the_eu/jobs_at_the_european_commission/charts/20211001_organisation-chart-jrc_en.pdf [9. November 2021].

- Global Government Forum. (2021). *UK Cabinet Office announces new strategic digital unit*. Global Government Forum, 13.01.2021. Verfügbar unter: <https://www.globalgovernmentforum.com/uk-cabinet-office-announces-new-strategic-digital-unit/> [14.11.2021].
- Global Government Forum. (2018). *The rise and fall of GDS: lessons for digital government*. Verfügbar unter: <https://www.globalgovernmentforum.com/the-rise-and-fall-of-gds-lessons-for-digital-government/> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science). (2021a). *Government Office for Science organisation chart*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/government-office-for-science-organisation-chart> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science). (2021b). *About us*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science/about> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science) (2021c). *A brief guide to futures thinking and foresight*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/futures-thinking-and-foresight-a-brief-guide> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science) (2021d). *Futures, Foresight and Horizon Scanning*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/groups/futures-and-foresight#who-we-are> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science) (2021e). *Blog Futures, Foresight and Horizon Scanning*. Verfügbar unter: <https://foresightprojects.blog.gov.uk/> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science). (2021f). *Collection Foresight projects*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/collections/foresight-projects> [26. Oktober 2021].
- GOS (Government Office for Science). (2017). *Futures toolkit for policy-makers and analysts*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts> [26. Oktober 2021].
- GOV.UK. (2021a). *Data Steering Group*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/groups/data-steering-group> [14.11.2021].
- GOV.UK. (2021b). *Privacy and Consumer Advisory Group*. <https://www.gov.uk/government/groups/privacy-and-consumer-advisory-group> [14.11.2021].
- Green-Pedersen, C., & Skjæveland, A. (2020). Governments in action. In P. Munk Christiansen, J. Elklit, & P. Nedergaard (Hrsg.), *The oxford handbook of danish politics* (S. 229–241). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198833598.013.13>.
- Greve, C. (2018). Denmark. In G. Hammerschmid, & N. Thijs, Eds., *Public administration characteristics and performance in EU28*. EU Publications Office.
- Greve, C. (2000). Exploring contracts as reinvented institutions in the danish public sector. *Public Administration*, 78 (1), 153–164. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00197>.

- Greve, C., & Ejersbo, N. (2016a). Towards the neo-weberian state in the digital era. In G. Hammerschmid, S. de van Walle, R. Andrews, & P. Bezes (Hrsg.), *Public administration reforms in europe: the view from the top* (S. 119–129). Edward Elgar Publishing.
- Greve, C., & Ejersbo, N. (2016b). Reform Context and Status. In C. Greve, P. Lægheid, & L. H. Rykkja (Hrsg.), *Nordic Administrative Reforms* (S. 37–55). Palgrave Macmillan UK.
- Greve, C., & Pedersen, Anne R. (2020). Her er tre mulige scenarier for den nærhedsreform, Mette Frederiksen har lovet. *Information.dk*. Verfügbar unter: <https://www.information.dk/debat/2020/02/tre-mulige-scenarier-naerhedsreform-mette-frederiksen-lovet> [20. Oktober 2021].
- Grøn, C. H., & Houlberg Salomonsen, H. (2020). Organizing central government. In P. Munk Christiansen, J. Elklit, & P. Nedergaard (Hrsg.), *The oxford handbook of danish politics* (S. 123–140). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198833598.013.9>.
- grow. (2021a). *Let's develop new business!* Verfügbar unter: <https://www.growplatform.com/participation/> [8. November 2021].
- grow. (2021b). *Living New Work*. Verfügbar unter: <https://www.growplatform.com/new-work/> [8. November 2021].
- Hall, K. (2012). Government creates Digital Leaders network. *ComputerWeekly.com*, 28. März 2012. Verfügbar unter: <https://www.computerweekly.com/news/2240147570/Government-creates-digital-leaders-network> [26. Oktober 2021].
- Hallerberg, M., Junginger, S., & Wegrich, K. (2021). *Of one and the many - How principal choices affect the longevity of public sector innovation labs*. Manuskript. Hertie School.
- Halligan, J. (2020). *Reforming Public Management and Governance. Impact and Lessons from Anglo-phone Countries*. Edward Elgar.
- Halligan, J. (2010). The Australian Public Service: new agendas and reform. In M. Evans & C. Aulich (Hrsg.), *The Rudd government Australian Commonwealth administration 2007 – 2010*. ANU E Press.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21 (6), 918–944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>.
- Hansen, M. B., & Andersen, V. N. (2012). Denmark. In K. Verhoest, S. van Thiel, G. Bouckaert, & P. Lægheid (Hrsg.), *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries* (S. 212–222). Palgrave Macmillan.
- Hansen, M. E. (2020). The government and the prime minister. In P. Munk Christiansen, J. Elklit, & P. Nedergaard (Hrsg.), *The oxford handbook of danish politics* (S. 106–123). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198833598.013.8>.

- Head, B. W. (2016). Toward More “Evidence-Informed” Policy Making? *Public Administration Review*, 76 (3), 472–484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>.
- Head, B. W. (2013). Evidence-based policy-making for innovation. In S. P. Osborne & L. Brown (Hrsg.), *Handbook of Innovation in Public Services* (S. 143-156), Cheltenham: Edward Elgar.
- Head, B. W. (2010). How can the public sector resolve complex issues? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 8-16. <https://doi.org/10.1108/17574321011028954>.
- Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3 (2), 101-118.
- Hiilamo, H. (2020). *The basic income experiment in Finland yields surprising results*. *Nordic Welfare News*. Verfügbar unter: <https://www2.helsinki.fi/en/news/nordic-welfare-news/the-basic-income-experiment-in-finland-yields-surprising-results> [8. November 2021].
- Hjelm, U. (2021). The institutionalization of public sector innovation. *Public Management Review*, 23 (1), 53–69. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- House of Commons. (2011). *Public Administration Select Committee. Government and IT — “a recipe for rip-offs”: time for a new approach. Twelfth Report of Session 2010–12*. Verfügbar unter: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmpubadm/715/715i.pdf> [26. Oktober 2021].
- HSPT (Horizon Scanning Programme Team). (2021). *Horizon Scanning Programme team*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/groups/horizon-scanning-programme-team#role> [26. Oktober 2021].
- Hustedt, T. (2014). Negative Koordination in der Klimapolitik - Die Interministerielle Arbeitsgruppe Anpassungsstrategie. *dms - der moderne staat*, 7 (2), 311-330.
- Hustedt, T. (2013). *Ministerialverwaltung im Wandel - Struktur und Rolle der Leitungsbereiche im deutschen Vergleich*. Reihe: Staatslehre und politische Verwaltung. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Hustedt, T. (2007). Kontakt durch Kontrakt? Ministerien und Agencies in Dänemark. In W. Jann & M. Döhler (Hrsg.), *Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung. Agencies in Westeuropa* (S. 100–137). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hustedt, T., & Danken, T. (2017). Institutional logics in inter-departmental coordination: Why actors agree on a joint coordination output. *Public Administration*, 95 (3), 730-743.
- Hustedt, T., & Veit, S. (2014). Forschungsperspektiven auf Regierungs- und Verwaltungskoordination: Koordinationsprobleme und Erklärungsfaktoren. *dms – der moderne staat*, 7 (1), 17-36.
- IAB, BiBB, & GWS (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bundesinstitut für Berufsbildung & Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforshung mbH). (2021). *Aktualisierte BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“*. Forschungsbericht 526/3. Studie im Auftrag des BMAS. Verfügbar unter:

<https://bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb526-3-aktualisierte-bmas-prognose-digitalisierte-arbeitswelt> [10. November 2021].

- Innov8rs. (2018). *Supporting Employees to Become Intrapreneurs then Entrepreneurs—Florian Messner-Schmitt (Deutsche Bahn)*. Verfügbar unter: <https://innov8rs.co/madrid/supporting-employees-become-intrapreneurs-entrepreneurs-florian-messner-schmitt-deutsche-bahn/> [8. November 2021].
- ITAS (Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse). (2013). *Das Committee for the Future des Finnischen Parlaments*. Verfügbar unter: https://www.itas.kit.edu/downloads/tab-brief/tb042_comm.pdf [8. November 2021].
- Jann, W., & Wegrich, K. (2019). Generalists and specialists in executive politics: Why ambitious meta-policies so often fail. *Public Administration*, 97 (4), 845–860. <https://doi.org/10.1111/padm.12614>.
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2018). Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland’s conflict–ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration*, 33 (4), 447–465. <https://doi.org/10.1177/0952076717702957>.
- Jensen, L. (2011). Steering from the centre in Denmark. In C. Dahlström (Hrsg.), *Steering from the centre: strengthening political control in western democracies* (S. 212–240). Univ. of Toronto Press.
- Jensen, L., & Fjord, D. (2010). Budget reforms in Denmark: Unheralded but nevertheless effective. In J. Wanna, L. Jensen, & J. de Vries (Hrsg.), *The reality of budgetary reform in oecd nations: trajectories and consequences* (S. 193–220). Elgar.
- Jensen, L., & Kähler, H. (2007). The Danish Ministry of Finance as Metagovernor — The Case of Public Sector Digitalization. In M. Marcussen & J. Torfing (Hrsg.), *Democratic Network Governance in Europe*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230596283_9.
- John, P. (2014). Policy entrepreneurship in UK central government: The behavioural insights team and the use of randomized controlled trials. *Public Policy and Administration*, 29 (3), 257–267. <https://doi.org/10.1177/0952076713509297>.
- Jones, B. (2021). *British Politics: the basics*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Jones, S., Head, B., & Ferguson, M. (2021). In search of policy innovation: Behavioural Insights Teams in Australia and New Zealand. *Australian Journal of Public Administration*, 1467-8500.12478. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12478>.
- Kanakaki, A. (o.D.). *What’s hot in frozen Finland? A visit studying the reforms in Finnish public administration and education policy*. Verfügbar unter: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/filedepot_download/1249/1479 [22. September 2021].

- Karakas, C. (2020). Public sector innovation. Concepts, trends and best practices. EPRS | European Parliamentary Research Service. Verfügbar unter: [https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf) [8. November 2021].
- Karo, E., & Kattel, R. (2016). How to organize for innovation: entrepreneurial state and organizational variety. *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*. Tallinn University of Technology.
- Kattel, R. & Takala, V. (2021). Dynamic capabilities in the public sector: The case of the UK's government digital service. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose. Working Paper Series (IIPP WP 2021/01)*.
- Kekkonen, S., & Raunio, T. (2017). Towards Stronger Political Steering: Program Management Reform in the Finnish Government. In *Steering from the centre* (S. 241-260). University of Toronto Press.
- Kespohl, P. (2019). *25 Jahre Deutsche Telekom AG – vom öffentlichen Unternehmen zur Aktiengesellschaft*. Verfügbar unter: <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/25-jahre-deutsche-telekom-ag-589914> [8. November 2021].
- Kimbell, L. (2015). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab*. Verfügbar unter: https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf [26. Oktober 2021].
- Klein, S. (2013). Government Digital Service: the best startup in Europe we can't invest in. *The Guardian*, 15. November 2013. Verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/technology/2013/nov/15/government-digital-service-best-startup-europe-invest> [26. Oktober 2021].
- Kroll, A., Krause, T., Vogel, D., & Proeller, I. (2012). Was bestimmt die Reformbereitschaft von Führungskräften in der Ministerialverwaltung? *Verwaltung und Management*, 18 (2), 75-80. https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/ls-puma/5_VM_Kroll-et-al.pdf.
- Kruyen, P., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22 (1), 118-140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>.
- Kuerner, J. L. (2020). *Corporate Incubators: Promoting Disruptive Innovation and Competitive Advantage to Mitigate the Innovator's Dilemma? The Comparative Cases of Bosch's Grow Platform GmbH and Deutsche Bahn's DB Intrapreneurs*. Verfügbar unter: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29800/1/152118348_Jennifer%20Kuerner_DPDA.pdf [8. November 2021].
- Laage-Thomsen, J. (2021). Professional expertise in policy advisory systems: How administrators and consultants built behavioral insights in Danish public agencies. *Public Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/padm.12725>.
- LabX (Centro para a Inovação no Setor Público). (2021a). *Equipa*. LABX - Centro para a Inovação no setor Público. Verfügbar unter: <https://labx.gov.pt/equipa/> [8. November 2021].

- LabX (Centro para a Inovação no Setor Público). (2021b). *News*. AMA - LAB X. Verfügbar unter: <https://labx.gov.pt/destaques/?lang=en> [8. November 2021].
- LabX (Centro para a Inovação no Setor Público). (2021c). *Tools and Methodologies*. AMA - LAB X. Verfügbar unter: <https://labx.gov.pt/ferramentas-e-metodologias/?lang=en> [8. November 2021].
- LabX (Centro para a Inovação no Setor Público). (2020). *Toolkit para serviços públicos centrados nos cidadãos*. Verfügbar unter: https://labx.gov.pt/wp-content/uploads/2020/12/LabX_-_Toolkit-para-Servicos-Publicos_v1.0-BETA.pdf [8. November 2021].
- Lane Fox, M. (2010). *Letter to Francis Maude: DirectGov 2010 and beyond: Revolution not evolution*. Verfügbar unter: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60993/Martha_20Lane_20Fox_s_20letter_20to_20Francis_20Maude_2014th_20Oct_202010.pdf [26. Oktober 2021].
- Lapiente, V., & Suzuki, K. (2020). Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80 (3), 454–467. <https://doi.org/10.1111/puar.13175>.
- Lee, C., & Ma, L. (2020). The Role of Policy Labs in Policy Experiment and Knowledge Transfer: A Comparison across the UK, Denmark, and Singapore. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22 (4), 281–297. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1668657>.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: Constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45 (2), 123–152. <https://doi.org/10.1007/s11077-012-9151-0>.
- Lewis, J. (2020). The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077>.
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48 (1), 111–130. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>.
- Lodge, M., & Hood, C. (2012). Into an age of multiple austerities? Public management and public service bargains across oecd countries. *Governance*, 25 (1), 79–101. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01557.x>.
- Lourenco, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., & Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy - European Report 2016*. Verfügbar unter: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC100146> [28. Oktober 2021].
- Lukač, D., Rogić, M., Rihter, J. D., & Chatzimichailidou, M. M. (2012). Open Innovation Model in the ICT Industry – The Case of the German Telekom. In *2012 20th Telecommunications Forum (TELFOR)* (S. 40–51). <https://doi.org/10.1109/TELFOR.2012.6419144>.

- MAC (Management Advisory Committee). (2010). *Empowering Change: Fostering Innovation in the Australian Public Service. Report. Commonwealth of Australia*. Verfügbar unter: <https://legacy.apsc.gov.au/sites/default/files/empoweringchange.pdf> [25. Oktober 2021].
- MAC (Management Advisory Committee). (2007). *Note for File – A report on recordkeeping in the Australian Public Service*. Verfügbar unter: https://legacy.apsc.gov.au/sites/default/files/noteforfile.pdf?acsf_files_redirect [25. Oktober 2021].
- Magee, T., & Macaulay, T. (2020). The major milestones of the Government Digital Service (GDS). *Computerworld.com*. Verfügbar unter: <https://www.computerworld.com/article/3412240/the-major-milestones-of-the-government-digital-service-gds.html> [26. Oktober 2021].
- Maley, M. (2018). Australia: applying an institutional lens to political staff. In R. Shaw & C. Eichbaum (Hrsg.), *Ministers, minders and mandarins. An International Study of Relationships at the Executive Summit of Parliamentary Democracies* (S. 15-33). Edward Elgar.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Phil Trans R Soc A*, 371, 20120382.
<http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>.
- Mari, A. (2020). New Cabinet Office junior minister takes over GDS duties. *ComputerWeekly.com*. Verfügbar unter: <https://www.computerweekly.com/news/252476492/New-Cabinet-Office-junior-minister-takes-over-GDS-duties> [26. Oktober 2021].
- Marquis, A., Searle, M., & Jovin, D. (2020). *Bosch: Scaling Large Company Innovation for Strategic Advantage*. UC Berkeley - Haas School of Business. Verfügbar unter: <https://store.hbr.org/product/bosch-scaling-large-company-innovation-for-strategic-advantage/B5959> [8. November 2021].
- Maude, F. (2010). *Francis Maude's reply to Martha Lane Fox's letter*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/news/francis-maudes-reply-to-martha-lane-foxs-letter> [27. Oktober 2021].
- McCowan, M. (2019). *Public Administration in Times of Transnationalisation and Crisis: The Dynamics of Organisational Change in Ministries of Finance* (1. Auflage). Staatslehre und politische Verwaltung: Vol. 22. Nomos.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018a). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51 (3), 249-267.
<https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>.
- McGann, M., Lewis, J., & Blomkamp, E. (2018b). *Mapping public sector innovation units in Australia and New Zealand: 2018 survey report*. Verfügbar unter: <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2018-04/apo-nid181376.pdf> [27. Oktober 2021].

- McGann, M., Wells, T., & Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, 23 (2), 297-316.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>.
- Medium (2020). *How COVID-19 is Reshaping the World*. Verfügbar unter: <https://pmo-csf.medium.com/how-covid-19-is-reshaping-the-world-3a156eba49f0> [12. November 2021].
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36 (4), 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>.
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, 20 (5), 726–745.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>.
- Mergel, I., Allison, C., Clarke, A., Eaves, D., Filer, T., Krimmer, R., Oliveira, V., Steinberg, T., & Vasta, S. (2020). *The Digital Era Competences*. Verfügbar unter: <https://www.teachingpublicservice.digital/en/competencies> [9. November 2021].
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78 (1), 71–81.
<https://doi.org/10.1111/puar.12839>.
- Miles, I. (2003). *Ten Years of Foresight in the UK*. PREST, University of Manchester, UK. Verfügbar unter: <https://www.nistep.go.jp/IC/ic030227/pdf/p3-1.pdf> [26. Oktober 2021].
- Monteiro, B., & Carrasqueiro, S. (2019). LabX: Innovation is impossible without a change in culture. *Apolitical*. Verfügbar unter: <https://apolitical.co/solution-articles/en/labx-innovation-is-impossible-without-a-change-in-culture> [8. November 2021].
- Mortensen, N. M., Brix, J., & Krogstrup, H. K. (2021). Reshaping the Hybrid Role of Public Servants: Identifying the Opportunity Space for Co-production and the Enabling Skills Required by Professional Co-producers. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_17.
- NAO (National Audit Office). (2017). *Digital Transformation in Government. Report by the Comptroller and Auditor General*. Verfügbar unter: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/03/Digital-transformation-in-government.pdf> [26. Oktober 2021].
- NAO (National Audit Office). (2013). *The impact of government's ICT savings initiatives*. Verfügbar unter: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/03/ICT-savings-Full-report.pdf> [26. Oktober 2021].
- Nesta. (2021a). *Charitable Objects*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/charitable-objects/> [7. November 2021].
- Nesta. (2021b). *Projects*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/project/?offset=120> [7. November 2021].

- Nesta. (2021c). *Anticipatory Regulation*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/anticipatory-regulation/> [7. November 2021].
- Nesta. (2021d). *Our work in government and community innovation*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/government-innovation/our-work-government-innovation/> [8. November 2021].
- Nesta. (2020). *Annual Report and Accounts 2019-2020*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/report/annual-report-and-accounts-201920/> [26. Oktober 2021].
- Nesta. (2019). *20 Tools for Innovating in Government*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/report/20-tools-innovating-government/> [8. November 2021].
- Nesta. (2014). *Behavioural Insights Team: our new partnership*. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/blog/behavioural-insights-team-our-new-partnership/> [8 November 2021].
- Nesta. (2010). *National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA) annual report and accounts 2009 to 2010*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/national-endowment-for-science-technology-and-the-arts-nesta-annual-report-and-accounts-2009-to-2010> [26. Oktober 2021].
- Nesta & BIT. (2021). *Changing Minds about Changing Behaviours: Obesity in focus*. Verfügbar unter: https://media.nesta.org.uk/documents/changing-minds_about_changing_behaviours_Xi5X9RC.pdf [8. November 2021].
- O'Donnell, J. (2019). Why Basic Income Failed in Finland. *Jacobin*. Verfügbar unter: https://www.jacobin-mag.com/2019/12/basic-income-finland-experiment-kela?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_e-oHEb_eq3kjIjRp3FuWMFS_IQvKpL4tQRkSmnT9OAA-1629275180-0-gqNtZGzNAICjcnBsZQYR [8. November 2021].
- OECD. (2021a). *Public Sector Innovation Scan of Denmark*. Verfügbar unter: https://www.coi.dk/media/53260/innovation-scan-of-denmark_2021.pdf [24. Oktober 2021].
- OECD. (2021b). *Towards an anticipatory innovation governance model in Finland (preliminary assessment)*. Verfügbar unter: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/09/Anticipatory-Innovation-Governance-in-Finland.pdf> [8. November 2021].
- OECD. (2019). *Observatory of Public Sector Innovation. Transferring and adapting: diffusion of innovation knowledge and lessons*. Verfügbar unter: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/02/Diffusing_Lessons_LifecycleReport6_FINAL.pdf [26. Oktober 2021].
- OECD. (2017a). *OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017b). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD.
- OECD. (2017c). *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en> [9. November 2021].

- OECD. (2016). *Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries*. Verfügbar unter: <https://www.oecd.org/gov/survey-on-strategic-human-resources-management-2016.pdf> [9. November 2021].
- OECD. (2015). *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264229334-en>.
- OECD. (2014a). *Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact*. Paris: OECD Publishing. Verfügbar unter: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf> [8. November 2021].
- OECD. (2014b). *Competency Framework*. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf [09.11.2021].
- OECD. (2010). *OECD public governance reviews. FINLAND: Working together to sustain success. Assessment and recommendations*. Paris, France: OECD.
- OIT (Open Innovation Team). (2020). *How we work*. Verfügbar unter: <https://openinnovation.blog.gov.uk/2020/08/13/working-with-the-open-innovation-team-2/> [26. Oktober 2021].
- OIT (Open Innovation Team). (2019). *Explained: how to evaluate open innovation*. Verfügbar unter: <https://openinnovation.blog.gov.uk/2019/03/08/explained-how-to-evaluate-open-innovation/> [26. Oktober 2021].
- Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka-Widła, A., & Park, Y. (2020). Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation? *Policy & Politics*, 48 (1), 89-110. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420108>.
- O'Neill, M. (2004). *Devolution and British Politics*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315837369>.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public service delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89 (4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienneble, F., & Smith, A. (2020). *The Invincible Company. Preview*. Verfügbar unter: <https://www.strategyzer.com/books/the-invincible-company> [8. November 2021].
- Paralta, P. (2019). *Um mês a trabalhar no LabX*. Verfügbar unter: <https://pt.linkedin.com/pulse/um-m%C3%AAs-trabalhar-labx-patr%C3%ADcia-paralta> [8. November 2021].
- Parlament Australien. (2021). *Current Ministry List. The 46th Parliament*. Verfügbar unter: https://www.aph.gov.au/about_parliament/parliamentary_departments/parliamentary_library/parliamentary_handbook/current_ministry_list [25. Oktober 2021].

- Parlament Australien. (2019). *House of Representatives. Infosheet No. 20: The Australian system of government*. Verfügbar unter: <https://www.aph.gov.au/About Parliament/House of Representatives/Powers practice and procedure/00 - Infosheets/Infosheet 20 - The Australian system of government> [25. Oktober 2021].
- Parlament UK. (2021). *General Election Results*. Verfügbar unter: <https://electionresults.parliament.uk/> [26. Oktober 2021].
- Parlament UK. (1999). *Select Committee on Science and Technology Sixth Report*. Verfügbar unter: <https://publications.parliament.uk/pa/cm200102/cmselect/cmsctech/1064/106404.htm> [26. Oktober 2021].
- Peters, B. G. (2020). Designing institutions for designing policy. *Policy & Politics*, 48 (1), 131–147. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420090>.
- Plesner, U., & Justesen, L. (2021). The double darkness of digitalization: Shaping digital-ready legislation to reshape the conditions for public-sector digitalization. *Science, Technology, & Human Values*, 016224392199971. <https://doi.org/10.1177/0162243921999715>.
- PM&C (Department of the Prime Minister and Cabinet) (2021). *APS reform*. Verfügbar unter: <https://www.pmc.gov.au/government/aps-reform> [25. Oktober 2021].
- PM&C (Department of the Prime Minister and Cabinet) (2019). *Our Public Service, Our Future. Independent Review Of The Australian Public Service. Commonwealth of Australia*. Verfügbar unter: <https://www.pmc.gov.au/resource-centre/government/independent-review-australian-public-service> [25. Oktober 2021].
- PM&C (Department of the Prime Minister and Cabinet) (2010). *Ahead of the Game – Blueprint for the reform of Australian Government Administration. Commonwealth of Australia*. Verfügbar unter: <https://www.apsreview.gov.au/sites/default/files/files/Ahead%20of%20the%20Game%20-%20Blueprint%20for%20the%20Reform%20of%20Australian%20Government.pdf> [25. Oktober 2021].
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform. A Comparative Analysis - NPM, Governance and the Neo-Weberian State* (3. Ausgabe). Oxford University Press.
- Productivity Commission. (2008). *Behavioural Economics and Public Policy, Roundtable Proceedings*. Productivity Commission. Verfügbar unter: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/behavioural-economics/behavioural-economics.pdf> [25. Oktober 2021].
- PSIN (Public Sector Innovation Network). (2019). *Australian Public Service Innovation Sampler. 2018-2019*. Commonwealth of Australia. Verfügbar unter: <https://www.industry.gov.au/data-and-publications/australian-public-service-innovation-sampler-2018-19> [25. Oktober 2021].
- Raunio, T. (2004). The changing Finnish democracy: Stronger parliamentary accountability, coalescing political parties and weaker external constraints. *Scandinavian Political Studies*, 27 (2), 133-152.

- Regierung Australien. (2021). *Federal Register of Legislation. Public Service Act 1999. No. 147, 1999*. Verfügbar unter: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2019C00057> [25. Oktober 2021].
- Regierung Estland. (2017). *Competency Framework*. Verfügbar unter: <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-service/competency-framework#empowerer> [9. November 2021].
- Regierung Kanada. (2021). *Digital Academy*. Verfügbar unter: <https://www.cspsefpc.gc.ca/digital-academy/index-eng.aspx> [9. November 2021].
- Regierung Portugal. (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional 2015—2019*. Verfügbar unter: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> [8. November 2021].
- Regierung UK. (2021). *GDS Academy courses*. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/collections/gds-academy-course-descriptions> [9. November 2021].
- Regierungszentrale Singapur. (2021). *About Us*. Prime Minister's Office Singapore; Lai_Hanwei. Verfügbar unter: <https://www.pmo.gov.sg/About-Us> [8. November 2021].
- Rhodes, R. A. W., & Salomonsen, H. H. (2021). Duopoly, court politics and the danish core executive. *Public Administration*, 99 (1), 72–86. <https://doi.org/10.1111/padm.12685>.
- Richter, N., Jackson, P., & Schildhauer, T. (2018). Meeting the Innovation Challenge: Agile Processes for Established Organisations. In N. Richter, P. Jackson & T. Schildhauer (Hrsg.), *Entrepreneurial innovation and leadership: Preparing for a digital future* (S. 109–120). Palgrave Macmillan.
- Rittel, H. J., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4 (2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.
- Robert Bosch Venture Capital. (2021a). *Investment Strategy*. Verfügbar unter: <https://www.rbvc.com/investment-strategy/> [8. November 2021].
- Robert Bosch Venture Capital. (2021b). *Open Bosch. Win-Win partnerships between Bosch and Startups*. Verfügbar unter: <https://www.rbvc.com/open-bosch/> [8. November 2021].
- Rohrbeck, R., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2009). Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem. *R&D Management*, 39 (4), 420–430. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00568.x>.
- Rudkin, J. E., & Rancati, A. (2020). Design for Policy. In *Science for Policy Handbook*, Hrsg. V. Sucha & M. Sienkiewicz (S. 144–151). Elsevier. Verfügbar unter: https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/jrccties/files/science_for_policy_handbook_fin.pdf [14. November 2021]
- Salomonsen, H. H., & Tangbæk, A. (im Erscheinen). The Danish Core Executive: from 'duopoly' to 'monopoly'? Centralization and mediatization. In K. Kolltveit & R. Shaw (Hrsg.), *Core Executives in a Comparative Perspective: Governing in Complex Times*.

- Scherfig, C., Brunander, M., & Melander, C. (2010). From the World's First Design Policy to the World's Best Design Policy. *Design Management Review*, 21 (4), 6–14. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2010.00089.x>.
- Schmeling, J., & Bruns, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor*. Verfügbar unter: https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf [9. November 2021].
- Schou J., & Hjelholt, M. (2018). *Digitalization and Public Sector Transformations*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76291-3_4.
- Schou, J., & Hjelholt, M. (2019). Digitalizing the welfare state: citizenship discourses in Danish digitalization strategies from 2002 to 2015. *Critical Policy Studies*, 13 (1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/19460171.2017.1333441>.
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *The Global Competitiveness Report How Countries Are Performing on the Road to Recovery*. World Economic Forum. Verfügbar unter: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf [8. November 2021].
- Shaw, R. (2012). New Public Management in Australia: Past, Present and Future. *Pouvoirs*, 141 (2), 117–132.
- Sitra. (2021). *Inspiring a sustainable future. Annual report and financial statements 2020*. Verfügbar unter: <https://media.sitra.fi/2021/04/28083830/sitra-annual-report-and-financial-statements-2020.pdf> [28. Oktober 2021]
- Sitra. (2018). *Phenomenon-Based Public Administration. Discussion Paper on Reforming the Government's Operating Practices*. Sitra Working Papers.
- States of Change. (2021). *Hello, we are States of Change*. Verfügbar unter: <https://states-of-change.org/about> [8. November 2021].
- Steinberg, S., & Pfarr, E. (2019). Aktuelle Herausforderungen im internen Change Management der Commerzbank und der Deutschen Bahn. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50 (2), 115–122. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00456-2>.
- Strategy Group. (2021). *Who we are*. Verfügbar unter: <https://www.strategygroup.gov.sg/who-we-are/> [9. November 2021].
- Strudwick, J. (2018). We've combined the Technology Leaders and Digital Leaders Networks. *Blog Technology in government, GOV.UK*. Verfügbar unter: <https://technology.blog.gov.uk/2018/06/19/weve-combined-the-technology-leaders-and-digital-leaders-networks/> [26. Oktober 2021].

- Thomas, R. (2017). Public Sector Innovation Network: so long, and thanks for all the membership requests. *The Mandarin*, 15. September 2017. Verfügbar unter: <https://www.themandarin.com.au/83666-public-sector-innovation-network-long-thanks-membership-requests/> [25. Oktober 2021].
- Toezen. (2018). *Vier jaar Behavioural Insights Netwerk Nederland: waar staan we nu?* Verfügbar unter: <https://www.toezine.nl/artikel/252/vier-jaar-behavioural-insights-netwerk-nederland-waar-staan-we-nu/> [24. Juni 2021].
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? In: *Public Management Review*, 19 (10), 1455–1479. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>.
- Torfig, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21 (1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>.
- Torfig, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector. Public management and change series*. Georgetown University Press.
- Torfig, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19 (1), 37–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>.
- Torfig, J., Cristofoli, D., Gloor, P. A., Meijer, A. J., & Trivellato, B. (2020). Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation. *Policy and Society*, 39 (4), 592–616.
- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2017). Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap. *Organizational Research Methods*, 20 (2), 243–267. <https://doi.org/10.1177/1094428115610808>.
- UK Civil Service Human Resources. (2012). *Civil Service Competency Framework 2012-2017*. Verfügbar unter: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf [9. November 2021].
- UK Policy Lab. (2020). *Policy Lab*. Verfügbar unter: <https://openpolicy.blog.gov.uk/about/> [26. Oktober 2021].
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2020). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>.
- Van der Wal, Z. (2021). The Public Servant of the Future: Section Introduction. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_34.

- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a Competent Boundary Spanning Public Servant. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_34.
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N., & Niskanen, V.-P. (2020). *Policy Brief 1: Steering in a Complex World. A Review in the Finnish context. Government's Analysis, Assessments and Research Activities*. Verfügbar unter: <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/19-2020-Steering+in+a+Complex+World.pdf/1003abe7-3413-8784-72e9-ed36ac9f1699/19-2020-Steering+in+a+Complex+World.pdf?t=1594188383436> [8. November 2021].
- Virtanen, T. (2016). Finland: Active reformer looking for more centralisation and horizontal coordination. In G. Hammerschmid, S. de van Walle, R. Andrews, & P. Bezes (Hrsg.), *Public administration reforms in europe: the view from the top* (S. 129–140). Edward Elgar Publishing.
- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Raghavan, A. (2021). Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_34.
- VN (Vereinte Nationen). (2003-2020). *E-Government Development Index (EGDI). Data-Country Data*. Verfügbar unter: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> [26. Oktober 2021].
- Voorberg, W., Bekkers, V., Flemig, S., Timeus, K., Tönurist, P., & Tummers, L. (2017). Does co-creation impact public service delivery? The importance of state and governance traditions. *Public Money & Management*, 37 (5), 365–372. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1328798>.
- Waardenburg, M., Groenleer, M., & Jong, J. de (2020). Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. *Policy & Politics*, 48 (1), 67-87. <https://doi.org/10.1332/030557319X15586040837640>.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84 (2), 311-335.
- Watts, D. (2012). *British Government and Politics: A Comparative Guide*. Politics Study Guides. Edinburgh University Press. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=932453> [26. Oktober 2021].
- Weck, A. (2019). Intrapreneurship: Innovation von innen | t3n – digital pioneers. *t3n Magazin*. Verfügbar unter: <https://t3n.de/magazin/intrapreneurship-innovation-von-innen-247789/> [8. November 2021].
- Wegrich, K. (im Erscheinen). Public Sector Innovation: Which Season of Public Sector Reform? In Shaun Goldfinch (Hrsg.), *Handbook of Public Administration Reform*. Edward Elgar
- Wegrich, K. (2019). The blind spots of collaborative innovation. *Public Management Review*, 21 (1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1433311>

- Weller, P. (2007). *Cabinet Government in Australia, 1901-2006. Practice, Principles, Performance*. UNSW Press.
- Whicher, A. (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government. *Policy Design and Practice*, 4, 1–19. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1883834>.
- Whitehead, M., Jones, R., & Pykett, J. (2020). Questioning post-political perspectives on the psychological state: Behavioural public policy in the Netherlands. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 38 (2), 214–232. <https://doi.org/10.1177/2399654419867711>.
- Williamson, B. (2015). Governing methods: Policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. *Journal of Educational Administration and History*, 47 (3), 251–271. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>.
- Woo, J. J. (2020). Policy capacity and Singapore's response to the COVID-19 pandemic. *Policy and Society*, 39 (3), 345–362. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1783789>.
- World Bank. (2019). *Behavioral science around the world. Profile of 10 countries*. Verfügbar unter: <https://apo.org.au/node/223781> [8. November 2021].
- Wright, T. (2003). *British Politics: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- WRR (Wissenschaftsrat Niederlande). (2017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. Verfügbar unter: <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen> [8. November 2021].
- WRR (Wissenschaftsrat Niederlande). (2009). *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zweite Kammer Niederlande. (2014). *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Economische Zaken (XIII) en het Diergezondheidsfonds (F) voor het jaar 2015*. Verfügbar unter: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/de-tail?id=2018Z00849&did=2018D01790 [24. Juni 2021].

Anhang

1 Einverständniserklärung und Informationsblatt für Interviewpartner:innen

Declaration of Consent

Giving Consent

I, _____, have read and understood the information provided below and have had the opportunity to ask questions. I understand that my participation in the research project is voluntary and that I am free to withdraw at any time, without giving a reason and without cost. I voluntarily agree to take part in this study.

I agree **I do not agree**

Hereby I consent to the recording of the interview with me, so that the Hertie School can fully utilize my insights for the research project for the German Chancellery.

I agree **I do not agree**

Furthermore, I consent that the Hertie School can utilize such a recording for purely academic, secondary research. In this case, I agree with storing the recorded data beyond the ending of the research project for the German Chancellery.

I agree **I do not agree**

Place, date

Interviewee Signature

Handout for interview partners for research commissioned by the German Federal Chancellery: Project summary and participation information

You have been invited to participate in the research project "Study on Tasks and Organizational Forms of Innovation Units for Public Administrations". A team of professors and researchers from the Hertie School is conducting this project on behalf of the German Chancellery from April to September 2021. In preparation for our upcoming interview with you, please take a moment to read this text.

Summary of the research project for the Federal Chancellery

The key objectives of the study are to analyze (non-)governmental organization of innovation, to identify best practices and to develop different models of innovation units. The background of the study is the (re)orientation of state capacity in light of complex, multi-layered and ambiguous societal challenges, so-called "wicked problems", in the 21st century. In politics and public administration worldwide, innovative processes and innovation units, cross-level and cross-departmental cooperation as well as the strengthening of anticipation and problem-solving capabilities are currently considered as systemic approaches to increase state capacity.

In this vein, we use a mixed-methods approach that combines expert interviews with quantitative data and a literature review to understand different contexts, paradigms, and trade-offs related to the organization of innovation units, policies, and competencies. This approach allows us to take stock of how innovation processes and units are organized in leading companies, organizations, and public administrations. Ultimately, we aim to derive key lessons and recommendations that can be helpful for future decision-making in Germany.

What does your participation in the research project imply?

Your participation in this research project is voluntary. By participating in an interview with us, you are making a significant contribution to the research project.

We hope to record the interview with you so that we can use your input for this research project. We would be happy to additionally use such a recording for purely academic, secondary research purposes. In this case, we may store your data beyond the ending of the research project for the Chancellery.

Please note that, prior to the start of our interview via MS Teams or Cisco WebEx, we require your written consent to the recording for the above stated purposes by completing this declaration of consent. If you initially agree to participate in our research and recording and then change your mind, you may of course withdraw this consent at a later date without giving any reason.

We assure you at all times that we will comply with current national and European legislation. By default, we will anonymize your data. If you explicitly wish, we can personalize your answers in the final report.

Further Information

If you have any questions concerning the project, please contact:

Prof. Dr. Thuriid Hustedt, Hertie School – The University of Governance in Berlin
hustedt@hertie-school.org | Phone: +49 30 259 219 358 | www.hertie-school.org

Einverständniserklärung und Informationsblatt für Interviewpartner:innen (Deutsch)

Einverständniserklärung

Einverständnis

Ich, _____, habe die unten aufgeführten Informationen gelesen und verstanden und hatte die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Mir ist bekannt, dass meine Teilnahme an dem Forschungsprojekt freiwillig ist und dass es mir freisteht, jederzeit, ohne Angabe von Gründen und ohne Kosten von meinem Einverständnis zurückzutreten. Ich erkläre mich freiwillig dazu bereit, an dieser Studie teilzunehmen.

Ich bin einverstanden

Ich bin nicht einverstanden

Hiermit erkläre mein Einverständnis mit der Aufzeichnung des Interviews, damit die Hertie School meine Erkenntnisse für das Forschungsprojekt für das Bundeskanzleramt vollumfänglich verwerten kann.

Ich bin einverstanden

Ich bin nicht einverstanden

Weiterhin bin ich damit einverstanden, dass die Hertie School eine solche Aufzeichnung für rein wissenschaftliche, sekundäre Forschungszwecke nutzen kann. In diesem Fall bin ich mit der Speicherung der aufgezeichneten Daten über die Beendigung des Forschungsprojekts für das Bundeskanzleramt hinaus einverstanden.

Ich bin einverstanden

Ich bin nicht einverstanden

Ort, Datum

Unterschrift der/ des Interviewten

Handout für Interviewpartner:innen für die Forschung im Auftrag des Bundeskanzleramts: Projektzusammenfassung und Teilnahmeinformationen

Sie wurden dazu eingeladen, an dem Forschungsprojekt „Studie zu Aufgaben und Organisationsformen von Innovationseinheiten für die Verwaltung“ teilzunehmen. Ein Team aus Professor:innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen der Hertie School führt dieses Projekt im Auftrag des Bundeskanzleramtes von April bis September 2021 durch. In Vorbereitung auf unser bevorstehendes Interview mit Ihnen, nehmen Sie sich bitte einen Moment Zeit, um diesen Text zu lesen.

Zusammenfassung des Forschungsprojekts für das Bundeskanzleramt

Die Ziele der Studie lauten, (nicht-)staatliche Organisation von Innovation zu analysieren, Best Practices zu identifizieren und verschiedene Modelle von Innovationseinheiten zu entwickeln. Hintergrund der Studie ist die (Neu-)Ausrichtung staatlicher Handlungsfähigkeit angesichts komplexer, vielschichtiger und mehrdeutiger gesellschaftlicher Herausforderungen, sog. „vertrackten Problemen“, im 21. Jahrhundert. Weltweit werden in Politik und Verwaltung derzeit innovative Prozesse und Innovationseinheiten, ebenen- und ressortübergreifende Kooperation sowie die Stärkung der Antizipations- und Problemlösungsfähigkeit als systemische Lösungsansätze betrachtet, um die staatliche Handlungsfähigkeit zu erhöhen.

Zu diesem Zweck verwenden wir einen Mixed-Methods-Ansatz, der Experteninterviews mit quantitativen Daten und einer Literaturrecherche kombiniert, um unterschiedliche Kontexte, Paradigmen und Trade-offs in Bezug auf die Organisation von Innovationseinheiten, -politiken und -kompetenzen zu verstehen. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, eine Bestandsaufnahme der Organisation von Innovationsprozessen und -einheiten in führenden Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen vorzunehmen. Daraus wollen wir wichtige Lehren und Empfehlungen ableiten, die für zukünftige Entscheidungen in Deutschland hilfreich sein können.

Was bedeutet Ihre Teilnahme an dem Forschungsprojekt?

Ihre Teilnahme an diesem Forschungsprojekt ist freiwillig. Durch die Teilnahme an einem Interview mit uns leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zum Forschungsprojekt. Die Kernfragen des Interviews sind:

- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Trade-offs, Potenziale und Herausforderungen bei der Organisation von Innovation?
- Wie beurteilen Sie aus internationaler Perspektive den Status quo der Organisation von Innovation?
- Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Innovationseinheiten in Regierung und Verwaltung?

Wir hoffen, dass wir das Interview mit Ihnen aufzeichnen können, damit wir Ihre Beiträge für dieses Forschungsprojekt nutzen können. Wir würden uns darüber freuen, eine solche Aufzeichnung zusätzlich für rein akademische, sekundäre Forschungszwecke verwenden zu dürfen. In diesem Fall dürfen wir Ihre Daten auch über das Ende des Forschungsprojekts für das Bundeskanzleramt hinaus speichern.

Bitte beachten Sie, dass wir vor Beginn unseres Interviews via Webex Ihr schriftliches Einverständnis zur Aufzeichnung zu den oben genannten Zwecken benötigen, indem Sie diese Einverständniserklärung ausfüllen. Sollten Sie zunächst mit der Teilnahme an unserer Forschung und der Aufzeichnung einverstanden sein und sich dann umentscheiden, können Sie diese Einwilligung selbstverständlich auch noch zu einem späteren Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen widerrufen.

Wir versichern Ihnen zu jeder Zeit die Einhaltung der aktuellen nationalen und europäischen Gesetzgebung. Standardmäßig werden wir Ihre Daten anonymisieren. Sollten Sie es ausdrücklich wünschen, können wir Ihre Antworten im Abschlussbericht personalisieren.

2 Interviewleitfaden – Sammlung relevanter Fragen für die Analyse des deutschen Innovationsökosystems, Zukunftskompetenzen und Unternehmen

Anmerkung: Die hier zusammengestellten Fragen geben einen Überblick über die aus Sicht des Projektteams relevanten Leitfragen für die Interviews. Die konkrete Auswahl einzelner Fragen wird flexibel für die individuellen Interviewpartner:innen angepasst – je nach Organisationszugehörigkeit, Position, Erfahrung ebenso wie im Rahmen des Projektzusammenhangs (internationale Fallstudie vs. Interviews in der deutschen Verwaltung). Der Leitfaden wird im Projektverlauf weiterzuentwickelt.

I. Leitfaden Internationale Experten – Innovations-Ökosystem

Formales

- Hatten Sie Gelegenheit, das Informationsblatt (*consent form*) anzusehen, das ich Ihnen zugesendet habe?
- Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
 - Geben Sie uns die Erlaubnis, dieses Interview für die im Handzettel beschriebenen Forschungszwecke aufzuzeichnen und zu analysieren?

Einstieg

- Was sind für Sie die wichtigsten Faktoren/Methoden/Instrumente für modernes Regieren und Verwaltungsmodernisierung?

Arbeitsweise

- Was sind die wichtigsten Auslöser für Verwaltungsmodernisierung?
- Welche Modelle halten Sie für besonders erfolgsversprechend?

Innovationsprojekte

- Wie werden innovative Projekte initiiert? Gibt es ein typisches Profil von Projekten?
- Können Sie den Ablauf eines typischen Projekts beschreiben? Worauf kommt es an, damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann?
 - Was funktioniert nicht?
- Gibt es Projekte, in denen tragfähige Dienstleistungen, Prozesse oder Policies umgesetzt wurden (Umsetzung, Verstetigung)? Beispiele?
 - Wie fließen die Projektergebnisse in die Prozesse der Ministerialverwaltung ein?

Erfolgsfaktoren

- Woran machen Sie den Erfolg eines Innovationsprojektes/einer Einheit fest?
- Was ist Ihrer Meinung nach der größte Nutzen von Innovationseinheiten/Ministerien bzw. innovativen Ansätzen für die Regierung?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für eine Innovationseinheit (gegenüber der Organisation von Innovation in der Ministerialverwaltung)?

- Für welche spezifischen Regierungsaufgaben und Politikbereiche halten Sie eine Innovationseinheit für geeignet und relevant? Warum? Für welche nicht?
- Generell: Welche Voraussetzungen braucht eine Innovationseinheit/Ressort, um Projekte erfolgreich durchzuführen?
 - Organisatorisch
 - Kompetenzen (Aufgaben und Qualifikationen)
 - Ressourcen (Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.)
 - Politisch

Rolle in der Regierungsorganisation

- Wie spielen verschiedene innovative Ansätze in ihrer Erfahrung zusammen?
- Welche funktionieren gut, welche nicht?
 - In welche Kombination? Inhaltlich und organisatorisch?

Abschluss

- Welche Empfehlungen würden Sie der Bundesregierung geben, um modernes Regierungshandeln nachhaltig zu verankern?
- Insgesamt: Was ist ihre wichtigste „lesson learnt“ hinsichtlich des Erfolgs von Verwaltungsmodernisierung
- Gibt es etwas, was ich gar nicht angesprochen habe, was aber aus Ihrer Sicht zentral ist für den Erfolg einer Innovationseinheit? Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

II. Leitfaden internationale Fallstudien

Formales

- Hatten Sie Gelegenheit, das Informationsblatt (*consent form*) anzusehen, das ich Ihnen zugesendet habe?
- Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
 - Geben Sie uns die Erlaubnis, dieses Interview für die im Handzettel beschriebenen Forschungszwecke aufzuzeichnen und zu analysieren?
- Ggbfs. noch Merkmale abfragen, die im Organisationsprofil offengeblieben sind

Einstieg

- Welches Ziel verfolgt die Einheit?
- Welche Methoden werden angewendet?
- Was ist Ihre Aufgabe in der Innovationseinheit?

Arbeitsweise

- Warum wurde die Innovationseinheit gegründet? Gab es einen konkreten Anlass? Empfehlungen Expertenkommission? Teil eines großen Umbauprozesses in der Verwaltung? Langfristig angelegt oder von vornherein nur als Übergangslösung?
- Wie verlief die Gründung / Inbetriebnahme der Einheit? Wer war federführend und welches waren die wichtigsten Schritte im Prozess?

- Wie ist die personelle Zusammensetzung der Einheit? Wie / von wo wurden die Mitarbeiter:innen der Einheit ausgewählt / rekrutiert?
- Welche (digitalen) Kommunikations- und Managementtools werden verwendet?

Innovationsprojekte

- Wie werden Projekte in Ihrer Innovationseinheit initiiert? Gibt es ein typisches Profil von Projekten?
- Können Sie den Ablauf eines typischen Projekts beschreiben? Worauf kommt es an, damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann?
 - Was funktioniert nicht?
- Gibt es Projekte, in denen tragfähige Dienstleistungen, Prozesse oder Policies umgesetzt wurden (Umsetzung, Verstetigung)? Beispiele?
 - Wie fließen die Projektergebnisse Ihrer Einheit in die Prozesse der Ministerialverwaltung ein?

Erfolgsfaktoren

- Woran machen Sie den Erfolg eines Innovationsprojektes/einer Einheit fest?
- Was ist Ihrer Meinung nach der größte Nutzen der Innovationseinheit für die Regierung?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Nachteile/Herausforderungen/Risiken einer Innovationseinheit (gegenüber der Organisation von Innovation in der Ministerialverwaltung)?
- Für welche spezifischen Regierungsaufgaben und Politikbereiche halten Sie eine Innovationseinheit für geeignet und relevant? Warum? Für welche nicht?
- Generell: Welche Voraussetzungen braucht eine Innovationseinheit, um Projekte erfolgreich durchzuführen?
 - Organisatorisch
 - Kompetenzen (Aufgaben und Qualifikationen)
 - Ressourcen (Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.)
 - Politisch?

Rolle in der Regierungsorganisation

- Wie ordnen Sie sich in die Innovationslandschaft Ihres Landes ein?
- Wie ist ihr Verhältnis zu den Ministerien und zur Regierungszentrale bzw. anderen Innovationstreibern im öffentlichen Sektor?
- Wie sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Ministerien oder anderen Einheiten?
 - Was funktioniert gut? (Und warum)?
 - Was funktioniert nicht gut?
 - Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- Wer sind in den Ressorts ihre wichtigsten Kooperationspartner? (Arbeitsebene, politische Führung?)
- Wie wird die Kommunikation und Abstimmung organisiert?
- Wer sind Ihre wichtigsten Kooperationspartner/Stakeholder (extern)? Wie relevant sind externe Stakeholder für Ihre Arbeit?

Abschluss

- Welche Empfehlungen würden Sie der Bundesregierung zur Organisation und Ansiedlung einer Innovationseinheit geben?
- Welche innovativen Ansätze halten sie für besonders relevant und vielversprechend für modernes Regierungshandeln?

- Insgesamt: Was ist ihre wichtigste „lesson learnt“ hinsichtlich des Erfolgs einer Innovationseinheit?
- Gibt es etwas, was ich gar nicht angesprochen habe, was aber aus Ihrer Sicht zentral ist für den Erfolg einer Innovationseinheit? Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

III. Leitfaden Bundesverwaltung Innovationsökosystem

Formales

- Hatten Sie Gelegenheit, das Informationsblatt (*consent form*) anzusehen, das ich Ihnen zugesendet habe?
- Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
 - Geben Sie uns die Erlaubnis, dieses Interview für die im Handzettel beschriebenen Forschungszwecke aufzuzeichnen und zu analysieren?

Einstieg

- Was sind für Sie die wichtigsten Faktoren/Methoden/Instrumente für modernes Regieren und Verwaltungsmodernisierung?
- Wie beurteilen Sie den aktuellen Stand der Umsetzung von Innovationsprojekten in der Ministerialverwaltung?

Arbeitsweise

- Was sind die wichtigsten Auslöser für Verwaltungsmodernisierung?
- Welche Modelle halten Sie für besonders erfolgsversprechend, z.B. InnovationLabs, Organisation in der Regierungszentrale, eigenes Ressort etc.?
- Was sind Ihrer Ansicht nach die zentralen Herausforderungen, vor denen die Ministerialverwaltung steht und was braucht es, um damit umzugehen?

Erfolgsfaktoren

- Woran machen Sie den Erfolg eines Innovationsprojektes/eines Instruments fest?
- Was ist Ihrer Meinung nach der größte Nutzen von Innovationseinheiten/Regierungszentralen/Ressort etc. für die Regierung?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Nachteile einer Innovationseinheit (gegenüber der Organisation von Innovation in der Ministerialverwaltung)?
- Für welche spezifischen Regierungsaufgaben und Politikbereiche halten Sie eine Innovationseinheit/verschiedene Modelle für geeignet und relevant? Warum? Für welche nicht?
- Generell: Welche Voraussetzungen braucht eine Innovationseinheit, um Projekte erfolgreich durchzuführen?
 - Organisatorisch
 - Kompetenzen (Aufgaben und Qualifikationen)
 - Ressourcen (Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.)
 - Politisch

Innovationsprojekte

- Welche organisationalen und personellen Kapazitäten gibt es in „Ihrem“ Ressort für Innovationsprojekte?
- Wie werden in ihrem Haus innovative Projekte initiiert? Gibt es ein typisches Profil von Projekten?
- Können Sie den Ablauf eines typischen Projekts beschreiben? Worauf kommt es an, damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann?
 - Was funktioniert nicht?
- Gibt es Projekte, in denen tragfähige Dienstleistungen, Prozesse oder Policies umgesetzt wurden (Umsetzung, Verstetigung)? Beispiele?
 - Wie fließen die Projektergebnisse in die Prozesse des Hauses ein?
- Wie schätzen Sie den Nutzen einer Innovationseinheit für die Ministerialverwaltung ein?
 - Vor-/Nachteile?
 - Zentral vs ressortspezifische Organisation?
 - Für welche Regierungsaufgaben oder Politikbereiche? Für welche Aufgabe in „Ihrem“ Ressort
 - Welche Methoden, Kenntnisse und Kapazitäten sollte die Innovationseinheit bereitstellen?
 - Inwieweit wäre eine Weiterentwicklung der bestehenden Innovationskapazitäten in „Ihrem“ Ressort eine Alternative zu einer (neuen) Innovationseinheit?
- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hürden für die Umsetzung von Innovationsprojekten in der Verwaltung?
 - Welche können durch eine Innovationseinheit adressiert werden? Welche nicht? Warum?
- In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf? Hinsichtlich welcher Aufgaben würden Sie eine Innovationseinheit für hilfreich halten?

Abschluss

- Welche Empfehlungen würden Sie der Bundesregierung geben, um modernes Regierungshandeln nachhaltig zu verankern?
- Insgesamt: Was ist ihre wichtigste „lesson learnt“ hinsichtlich des Erfolgs von Verwaltungsmodernisierung
- Gibt es etwas, was ich gar nicht angesprochen habe, was aber aus Ihrer Sicht zentral ist für den Erfolg einer Innovationseinheit? Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

IV. Leitfaden Bundesverwaltung – Zukunftskompetenzen

Formales

- Hatten Sie Gelegenheit, das Informationsblatt (*consent form*) anzusehen, das ich Ihnen zugesendet habe?
- Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
 - Geben Sie uns die Erlaubnis, dieses Interview für die im Handzettel beschriebenen Forschungszwecke aufzuzeichnen und zu analysieren?

Einstieg

- Was sind für Sie die wichtigsten Faktoren/Methoden/Instrumente für modernes Regieren und Verwaltungsmodernisierung?

Mit Fokus auf Innovationsprojekte

- Sehen Sie einen Bedarf an anderen/neuen Kompetenzen/Fähigkeiten/Qualifikationen in der Ministerialverwaltung für die Erarbeitung und Umsetzung von Innovationsprojekten?
 - Wenn, ja: Welche? Inwiefern?
- Wie könnte man den Aufbau dieser Kompetenzen am besten fördern?

Kompetenzbedarfe

- Hinsichtlich welcher neuen Kompetenzen/Fähigkeiten/Qualifikationen sehen Sie für die Zukunft den größten Bedarf in der Ministerialverwaltung?
- Gibt es bestimmte Kompetenzen, die traditionell wichtig für Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind und auch in Zukunft wichtig bleiben?
- Kennen Sie diesbezüglich bereits konkrete Ansätze oder Diskussionen in der Bundesverwaltung, sich mit dieser Problematik auseinander zu setzen?
- Inwiefern sind die Kompetenzanforderungen allgemeingültig? Gibt es Unterschiede z.B. zwischen Führungskräften und Beschäftigten, mittlerem, gehobenem und höherem Dienst und zwischen Beschäftigten mit unterschiedlichen Aufgaben?
- Welche Kompetenzen braucht es angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltung und Gesellschaft in der Bundesverwaltung?
- Das Umfeld von Verwaltungen wird stetig dynamischer und die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Verwaltung steigen entsprechend. Welche Kompetenzen braucht es Ihrer Meinung nach, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?
- Inwiefern verändert sich der Bedarf behördenübergreifend bzw. mit externen Partnern zusammen zu arbeiten? Welche Fähigkeiten/Kompetenzen braucht es dazu?
- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten sozialen- und Kommunikationskompetenzen für die Ministerialverwaltung der Zukunft?
- Wie wichtig ist die Fähigkeit zur strategischen Vorausschau für die Ministerialverwaltung der Zukunft?
- Steigt der Bedarf an Kompetenzen zur Analyse und Nutzung von Daten? Inwiefern?

Kompetenzbedarfe: Card Sorting Methode

- Bitte ordnen Sie die folgenden Kompetenzen den Kategorien „Sehr wichtig für die Ministerialverwaltung der Zukunft“, „Wichtig für die Ministerialverwaltung der Zukunft“ und „Nicht wichtig für die Ministerialverwaltung der Zukunft“ zu.
 - Digitale Kompetenzen
 - Kollaboration, Netzwerkkompetenzen, Verhandlungsführung
 - Nutzerorientierung, Bürgerorientierung
 - Innovationskompetenz, Kreativität
 - Soziale Kompetenzen, Empathie
 - Kommunikation
 - Fachliche Expertise
 - Politisches Verständnis
 - Integrität, Loyalität
 - Analytisches Denken, Datenanalyse

- o Ergebnisse erzielen
- o Strategie- und Planung
- o Personalführung, Leadership
- o Lernfähigkeit

Kompetenzaufbau

- Wie gut ist die Bundesverwaltung derzeit darin, Zukunftskompetenzen aufzubauen? Welche konkreten Ansätze sehen Sie?
- Wie könnte die Bundesregierung diese Kompetenzen/Fähigkeiten/Qualifikationen möglichst rasch aufbauen?
- International sieht man häufig, dass Verwaltungen Kompetenzbedarfe systematisch definieren. Welche Rolle spielen solche Kompetenzrahmen im Zusammenhang der deutschen Bundesverwaltung?
- Was muss sich bei der Personalgewinnung ändern, um die gesuchten Kompetenzen aufzubauen?
- Welche Rolle spielt Weiterbildung bei dem Aufbau von Zukunftskompetenzen?
- Wie könnte man sicherstellen, dass diese Zukunftskompetenzen auch bei Personalgesprächen und Beförderungen stärker Berücksichtigung finden?
- Welche Rolle spielen Einrichtungen wie die BAKÖV und spezifisch die neue Digitalakademie der BAKÖV beim Aufbau von Zukunftskompetenzen?

V. Interviewleitfaden Unternehmen

Formales

- Hatten Sie Gelegenheit, das Informationsblatt (*consent form*) anzusehen, das ich Ihnen zugesendet habe?
- Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
 - o Geben Sie uns die Erlaubnis, dieses Interview für die im Handzettel beschriebenen Forschungszwecke aufzuzeichnen und zu analysieren?

Einstieg

- Kurze Vorstellung des Forschungsprojektes
- Können Sie sich kurz vorstellen, in welcher Position und Einheit Sie momentan arbeiten und mit welchen Aufgaben Sie sich beschäftigen?

Relevanz von Innovation

- Welche Rolle spielt Innovation in ihrem Unternehmen und in ihrer täglichen Arbeit im speziellen?
- Wie hat sich das Verständnis von Innovation in ihrem Unternehmen möglicherweise gewandelt?

Institutionelle Organisation von Innovation

- Wie wird Innovation in Ihrem Unternehmen betrieben?
- Welche Einheiten beschäftigen sich dezidiert mit Innovation und welche Rolle spielen sie?

- Hier überprüfen, ob Interviewpartner alle vorab recherchierten Einheiten nennt. Falls nein, spezifische Nachfragen stellen.
- Gibt es einen unternehmensübergreifenden Innovationsprozess, der die beteiligten Einheiten verbindet und Kohärenz herstellt?
- Wie können in Innovationseinheiten erarbeitete Ideen/Projekte erfolgreich wieder ins Kerngeschäft in der Form neuer Produkte/Dienstleistungen/Prozesse integriert werden?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie im aktuellen institutionellen „Set-up“? Wo sehen Sie Veränderungsbedarf? Was sind Barrieren und „Enabler“ für Innovation in ihrem Unternehmen?
- Gibt es Beispiele von Innovationseinheiten oder Projekten, die gescheitert sind?
- Wie entstehen Impulse für Innovation in ihrem Unternehmen im Spannungsfeld zwischen bottom-up und top-down? Welche Rolle spielen externe Akteure, wie zum Beispiel Universitäten oder Start-ups?
- Welche Rolle spielt die Positionierung des Top-Managements für die erfolgreiche Transformation einer Idee in ein neues Produkt, Dienstleistung oder Geschäft?
- Neben formalen Strukturen und Prozessen, welche Rolle schreiben Sie der Unternehmenskultur für Innovation zu?

Aufgaben & Methoden

- Welche Ziele und Aufgaben hat Innovation in Ihrem Unternehmen?
- Abgesehen von der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, welche Ansätze gibt es bei ihrem Unternehmen um innovative Arbeitsprozesse und Formen der Zusammenarbeit zu etablieren?
- Wie versucht ihr Unternehmen innovative Arbeitsweisen wie Design Thinking, agiles Management, Co-Kreation oder Experimentierung in der Breite zu etablieren?
- Welche Kompetenzen von Mitarbeiter:innen sehen Sie als besonders wichtig um Innovationskapazität zu fördern?

Transfer zur Verwaltung

- Wie würden Sie die Unterschiede zwischen Ihrem Unternehmen und der Bundesverwaltung charakterisieren?
- Welche Hürden sehen sie für den Transfer von in der Privatwirtschaft erprobten Methoden und Ansätzen in die Verwaltung?
- Wo sehen Sie relevante Anknüpfungspunkte? Was kann die Verwaltung von der Privatwirtschaft und ihrem Unternehmen im Hinblick auf Innovation lernen?

Spezifische Fragen – Deutsche Telekom

- Würden Sie T Labs und Hubraum als die relevantesten Innovationstreiber innerhalb der Telekom charakterisieren? Wenn nein, welche anderen Einheiten sind relevant?
- Beobachten Sie eine Veränderung von F&E getriebener Innovation zu anderen Innovationsformen?
- Welche Verbindungen gibt es zwischen den verschiedenen Akteuren im Telekom-Innovationsökosystem, also Einheiten wie T-Labs, Hubraum, der Ideenschmiede, Telekom Capital Partners etc.? Wie interagieren die verschiedenen Einheiten?

- In den späten 2000ern scheint, zumindest anhand der Fachpublikationen, die strategische Vorausschau für T Labs eine Rolle gespielt zu haben? Wie ist strategische Vorausschau heute im Konzern verankert?
- Gibt es den Creation Center innerhalb der T Labs noch? Welche Aufgaben hat er heute? Konnte sich die Methode Design Thinking im Konzern in der Breite erfolgreich etablieren?

Spezifische Fragen Deutsche Bahn

- Wenn Sie auf die verschiedenen Innovationseinheiten bei DB blicken – Mindbox, Skydeck, Intrapreneurs, amspire, Beyond1435, das d.Lab – wie würden sie die Verbindungen zwischen diesen Einheiten charakterisieren? Gibt es Synergien oder arbeiten diese größtenteils separat? Wäre eine stärkere Integration wichtig oder deckt jede Einheit ein eng definiertes Bedürfnis für den Konzern ab?
- Viele der Innovationseinheiten scheinen auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle abzielen. Wie ist (inkrementelle) Innovation für das Kerngeschäft organisiert?
- Welche Rolle spielt die Politik für die Innovationsfähigkeit der DB?
- Wie hat die DB bürokratische Strukturen aufgebrochen? Was sind wichtige Voraussetzungen / Hindernisse um Arbeitsprozesse agiler und schneller zu gestalten?
- Für wie erfolgreich schätzen Sie DB Intrapreneurs in der Verbreitung agiler und innovativer Arbeitsmethoden im Konzern ein? Ist die Ansiedlung bei „New digital business“ für diese Aufgabe sinnvoll?

Spezifische Fragen Bosch

- Können Sie den Bosch Innovation Framework noch etwas näher erläutern? Ist das ein Zielbild oder eine Realitätsbeschreibung?
- Ist das Bosch Accelerator Programm der zentrale Mechanismus für Business Model Innovation im Konzern? Wie ist er heute im Konzern aufgehängt? Wie gestaltet sich die Interaktion mit den Divisionen – wie wird der BAP von Ihnen gewertet? Entsenden diese gerne Teams in den Accelerator oder wird das BAP vielleicht auch als eine Einmischung wahrgenommen?
- Ist ein Scheitern im BAP nachteilig für die teilnehmenden Mitarbeiter:innen?
- Wie gestaltet sich die Reintegration von im BAP erfolgreichen Ideen in die Divisionen? Wie oft kommt es respektive zur Reintegration, Etablierung einer neuen Abteilung/Tochtergesellschaft oder zum Spin-out?
- Wie steht das BAP in Beziehung zu Innovation die nach wie vor durch Forschung und Entwicklung vorangetrieben wird?
- Wie interagieren BAP, grow und Bosch Venture Capital? Welche Hürden gibt es in der Zusammenarbeit mit externen Start-ups?

3 Methodische Erläuterungen zur Webtextanalyse

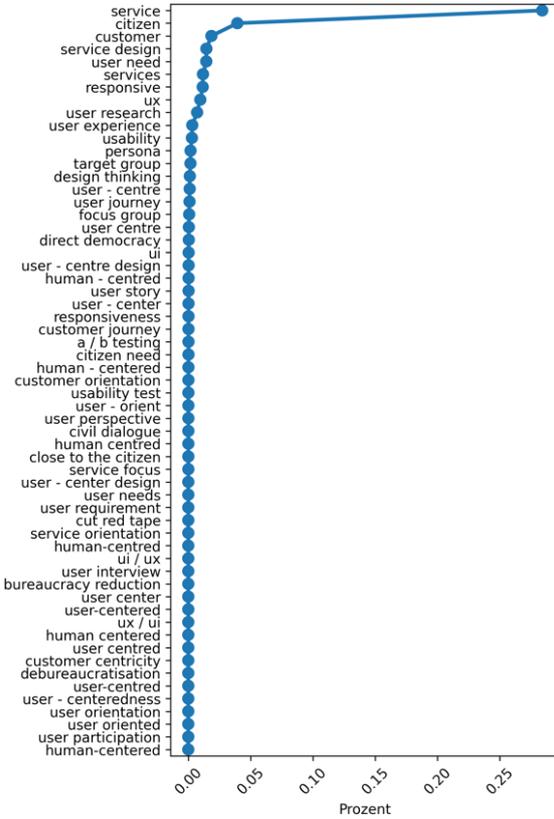
Für die schlüsselbegriff-basierte Webtextanalyse wurde in den folgenden drei Schritten vorgegangen:

Zunächst wurde für jede der in der Leistungsbeschreibung aufgeführten möglichen Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkte von Innovationseinheiten ein Wörterbuch mit relevanten Schlüsselbegriffen in Deutsch und Englisch erstellt. Dies geschah iterativ und unter Einbindung des gesamten Forschungsteams. Dabei wurden einige der Dimensionen zusammengelegt oder angepasst, um zu starke Überschneidungen zwischen den Dimensionen zu vermeiden, was schließlich in die folgenden acht Dimensionen mündete: Bürger- und Nutzerzentrierung, Evidenzbasiertes Handeln, Strategische Vorausschau, Innovation von Gesetzgebung, Kollaboration, Digitalisierung und Agilität, Finanzielle Innovationsförderung, und Wissensmanagement.

In einem zweiten Schritt wurden die Webseiteninhalte der zu untersuchenden Innovationseinheiten heruntergeladen (der Fachbegriff hierfür lautet „web-crawling“) und um alle Nicht-Text-Inhalte (bspw. Bilder, darstellungsrelevanter HTML-Code etc.) bereinigt. Hierbei ist zu erwähnen, dass es nicht möglich war, die Seiten der *Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA, USA)* sowie der *Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA, AU)* zu analysieren, da deren Seiten technische Barrieren enthalten, welche das automatisierte Herunterladen von Webseiteninhalten verhindern. Außerdem wurde die Analyse für die *Government Foresight Group (FI)* aufgrund mangelnder Onlineinhalte (nur eine einzige Seite) unterlassen.

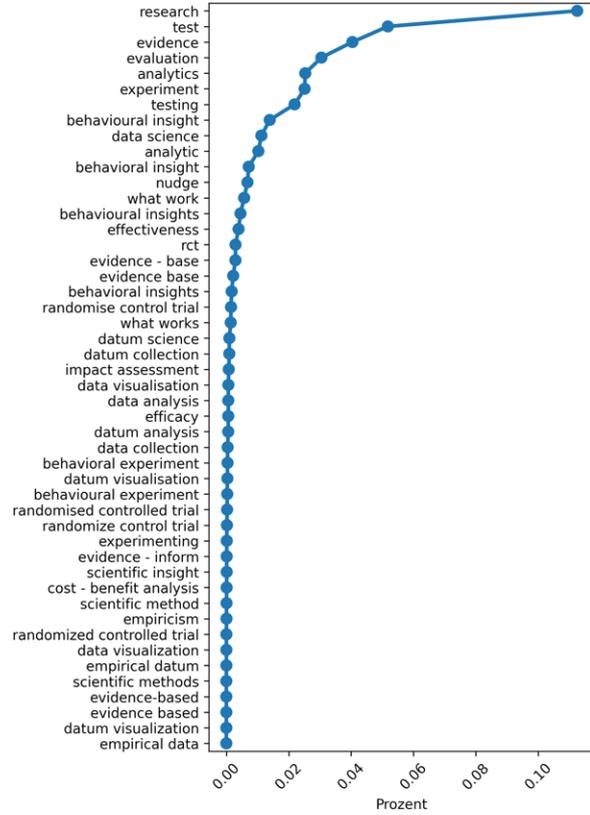
Schließlich wurde für jede der oben genannten acht Dimensionen gezählt, wie häufig deren jeweilige Schlüsselbegriffe auf den Webseiten der Einheiten vorkommen. Darauf basierend wurde dann der prozentuale Anteil der jeweiligen Dimensionsschlüsselbegriffe an der Gesamtwortzahl der jeweiligen Webseite errechnet und als Gesamtprofil mit allen acht Dimensionen für jede der untersuchten Innovationseinheiten anhand einer Spinnennetzgrafik dargestellt. Da die Mehrheit der untersuchten Einheiten aus englischsprachigen Ländern stammt, wurden ausschließlich englische Schlüsselbegriffe gezählt und die Seiteninhalte aller nicht-englischsprachiger Einheiten zunächst automatisch auf Englisch übersetzt. Außerdem wurden alle Webseiteninhalte und Schlüsselbegriffe in den Wörterbüchern auf ihre Grundform, das sogenannte Lemma, reduziert. Aus allen Verbformen „*tested*“, „*testing*“ oder „*tests*“ wurde also beispielweise das Wort (*to*) „*test*“, was entsprechend das Finden aller relevanter Formen eines Schlüsselbegriffes erleichterte. Desweiteren wurden die Eigennamen der Einheiten vor dem Zählen der Schlüsselbegriffe aus den Texten entfernt, um eine Verzerrung der Ergebnisse durch schlüsselbegriff-beinhaltende Namen wie bspw. *Behavioural Insights Team* zu vermeiden. Zur Validierung wurden die Ergebnisse mit den auf Sekundärforschung beruhenden Einschätzungen des Forschungsteams zu den Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkten der jeweiligen Einheiten abgeglichen. Die folgenden Abbildungen zeigen nach Dimensionen aufgeteilt die prozentualen Anteile der gefundenen Dimensionsschlüsselbegriffe am Gesamtinhalt aller Webseiten.

Abbildung 1: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Bürger- und Nutzerzentrierung“ am Gesamthalt aller Webseiten



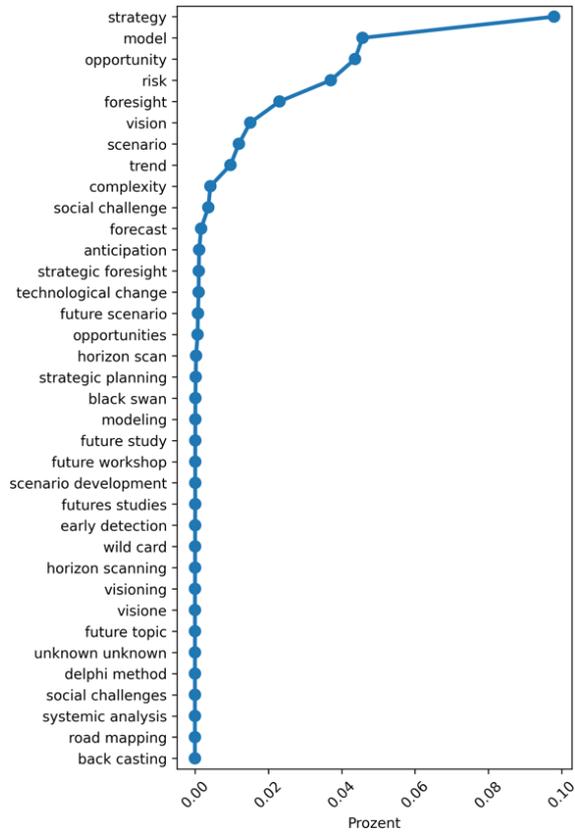
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 2: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Evidenzbasiertes Handeln“ am Gesamthalt aller Webseiten



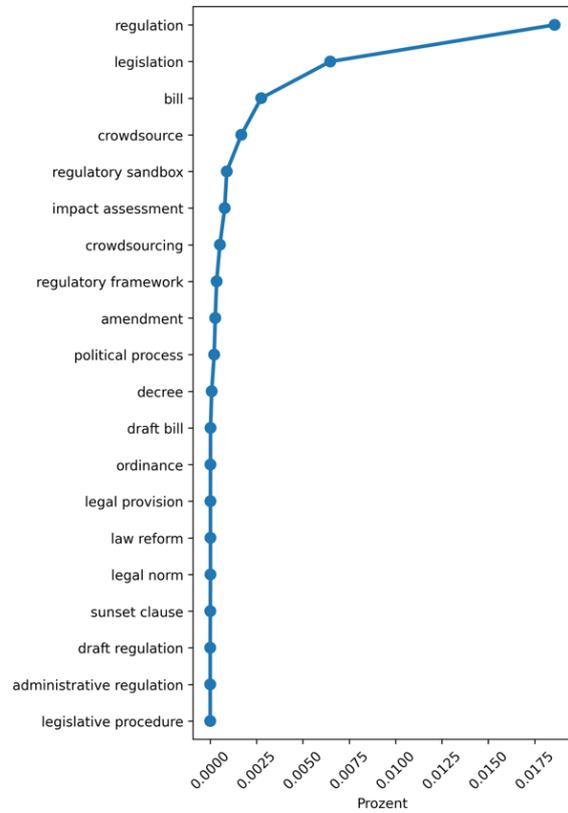
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 3: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Strategische Vorausschau“ am Gesamthalt aller Webseiten



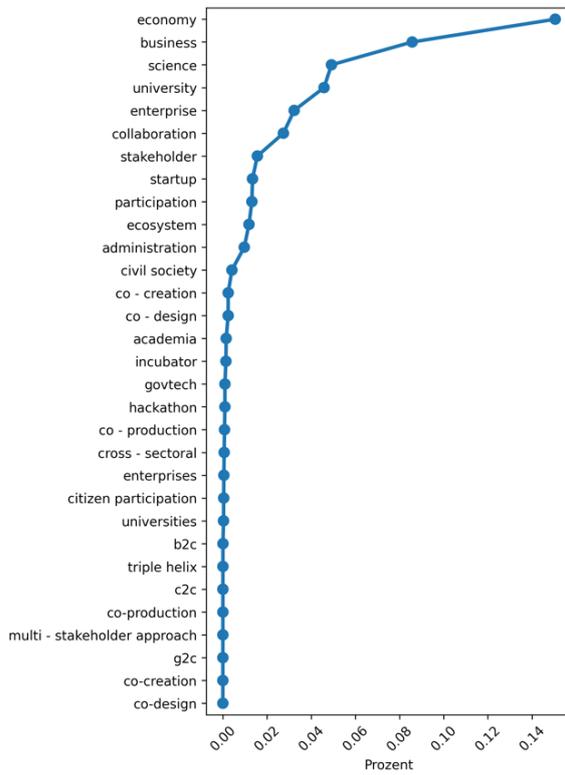
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Innovation von Gesetzgebung“ am Gesamthalt aller Webseiten



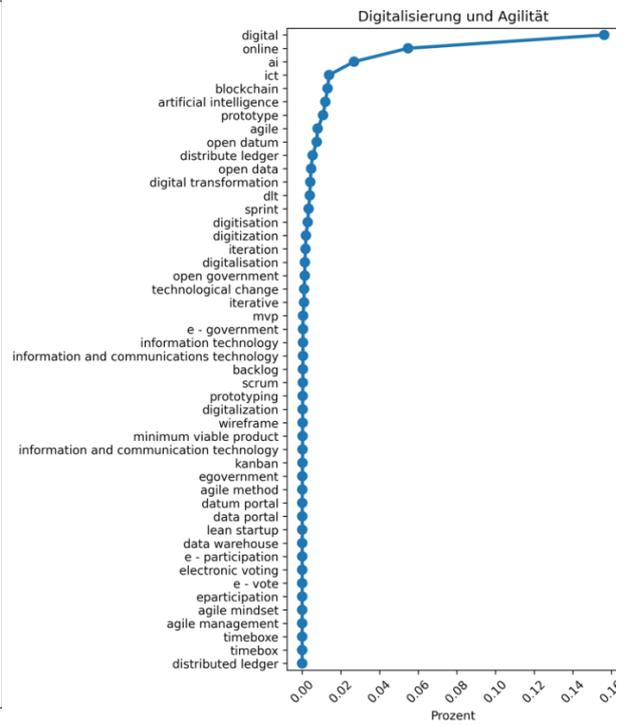
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 5: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Kollaboration“ am Gesamthalt aller Webseiten



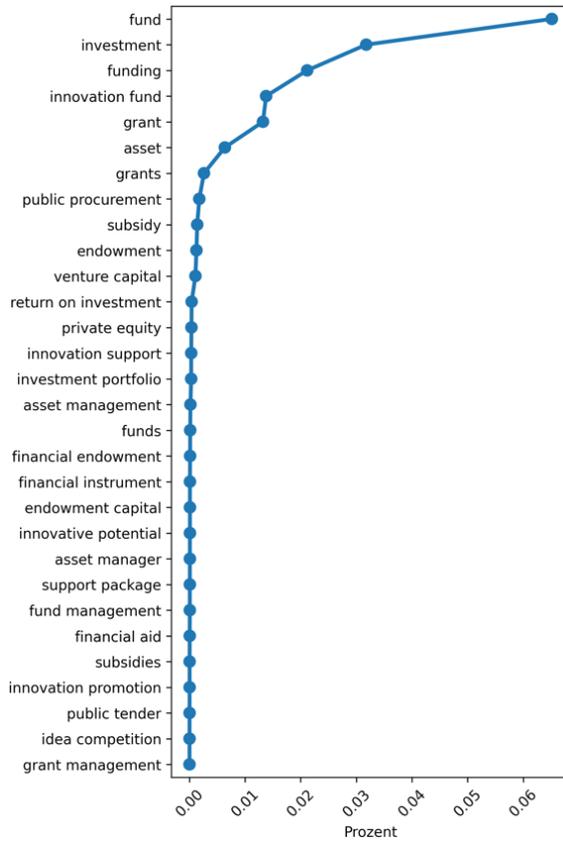
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 6: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Digitalisierung und Agilität“ am Gesamthalt aller Webseiten



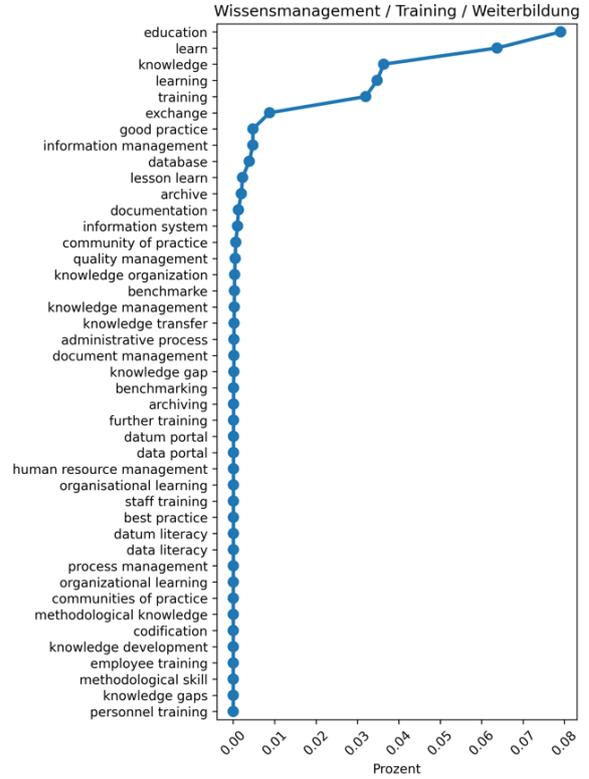
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 7: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Finanzielle Innovationsförderung“ am Gesamthalt aller Webseiten



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 8: Anteil der Schlüsselbegriffe der Dimension „Wissensmanagement“ am Gesamthalt aller Webseiten



Quelle: Eigene Darstellung.

4 Institutionelle Verankerung von Digitalisierung in Ministerien auf nationalstaatlicher Ebene

Im Ergebnis eines Screenings von 36 Ländern (alle EU-Mitgliedstaaten sowie weitere Länder mit starker Digitalisierungs-Performanz) schlagen wir vor, die Ministerien in den sechs nachfolgend grün markierten Ländern näher zu untersuchen. Die gelb markierten Ministerien könnten alternativ auch noch interessante Optionen sein. Für die ausgewählten Ressorts werden dann formale Organisationsdaten recherchiert, die als Grundlage für die Auswahl der in den Fallstudien zu untersuchenden Ministerien dienen.

Der Auswahl liegt eine Kombination folgender drei Kriterien zugrunde:

- Hauptkriterium: Vorreiterrolle bei der Digitalisierung, d.h. Top-Position entweder im *Digital Economy and Society Index* der EU 2020 oder im *UN e-Government Survey 2020*)
- Ähnliche Größe oder föderales System (Ausnahme: DK)
- Beispiele unterschiedlicher Typen/Modelle:
 - o Eigenes Ministerium: EL, LUX, PL
 - o Als Teil des Finanzministeriums DK, FI, FR
 - o Ministerium für Wirtschaft und Digitales (untersch. Varianten Agentur) AT, ES, NZL, EE, LT, PT, SIN
 - o Teil eines anderen Ministeriums SE, KOR, BG, CY, LV, MT, RO, US
 - o Prime Minister's Office / Regierungszentrale BE, SK, UK, CH, USA
 - o Teil des Innenministeriums KOR, CZ, HU, NL
 - o Ministerium für öffentliche Verwaltung HR, IE, SL
 - o Minister ohne eigenes Ministerium AUS, CA, IT

Staat	Ministerium / Organisation	Modell
1) Österreich	Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (inkl. Bundes Chief Digital Officer) mit einer Sektion für Digitalisierung und e-Government unterstützt durch das Bundesrechenzentrum (GmbH) und Digitalisierungsagentur (DIA)	Mit Wirtschaft und Agentur
2) Spanien	Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation mit Staatssekretär für Digitalisierung und KI und Staatssekretär für Telekommunikation und digitale Infrastruktur, interministerielle Kommission für ICT Strategie, Ministerial committees for eGovernment	Mit Wirtschaft
3) Finnland	Ministry of Finance with Public Sector ICT Department unterstützt durch Finnish Digital Agency (seit 2020) plus Government ICT Centre Valtori (sector-independent ICT services)	Mit Finanzen und Agentur
4) Schweden	Ministry of Infrastructure mit einem Minister for Energy and Digital Development, unterstützt durch Agency for Digital Government (DIGG)	Mit Infrastruktur und Agentur
5) Australien	Minister for Government Services (seit 2019) unterstützt durch Digital Transformation Agency (ehem. Digital Transformation Office)	Bei Regierungsservices, mit Agentur
6) Süd Korea	Ministry of Science and ICT (von 2014-2017: Ministry of Science, ICT and Future Planning) sowie Ministry of Interior and Safety für Verwaltungsdigitalisierung	Mit Wissenschaft und Innenminister

		terium für Verwaltungsdig.
7) Dänemark	Ministry of Finance und Agency for Digitization	Bei Finanzen, mit Agentur
1) Kanada	Minister of Digital Government, einer von 36 Ministern verantwortlich für Shared Services Canada (IT service provider) und anderen nachgeordneten Behörden	Kein eigenes Ministerium sondern Minister mit ng. Behörden
2) Neuseeland	Minister for the Digital Economy and Communications (seit 2020) als Teil des Ministry of Business, Innovation & Employment Government Chief Digital Officer, Chief Data Steward plus Digital Government Partnership (Agenturnetzwerk, dass das ressortübergreifende Digitalsystem, digital.govt.nz, unterstützt)	Mir Wirtschaft und Agenturnetzwerk

1) Belgien	State Secretary for Digitization beim Ministerpräsidenten plus Directorate-General for Digital Transformation, welches Teil ist des Federal Public Service Policy & Support Bis 2020 Minister of Digital Agenda, Postal Services and Telecom	
2) Bulgarien	Ministry of Transport, Information Technology and Communications unterstützt durch State Egovernment Agency	
3) Kroatien	Ministry of Public Administration and (new) Central State Office for the Development of the Digital Society	
4) Zypern	Deputy Ministry of Research, Innovation and Digital Policy (neu formiert aus 2 Abteilungen anderer Ministerien)	
5) Tschechien	Ministry of Interior mit Deputy Minister of Interior for ICT und einer Abteilung für ICT im Ministerium unterstützt durch zwei externe Beiräte (für Verwaltung; für Informationsgesellschaft)	
6) Estland	Ministry of Economic Affairs and Communications (mit Minister for Entrepreneurship and IT) und Deputy Secretary for IT (CIO) und CTO und CDO	
7) Frankreich	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen; mit Secretary of State for the Digital Sector (Secrétaire d'État chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques; often referred to as "Digital Minister") seit 2017 zwei inter-ministerial Direktorate: Directorate for Public Transformation (DITP) und Directorate for Digital Affairs and State Information and Communication System (DI-NUM) plus Interministerial Delegate for Public Transformation	
8) Griechenland	Ministry of Digital Governance unterstützt durch General Secretariat of Digital Governance and Simplification of Procedures (seit 2011 unter versch. Namen und Teil Verwaltungsreform; seit Juli 2019 in der jetzigen Form)	
9) Ungarn	Ministry of Interior mit Deputy Secretary of State for Informatics plus Deputy Secretary of State for Digitisation als Teil des Ministry of Innovation and Technology; and Prime Ministerial Commissioner for the Digital Success Programme	
10) Irland	Department of Public Expenditure and Reform mit Minister of State mit Zuständigkeit für Beschaffung und eGovernmen plus Government CIO Plus: Minister for Trade Promotion, Digital and Company Regulation im Department of Enterprise, Trade and Employment	
11) Italien	New Draghi Cabinet (Feb 2021) mit Minister for Technological Innovation and Digital Transformation (Minister ohne Portfolio; kein eigenes Ministerium); unterstützt durch Digital Transformation Team (DTT) und Agency for Digital Italy (AgID) (der Regierungszentrale nachgeordnet); generelle Zuständigkeit Presidency of the Council of Ministers 2019 till 2021: Ministry of Innovation Technology and Digitisation mit Digital Transformation Department	
12) Latvia	Ministry of Environmental Protection and Regional Development with Deputy State Secretary on Digital Transformation issues; Within the Ministry a Electronic Government Department	

13) Lithuania	Ministry of Economy and Innovation with a Vice Minister responsible for Digitalization Policy; also have a Gov-Tech Lab
14) Luxemburg	Ministry for Digitalisation (seit 2018) – geleitet durch den Ministerpräsidenten und Minister for Digitalisation und Minister Delegate for Digitalisation also a Government IT Centre
15) Malta	Ministry for the Economy and Industry mit Malta Information Technology Agency (MITA)
16) Niederlande	Ministerium für Inneres und Königsbeziehungen mit Director Digital Government; unterstützt durch Agency for Government Shared Services for ICT (Logius) und unabhängige Government ICT Unit
17) Polen	Ministry/Minister of Digital Affairs (seit 2015) mit mehreren Abteilungen; plus Committee of the Council of Ministers for Digitalisation
18) Portugal	Ministry of Economy and Digital Transformation with Secretary of State for the Digital Transition; Ministry for State Modernisation and Public Administration (und Secretary of State for Innovation and Administrative Modernisation (beide angesiedelt beim Präsidenten des Ministerrats); Unterstützt durch Administrative Modernisation Agency und Council for Information and Communication Technologies in the Public Administration (CTIC) als Koordinationsgremium
19) Rumänien	Ministry of Research, Innovation and Digitalization supported by Authority for the Digitalization of Romania (ADR) (bis 2020 als Teil des Ministry of Transport and Infrastructure); Ministry of Communication and Information Society and Ministry for development, public works and administration
20) Slowakei	Deputy Prime Minister and Minister of Investments, Regional Development and Informatization; seit 2016 ein Deputy Prime Minister's Office for Investments and Informatization mit einer Public Administration IT Division
21) Slowenien	Ministry of Public Administration with State Secretary of the Informatics and Information Society and Informatics Directorate; Also a Council for Informatics in Public Administration (Koordinationsgremium) und Ministry of Economic Development and Technology
22) Großbritannien	Cabinet Office unterstützt durch Government Digital Services (GDS); Department for Digital, Culture, Media & Sport mit einem Minister of State for Digital and Culture
23) EU Kommission	Executive Vice-President-Designate for a Europe fit for the Digital Age (Vestager) plus Commissioner-designate for Budget and Administration (Hahn) with DG for Informatics (DIGIT) plus DG for Communications, Networks, Content and Technology (CONNECT)
24) Schweiz	Seit 1.1.2021: Bundeskanzlei mit neuem Bereich "Digitale Transformation und IKT-Lenkung (DTI)" mit 65 Mitarbeitern Weiterhin bleiben die Departemente und Ämter die wichtigsten Akteure der Digitalisierung in ihrem Zuständigkeitsbereich. Bis Ende 2020: Federal Department of Finance -> Head ist auch Chair of the Steering Committee for the implementation of the eGovernment Strategy Steering Committee supported by Federal IT Council and Program Office of eGovernment Switzerland; eGovernment Switzerland ist eine Organisation des Bundes, der Kantone und Kommunen
25) USA	US White House; Umsetzungsagentur Digital.gov as part of the General Services Administration plus US digital services (Obama Initiative)
26) Singapur	Ministry for Communications and Information on the Digital Economy

5 Analyse internationaler Organisationseinheiten (Tabelle)

Basisdaten der analysierten Innovationseinheiten (Seite 1 von 2)

1. Name der Einheit	2. Staat	3. Gründung	4. Rechts- und Organisationsform	5. Institutionelle Anbindung	6. Klient:innen/ Adressat:innen	7. Typ (Policy & Innovation, Foresight, Behavioural, Digitalisierung)	8. Budget und Personal	9. URL
Behavioral Insights Network	Niederlande	2014	institutionalisiertes, ressortübergreifendes Netzwerk	in der Ministerialverwaltung, ressortübergreifend, Koordination im Wirtschaftsministerium	niederländische Ministerien und nachgeordnete Behörden	Behavioural	kein eigenes Budget und Personal das Netzwerk wird koordiniert im Wirtschaftsministerium	https://binnl.nl/home+-en/default.aspx
Behavioural Insights Team	UK / Global	2010	Auskopplung als teil-privatisiertes mutual joint venture Unternehmen in 2014 (auch genannt: social purpose organisation, limited company)	im Besitz von UK Cabinet Office, BIT Angestellten und Nesta (mutual joint venture)	diverse Klient:innen und Adressat:innen in Politik und Zivilgesellschaft, Regierungen auf div. Ebenen, NRO & NPO, Universitäten, Bürger:innen	Behavioural	2010: 7 Angestellte und ca. 500.000 Pfund Budget; 2018: ca. 170 Angestellte und ca. 14 Mio. Pfund Budget (rund 40% d. Einnahmen stammen aus dem Ausland)	https://www.bit.team/
Behavioral Economics Team (BETA)	Australien	2016	Einheit im Prime Ministers Office (PMO)	PMO	Regierung	Behavioural	unklar	https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/
Centre for Public Sector Innovation	Dänemark	2014		Gemeinsam gesteuert und finanziert durch Regierung, Kommunen und Regionen.	öffentlicher Sektor DK	nicht zutreffend	14 Mitarbeiter (inkl. Leitung), Budget: 10,6 Mio. DKK	https://www.col.dk/en/
Centre for Strategic Futures (CSF)	Singapur	2009	Regierungsorganisation	Strategy Group im Prime Minister's Office	Strategy Group im Prime Minister's Office sowie weitere Regierungseinheiten und Öffentlicher Dienst in Singapur	Foresight	Das CSF hatte 2019 12 Beschäftigte und 22 Research Assistants. Die gesamte Strategy Group hatte 2019 ein Budget von 45,53 Mio. Singapur-Dollar (ca. 28,2 Mio. EUR) und 200 Beschäftigte.	https://www.csf.gov.sg/
Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)	USA	1958	Behörde	Department of Defense	US Administration, vor allem im Verteidigungssektor. Einige von DARPA geförderte Technologien (z.B. Internet) haben über die US-Regierung hinausreichende Bedeutung erlangt.	nicht zutreffend	220 Mitarbeiter, 2019: 3,4 Mill. USD Budget	https://www.darpa.mil
DigitalGovernmentNZ	Neuseeland	2015	Netzwerk ("partnership")	DGP ist ein Netzwerk ("partnership") aus ca. 60 Behörden, welches von einer 13-köpfigen Steuerungsgruppe (Digital Government Leadership Group (DGLG)) geleitet wird, der der Chief Digital Officer und der Chief Data Officer vorstehen.	Behörden	Digitalisierung	Kein eigenes Personal, Unterstützung durch ein Sekretariat beim Department of Internal Affairs, zeitlich begrenztes Budget für Digital Innovation Fund, Höhe unklar	https://www.digital.govt.nz/
Digital Austria (DIA)	Österreich	2018	Einrichtung als einer von 7 Bereichen innerhalb der FFG (Österr. Forschungsförderungsgesellschaft GmbH; Gründung 2014; keine eigene Rechtsform)	Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort	intersektoral (Verwaltung und Unternehmen)	Digitalisierung	im Jahr 2019 12 Vollzeitäquivalente (keine Ausweitung geplant; ursprüngl. Ziel 20 MA); Budget 13 Mio. EUR für die ersten drei Jahre; 2020 5,4 Mio. (Pers. 1,3 Mio.; Sachaufwand 0,9 Mio. und 3,2 Mio. für Piloten, Veranstaltungen und Studien)	https://www.digitalaustria.gv.at/
EU Policy Lab	Belgien/EU	2016	EU-Organisationseinheit	Joint Research Centre der Europäischen Kommission, Referat 12 "Foresight, Modelling, Behavioural Insights and Design for Policy"	Generaldirektionen der EU-Kommission	Policy & Innovation	22 Mitarbeiter:innen	https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/about-us/
Government Digital Services (GDS)	UK	2011	Unit of the UK government Cabinet Office	Teil des UK Cabinet Office	all UK government departments and agencies / all government employees	Digitalisierung	2021: Budget 90 Mio. BpK und rund 800 Angestellte; kontinuierlicher Budgetanstieg von 19,8 Mio BpK in 2011 bis auf 150 Mio, BpK in 2016; seitdem abnehmend	https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-services
Government Foresight Group	Finnland	2015	Expertengruppe mit Sekretariat in der Regierungszentrale	Regierungszentrale (Prime Ministers Office)	Ministerpräsident	Foresight	Die GFSG hat 11 Mitglieder, die durch ein Sekretariat im PMO unterstützt werden.	https://vnk.fi/en/government-foresight-group
GovLab Austria	Österreich	2016	keine eigene Rechtsform	gemeinsam betrieben von der Donauuniversität Krems und dem für öffentlichen Dienst zuständigen Bundesministerium (Bundeskanzleramt bei der Gründung; danach Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport; und heute BM für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport)	betrieben für den öffentlichen Sektor allgemein	Policy & Innovation	gem. Webpage 10 Mitarbeiter (6 Leading Board und 4 Geschäftsstelle); allerdings keine einzige Person hauptbeschäftigt sondern alles Mitarbeiter:innen der zwei beteiligten Bundesministerien sowie des Departments für e-Governance an der Donauuniversität Krems Bundesministeriums bzw. des; kein eigenes fixes Budget	https://www.govlab.austria.gv.at/
Impact and Innovation Unit	Kanada	2015	Regierungsorganisation	nachgeordnete Einheit der kanadischen Regierung im Privy Council Office (PCO)	Die IU arbeitet ausschließlich im und für den öffentlichen Sektor und verfolgt einen ressortübergreifenden Ansatz.	Policy & Innovation	15 Angestellte inkl. Leitung. ihr Budget betrug zuletzt rund 410 Mio. EUR für 2,5 Jahre insbesondere für das Programm „Impact Canada“.	https://www.canada.ca/en/innovation-hub.html

Basisdaten der analysierten Innovationseinheiten (Seite 2 von 2)

1. Name der Einheit	2. Staat	3. Gründung	4. Rechts- und Organisationsform	5. Institutionelle Anbindung	6. Klient:innen/ Adressat:innen	7. Typ (Policy & Innovation, Foresight, Behavioural, Digitalisierung)	8. Budget und Personal	9. URL
Innovation Lab	Kanada	unbekannt	nachgeordnete Einheit des ISED	Department for Innovation, Science and Economic Development Canada (ISED)	andere Ministerien und Behörden	Policy & Innovation	keine Angaben, ggf. das Lab kein eigenes Budget & Personal sondern besteht aus Angestellten der Abteilung Digital Transformation Service Sector (DTSS)	https://www.ic.gc.ca/eic/site/096.nsf/eng/home
LabGov	Chile	2015	Seit 2021: Staatliche Organisationseinheit innerhalb des Generalsekretariats der Präsidentschaft (Ministerio Secretaría General de la Presidencia)	Seit 2021: Einheit innerhalb des Generalsekretariats der Präsidentschaft	Diverse andere Ressorts, Einheiten und Beschäftigte im öffentlichen Sektor. s. 2016-2017: Ministerien für Inneres, Energie und Gesundheit sowie staatliche Organisationen ONEMI, Sernatur, und ChileCompra, seit 2018: Primäre Tätigkeit für den öffentlichen Sektor, teilw. aber auch für zivilgesellschaftliche Akteure, seit 2021: Ziel "Head of Design" innerhalb der Regierung, zur Förderung von Design und Nutzer:innen-Zentrierung	Policy & Innovation	22 Angestellte	https://www.lab.gob.cl/el-lab/
LabX	Portugal	2017	Einheit innerhalb der Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA)	Direkt verantwortlich gegenüber dem Präsidenten des Verwaltungsrats der Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA). Institutionell dem Ministerium für Modernisierung des Staates und der öffentlichen Verwaltung unterstellt.	Labx arbeitet hauptsächlich in und mit der öffentlichen Verwaltung und Mitarbeitern im Öffentlichen Dienst. Es verbindet auch Organisationen des öffentlichen Sektors mit der Wissenschaft und Unternehmern.	Policy & Innovation	6 Mitarbeiter ohne Geschäftsführung. Budget von 1 Mio. EUR für 3 Jahre (Beitrag des Europäischen Sozialfonds: 569.500,00 EUR).	https://labx.gov.pt/
Nesta	UK	1998	Stiftung und gemeinnütziges Unternehmen (Charity and social enterprise)	Unabhängig	diverse	Policy & Innovation	Total Funds carried forward 2020: 423 Mio. Pfund, ca. 120 Angestellte	https://www.nesta.org.uk/
Policy Horizons Canada	Kanada	2010	Regierungsorganisation https://horizons.gc.ca/en/about-us/	Direkt verantwortlich gegenüber dem Vizeminister für Arbeit und soziale Entwicklung (Deputy Minister of Employment and Social Development Canada (ESDC)) Institutionell aufgehängt beim Arbeitsministerium (Minister of Employment, Workforce Development and Disability Inclusion) Aufsichtsgremium ist ein 2006 in Zusammenhang mit dem PRI eingerichteter Ausschuss (Deputy Minister Steering Committee)	kanadische Regierung	Foresight	Finanziert von der kanadischen Regierung 28 Mitarbeiter:innen	https://horizons.gc.ca/en/home/
Public Sector Innovation Network (PSIN)	Australien	2009-2021	Das Netzwerk war eine Community of Practice und wurde im Januar 2021 eingestellt.	"Government to Government Service" im Department for Industry, Science, Energy and Resources	Das Netzwerk bestand aus australischen Staatsbediensteten und Innovationsführern aus dem privaten, akademischen und nicht-staatlichen Sektor auf der ganzen Welt.	Policy & Innovation	Tausende Mitglieder, aber unklare Verwaltungsstruktur und Budget	https://www.industry.gov.au/policies-and-initiatives/public-sector-innovation/
Sitra	Finnland	1967/1991	Stiftung	Parlament	SITRA arbeitet mit einem breiten Netzwerk nationaler und internationaler Organisationen und bezeichnet die "finnische Gesellschaft" als Adressaten seiner Aktivitäten. https://www.sitra.fi/en/topics/strategy-2/#contact	nicht zutreffend	168 Mitarbeiter:innen (Ende 2020), Budget: 30-40 Mio. EUR	https://www.sitra.fi/en/
The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)	Australien	2009	Social Enterprise (gemeinnütziges Unternehmen)	unabhängig	Gemeinden, Regierungen, non-Profit und philanthropische Organisationen, sowie Unternehmen hauptsächlich in Australien, teilw. international	Policy & Innovation	TACSI hat derzeit rund 33 Angestellte, Die Einnahmen betragen im GJ bis Juni 2020 zuletzt rund 7,6 Mio. AUD [4,8 Mio. EUR] davon 4,2 Mio. AUD [2,65 Mio. EUR] Government Grants, während die Ausgaben rund 6,1 Mio. AUD [3,9 Mio. EUR] betragen.	https://tacsi.org.au/

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 1 von 9)

1. Name	2. Grundlage für Gründung (Gesetz, Regierungsbeschluss)	3. Mission Statement	3a Ziele (Selbstbeschreibung)	3b Werte & Prinzipien
Behavioral Insights Network	begründet in Reaktion auf Berichte des Niederländischen Wissenschaftsrats (WRR), des Sozialrats (RMO) und des Umweltrats (RU) seit 2009 zur Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in der Gesetzgebung https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2014Z22268&did=2014D4927 https://www.binnl.nl/home+-en/about+bin+nl/apply+behavioural+insights/default.aspx	"The Behavioural Insights Network Netherlands (BIN NL) is a collaboration between all ministries for the application of behavioural knowledge within central government. BIN NL stimulates and facilitates knowledge sharing, knowledge building and cooperation in the field of behaviour. BIN NL also plays a supporting and driving role in the application of behavioural knowledge to policy, implementation, supervision and communication." https://www.binnl.nl/home+-en/about+bin+nl/default.aspx	evidenzbasierte Politikgestaltung ressortübergreifende Koordination für Policyinnovation	evidenzbasiertes Handeln begrenzte Rationalität
Behavioural Insights Team	2014 Spin-Off des Cabinet Offices als social purpose company, nun als privates Unternehmen im Co-Besitz von Cabinet Office, Nesta und BIT Angestellten	"We apply behavioural insights to inform policy, improve public services and deliver positive results for people and communities. BIT – the original Nudge Unit." ODER: "The Behavioural Insights Team, also known as The Nudge Unit, exists to improve people's lives and communities. We work in partnership with governments, local authorities, businesses and charities, often using simple changes to tackle major policy problems." (https://www.bi.team/about-us/)	Generation und Nutzung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, um die Politik zu informieren, öffentliche Dienstleistungen zu verbessern und positive Ergebnisse für Bürger:innen und Gesellschaft zu erzielen.	Gestaltung und Nutzung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze zur Förderung des Gemeinwohls in Politik und Gesellschaft, Offenheit, Transparenz
Behavioral Economics Team (BETA)	Beschluss des PMO	"BETA's mission is to advance the wellbeing of Australians through the application and rigorous evaluation of behavioural insights to public policy and administration." https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/about	BETA soll dazu beitragen, bessere Policies and Services in der australischen Verwaltung zu entwickeln und zwar durch die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden. Darüber hinaus soll BETA will die Kapazität des Australian Public Service (APS) stärken, verhaltenswissenschaftliche Ansätze anzuwenden. https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/about	Evidenzbasiertes Handeln und "testing what works"
Centre for Public Sector Innovation	COI ist aus Verhandlungen zu Tarifen und Arbeitsbedingungen im öffentlichen Sektor Dänemarks hervorgegangen.	"The National Centre for Public Sector Innovation (COI) contributes to the public sector becoming more efficient and delivering services and products of a higher quality through innovation."	Den strukturellen Rahmen und die Kompetenzen für die Wirksamkeit von Innovationen zu stärken und Entscheidungsträger auf allen Ebenen mit leicht zugänglichem Wissen über Innovationsprozesse zu versorgen.	Dialogorientierung und breite Zusammenarbeit
Centre for Strategic Futures (CSF)	2009 Gründung des CSF als "futures think tank" innerhalb des Strategic Policy Office (2003-2015) im Prime Ministers Office, seit 2015 ist CSF Teil der Strategy Group (SG) im Prime Ministers Office (https://www.csf.gov.sg/who-we-are/)	"The Strategy Group in the Prime Minister's Office drives Whole-of-Government strategic planning, and partners government agencies on policy development. It identifies key priorities and emerging issues over the medium to long term, such as population and climate change; it influences strategic resource allocation; and catalyses new functions and capabilities in order to deliver policies that are in the long-term interest of Singapore." (https://www.pmo.gov.sg/About-Us)	Ziel des CSF ist es, die Regierung von Singapur in die Lage zu versetzen, aufkommende strategische Herausforderungen bewältigen und potenzielle Chancen erkennen zu können. Dieses Ziel erreicht das CSF durch (A.) den Aufbau von Kapazitäten, Denkweisen, Fachwissen und Werkzeugen für die strategische Vorausschau und Risikomanagement, (B.) die Entwicklung von Einsichten in zukünftige Trends, Diskontinuitäten und strategische Überraschungen und (C.) die Kommunikation von Erkenntnissen an Entscheidungsträger:innen für eine fundierte politische Planung.	Die Vision von CSF ist es, einen strategisch agilen öffentlichen Dienst aufzubauen, der bereit ist, ein komplexes und sich schnell veränderndes Umfeld zu bewältigen.
Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)	DoD Directive S105.15 (Department of Defense), 7. Februar 1958 https://www.darpa.mil/about-us/timeline/dod-establishes-arpa	"For sixty years, DARPA has held to a singular and enduring mission: to make pivotal investments in breakthrough technologies for national security." https://www.darpa.mil/about-us/about-darpa	"Our goal is nothing less than to create fundamentally new concepts, technologies, and capabilities for warfare in the ground, maritime, air, space, cyber, and human domains." (DARPA Strategy 2019, S. 5, https://www.darpa.mil/attachments/DARPA-2019-framework.pdf)	
DigitalGovernmentNZ	unklar	"The DGLG oversees government's digital transformation, working with ministers, the Public Service Leadership team, and public service agencies to support New Zealanders to have seamless access to the government services they want and need."		
Digital Austria (DIA)	Regierungsbeschluss auf Basis eines gemeinsam vom Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaft und dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie eingebrachten Ministerratsvortrag (Juni 2018); darauf aufbauend Novellierung des FFG Gesetzes	Wir begleiten und gestalten die digitale Agenda für Österreichs Zukunft. Als Plattform für Akteur:innen in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung unterstützen wir die digitale Transformation Österreichs - sowohl mit Know-how und Expertise als auch mit eigenen Projekten speziell für Unternehmen. Unser Ziel ist es, insbesondere Österreichs Wirtschaft bei der digitalen Transformation zu unterstützen und unser Land zu einem international führenden Standort für digitale Exzellenz und Innovation auszubauen.	Koordinierende Anlaufstelle für die digitale Transformation in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung. Zielsetzung ist, Österreich zu einem international führenden Standort für digitale Exzellenz und Innovation auszubauen. Unterstützt sowohl mit Know-how und Expertise, pilotiert Vorhaben und initiiert Projekte. Die DIA ist Österreichs nationaler und internationaler Treiber und Ansprechpartnerin für die Digitalisierung des Landes; gem. Wirkungsfolgenabschätzung bei der Gründung 5 Ziele: SG und Breitband Anwendungen unterstützen; digitale Transformation der Wirtschaft vorantreiben; digitale Bildung und gesellschaft. Dialog stärken; Forschung und Innovation begleiten; Datensicherheit und Datenwirtschaft entwickeln	k.A.
EU Policy Lab		"The EU Policy Lab is a physical space designed to foster creativity and engagement to develop interactions, processes and tools contributing to bring innovation in the European policy-making. Our work is articulated around four complementary dimensions: Foresight, Behavioural Insights, Design for Policy and Citizen Engagement." https://ec.europa.eu/jrc/en/research-facility/policy-lab	Förderung von Innovation in der Gesetzgebung durch evidenzbasiertes Handeln und Interaktion mit Bürger:innen Vernetzung und Kommunikation	Experimentieren, Offenheit, Mut Diversität und Bürgerorientierung bessere Rechtsetzung, Effektivität und Innovation in der Politikgestaltung https://beda.org/wp-content/uploads/2019/01/BEDAIF2017-A-Rancati-EU-Policy-Lab.pdf

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 2 von 9)

4a Aufgaben: Differenziertere Typologisierung auf Basis des Mission Statements und Gesamteindruck	4b Aufgaben: Kernaktivitäten	4c Aufgaben: Sektoraler Schwerpunkt (Privat, Öffentlich, NGO)	5. Kollaboration (mit externen Akteuren, sektor-/ressortübergreifender Ansatz, Partizipation, Stakeholder, Transparent, Open Gov. etc.)
	Koordination der Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse bei der Gesetzgebung in der niederländischen Ministerialverwaltung	Öffentlich	Das Netzwerk stellt eine Plattform zur Verfügung, um sektorübergreifend Expert:innen der Verhaltensökonomie zu vernetzen. https://www.bin.nl/home+-en/bin-nl+community/default.aspx
BIT führt rund 750 verhaltenswissenschaftliche Projekte inkl. 400 randomisierte Kontrollstudien in 31 Ländern durch. Typ "Behavioural" Lab, aber diverse Innovationstypen zutreffen s. Policyinnovation sowie Serviceinnovation, außerdem Innovationsförderung mittels Impact Opportunity Fund	Die Kernaktivitäten sind Dienstleistungen in den Bereichen: Design und Testen von Interventionen, Strategie- und Politikberatung, Mixed Method Impact und Prozess Evaluationen, Trainings und Kapazitätsentwicklung, Data science und Data Analysis (https://www.bi.team/what-we-do/)	Das BIT arbeitet in einer großen Bandbreite von Sektoren, u.a. mit lokalen und nationalen Regierungen, mit Gemeinden, Nicht-Regierungsorganisationen, Nicht profitorientierten Organisationen, Universitäten. Weiterhin arbeitet das BIT in einer großen Bandbreite von Politikbereichen: Verbraucher und Finanzen; Kriminalität, Justiz und Sicherheit; Bildung und Qualifikation; Energie, Umwelt und Nachhaltigkeit; Gleichheit und Vielfalt; Regierung und Gesellschaft; Gesundheit und Wohlbefinden; Internationale Entwicklung; Lokale Verwaltung und Dienstleistungen; Soziales Kapital und Philanthropie; Steuern; Arbeit und Wirtschaft (https://www.bi.team/what-we-do/)	Insgesamt arbeitet oder arbeitete das BIT mit rund 100 Entitäten zusammen (https://www.bi.team/about-us/partners/). Das BIT unterhält eine formale Partnerschaft mit der Harvard University Behavioral Insights Group (BIG) und es besteht ein enger Austausch mit diversen Universitäten, u.a. Harvard, Oxford, Cambridge, UCL and University of Pennsylvania; hinzu kommen diverse englische und internationale Regierungseinheiten, Organisationen, Stiftungen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen.
Durchführung von einzelnen Projekten, in denen verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Lösung von Policy Problemen angewandt werden (Entwicklung/Durchführung von 'small trials', 'nudges', RCTs), Entwicklung von Material für die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze in der Verwaltung, Entwicklung von Weiterbildungskursen/-material	Durchführung von Experimenten, Erarbeitung von Informationsmaterial, Blog, Podcast	Öffentlich	BETA arbeitet mit Departments und Agencies der australischen Bundesregierung zusammen.
Das COI versteht sich als Wissenshub, der über die Verbreitung von Wissen und Informationen zu Innovation im öffentlichen Sektor, Innovationsprozesse anstoßen, begleiten und fördern kann.	Generierung von Wissensinhalten (Innovationsbarometer, Fallstudien etc.) und Beratung in Innovationsprozessen	Öffentlich	COI arbeitet mit vielen Behörden, anderen dänischen Innovationseinheiten und Innovationsexperten zusammen.
CSF ist seit 2015 Teil der neuen Strategy Group im Prime Ministers Office, die sich auf die strategische Planung und Prioritätensetzung für die gesamte Regierung, die Koordinierung und Entwicklung der gesamten Regierung sowie die Entwicklung neuer Fähigkeiten im öffentlichen Dienst Singapurs konzentrieren soll.	CSF ist ein In-House Think Tank und Beratungseinheit für den Bereich strategische Vorausschau innerhalb der Strategy Group im Prime Ministers Office. CSF entwickelt eigene Tools der strategischen Vorausschau und Szenariobildung, das sog. "Scenario Planning Plus" (SP+). CSF führt außerdem entsprechende Fortbildungen namens "FutureCraft" (FutureCraft 101: Introduction to Foresight, FutureCraft 102: SP+ Tools and Facilitation und FutureCraft 201: Scenario Planning) für Beschäftigte des singapurischen öffentlichen Dienstes durch. Hinzukommen Visiting und Fellow Programme, Netzwerk-Aktivitäten und Partnerschaften (s. 5. Kollaborationen) sowie Veranstaltungen wie zuletzt 2019 die Foresight Conference 2019 und vereinzelte Publikationen im Bereich strategische Vorausschau (https://www.csf.gov.sg/our-work/future-craft/ & https://www.csf.gov.sg/foresight-conference/2019/ & https://www.csf.gov.sg/media-centre/publications/).	Regierung (SG/ PMO) und öffentlicher Sektor, Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Singapur	Das CSF verfolgt teilweise einen ressortübergreifenden Ansatz und initiiert beispielsweise quartalsmäßige Treffen "Strategic Futures Network" auf Staatssekretär-Ebene in der Regierung um Trends und Implikationen für Singapur zu diskutieren. Hinzukommen alle zwei Monate stattfindende Treffen "Sandbox" auf Direktoren- und Arbeitsebene, um sich über laufende Projekte, Ideen und Kooperationspotenziale auszutauschen (https://www.csf.gov.sg/our-work/our-approach/).
Förderung von Projekten in den definierten strategischen Handlungsfeldern, die DARPA als innovativ und bahnbrechend einschätzt. DARPA fördert auch Projekte, die als hochriskant (hinsichtlich der Erfolgs-/Realisierungschancen) bewertet werden.	Projektförderung	Öffentlich, auf den Verteidigungssektor ausgerichtet	DARPA arbeitet mit Wissenschaft, Unternehmen und anderen Behörden zusammen.
Koordination und Steuerung der Digitalisierung der neuseeländischen Ministerialverwaltung, ressortübergreifender Ansatz, ausgerichtet an Strategie für die Digitalisierung der Verwaltung		Öffentlich	ressortübergreifender Ansatz
Die Digitalisierungsagentur 1) schafft eine Plattform zur Koordination und Abstimmung unterschiedlicher Akteure; 2) vernetzt die relevanten Stakeholder und berät die Bundesregierung 3) ist nationaler und internationaler Ansprechpartner in Digitalisierungsfragen 4) gestaltet einen Dialog zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung zu den unterschiedlichen Facetten der Digitalisierung 5) greift relevante Ideen und Anliegen auf und formuliert gemeinsam mit Stakeholdern (Wirtschaft, Gesellschaft, Verwaltung) dazu Umsetzungsprojekte 6) wickelt selbst keine Förderprogramme ab, ist aber in die Vorbereitung neuer Programme und Initiativen eingebunden	5 Handlungsfelder: Digitale Infrastruktur, Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Forschung/Entwicklung/Innovation, Datenschutz & Datenwirtschaft	starke Ausrichtung auf Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft; allerdings auch Mitberücksichtigung der Verwaltungsdigitalisierung	k.a.
	Kommunikation und Vernetzung Studien und Beratung für die Generaldirektionen	Öffentlich	Interaktion mit Bürger:innen und privaten Stakeholdern (Co-creation)

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 3 von 9)

6. Methoden (digital, agile, DT, co-creative/-design etc.)	7a Interne Organisation und Steuerung: Leitung (Position, Hierarchieebene)	7b Interne Organisation und Steuerung: Personal (Anzahl, Rekrutierung intern/extern, Status „normaler“ Teil der Verwaltung, befristet, fellows etc.)	7c Interne Organisation und Steuerung: Budget (Umfang, Zeitverlauf, wie separat, autonom)	8. Geschäftsmodell (Aufträge, Projekte, Workshops etc.)
Verhaltensökonomie, Experimente	Mitglieder des Netzwerks sind jeweils ein/e sogenannte/r verhaltensökonomische/r Wissenskoodinator:in (behavioral knowledge coordinator) aus jedem Ministerium Vorsitzender ist der Vertreter des Wirtschaftsministeriums https://www.binnl.nl/home+-en/about+bin+nl/default.aspx https://apo.org.au/node/223781	interne Rekrutierung		
BIT konzipiert, nutzt und verbreitet eine Vielzahl und große Bandbreite von eigenen verhaltenswissenschaftlich relevanten Tools und Methoden. Eigene Methoden heißen bspw. Barrier Identification Tool, TESTS und EAST. BIT kombiniert Feldarbeit und verhaltenswissenschaftliche Literatur bei der Herangehensweise an Projekte. Eine vierstufige Methodik umfasst die Definition des Ergebnisses, das Verständnis des Kontexts, die Entwicklung der Intervention und schließlich das Testen, Lernen und Anpassen. Beim Testen setzt BIT stark auf randomisierte Kontrollstudien, um die Evidenzbasis zu erhöhen und einen empirischen Ansatz für die Regierungseinheiten zu wählen.	Geleitet wird BIT seit seiner Gründung von dem Psychologen David Halpern, Chief Executive. Das Exekutive Team besteht aus 15 weiteren Direktor:innen. Das BIT Global Board wird geleitet von Rob Taylor (Chair) und besteht aus sechs weiteren Direktor:innen inkl. David Halpern, Cabinet Office, Nesta, und BIT Führungskräften. Hinzu kommen das BIT US Board und Academic Affiliates (https://www.bit.team/about-us/our-people/).	170 Angestellte an diversen Standorten in UK, USA, Kanada, Singapur, Australien und Neuseeland; die Mitarbeiter sind ehemalige Staatsbedienstete, Politikspezialisten und Akademiker aus Disziplinen wie Verhaltensökonomie, Sozialpsychologie, Neurowissenschaften und Anthropologie	2010: ca. 500.000 Pfund Budget; 2018: ca. 14 Mio. Pfund Budget	BIT führt jährlich hunderte Projekte, Initiativen, Programme und Studien für diverse staatliche und nicht-staatliche Auftraggeber durch. Rund 40% d. Einnahmen stammen aus dem Ausland (https://www.theguardian.com/politics/2018/nov/10/nudge-unit-pushed-way-private-sector-behavioural-insights-team).
Verhaltensökonomie, Experimente	BETA ist eine Einheit innerhalb des DPMC. BETA ist Teil der "Domestic Policy Group", und innerhalb dieser gehört BETA zur Gruppe/Einheit "Policy Innovation and Projects". BETA ist hierarchisch in die Lineinorganisation des DPMC eingegliedert. (https://pmc.gov.au/sites/default/files/files/pmc-org-chart-25-may-2021.pdf)	2017: 27 Mitarbeiter:innen, davon 15 abgeordnet aus Departments/Agencies	BETA ist beim DPMC angesiedelt, aber die Projekte werden durch die jeweiligen Partnerbehörden finanziert. Das DPMC finanziert die BETA-Personalkosten. Das DPMC finanziert darüber hinaus die durch BETA angebotenen Trainings für Mitarbeiter:innen in den Departments und Agencies.	Die Partnerdepartments/-agencies melden sich mit einer Projektidee, für die sie die Finanzierung stellen und BETA führt (sofern bewilligt) gemeinsam mit dem Partner die Experimente/RCTs durch.
keine eigenen innovativen Methoden, Aufarbeitung und Visualisierung von Inhalten, Durchführung der Innovationsbarometer-Studie (mit Danmarks Statistik)	Das COI wird von der Direktorin Pia Gjellerud geleitet. Das COI berichtet an eine Steuerungsgruppe, in der die Regierung, die Kommunen und die Regionen mit jeweils drei Mitgliedern vertreten sind.	Das COI hat 14 Mitarbeiter:innen. Keine Informationen zur Rekrutierung.	Das COI wird finanziert durch die dänische Regierung (40%), die Kommunen (40%) und die Regionen (40%). Budget (2021): 10,6 Mio DKK	Die Steuerungsgruppe entscheidet über die Strategie des COI.
CSF hat eine eigene Reihe von Foresight-Tools entwickelt, die über die Szenarioplanung hinausgehen und sich mit aufkommenden oder plötzlichen und diskontinuierlichen Trends befassen. Unter dem Namen "Scenario Planning Plus" (SP+) behält es die Szenarioplanung als Kern bei, greift aber auf eine breitere Palette von Werkzeugen zurück, die sich besser für die Analyse schwacher Signale und das Nachdenken über Black Swans und Wild Cards eignen.	Das CSF wird von dem Leadership Team bestehend aus 5 der 12 Beschäftigten (2019) geleitet: 1. Mr Peter Ho, Senior Advisor, 2. Ms Jeannette Kwek, Head, 3. Ms Seema Gail Parkash, Deputy Head 4. Ms Liana Tang, Deputy Director (Special Projects) und 5. Mr Lee Chor Pharn, Principal Foresight Analyst.	Das CSF hatte 2019 12 Beschäftigte und 22 Research Assistants. Die Beschäftigten tragen zumeist die Berufsbezeichnung "Strategist" und haben teilweise Berufserfahrung aus anderen Ministerien (Finanzen, Handel & Industrie, Nationale Entwicklung, Prime Minister's Office). Aus dem Budget der gesamten Strategy Group geht hervor, dass 2019 insg. rund 14 Mio. EUR für die Personalkosten der Strategy Group aufgewendet wurden. Das entspricht in etwa 200 Beschäftigten (14 Mio./70k) in der gesamten Strategy Group. Die Rekrutierung erfolgt beispielsweise über das CSF Fellows Programm aus den lokalen Universitäten und über das Praktikanten-Programm (s. Foresight 2019: https://www.csf.gov.sg/media-centre/publications/foresight-series).	Das genaue Budget des CSF ist unbekannt. Das Budget der gesamten Strategy Group betrug 2019 45,53 Mio. Singapur-Dollar (ca. 28,2 Mio. EUR) bzw. 5,5 Prozent der operativen PMO-Ausgaben 2019 (Operating Expenditure). Die gesamten Ausgaben des PMO lagen 2019 bei 1,024 Mrd. Singapur-Dollar (ca. 630 Mio. EUR) (Total Expenditure)	Aufträge kommen aus dem Prime Minister's Office bzw. der Strategy Group
	DARPA wird durch einen Direktor und einen stellvertretenden Direktor geleitet.	Die Programmmanager (program managers) sind zentral Rolle in der Organisation. DARPA legt großen Wert auf die Auswahl der Programmmanager ("... to identify, recruit and support excellent program managers—extraordinary individuals who are at the top of their fields and are hungry for the opportunity to push the limits of their disciplines." (https://www.darpa.mil/about-us/about-darpa)). Die Programmmanager werden aus der Wissenschaft, der Industrie und anderen Behörden für befristete Zeiträume in der DARPA angestellt. Die Programmmanager genießen erhebliche Autonomie.	DARPA berichtet an das Department of Defense und wird aus dem Verteidigungshaushalt finanziert.	DARPA veröffentlicht regelmäßig Ausschreibungen zu den Programmen und Universitäten/Unternehmen bewerben sich darauf mit einer Projektidee. Die Programmmanager schlagen dem Direktor und stellvertretenden Direktor Projekte zur Bewilligung vor. Es gibt keinen Peer-Review-Prozess.
	GDP wird durch eine Steuerungsgruppe geleitet, die Digital Government Leadership Group (DGLG), die helfen soll, digitale und Datensysteme für die gesamte Verwaltung zu entwickeln und mit der "Strategy for a Digital Public Service" and der "Data Strategy and Roadmap" zu verzahnen.	kein eigenes Personal	Budgethöhe unklar	
i.a.	1 Geschäftsführer (knapp 1 Jahr Andreas Tschas; seit Juli 2019 Henrike Hügelsberger) und darunter Projektmanager/Mitarbeiter:innen; allerdings unklar wer seit 2021 Leitung inne hat	12 Mitarbeiter:innen; ursprüngliches Ziel 20, Geschäftsführer ursprünglich öffentlich ausgeschrieben (aus Privatwirtschaft kommend; Aufbau des Pioneer Startup Netzwerks in Europa); nach Rücktritt 2019 st. Leiterin (langjährige Mitarbeiterin der FFG) nachgerückt; vielmehr bereits bestehende Mitarbeiter:innen des FFG	Grundfinanzierung durch zu gleichen Teilen durch BMWV und BMWiT; Anfang auf 3 Jahre beschlossen; danach jährlich	Basisfinanzierung durch zwei Eigentümerministerien
Experimente, Verhaltensökonomie, Co-Creation, Foresight/Szenarien, Design Thinking und agile Methoden				

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 4 von 9)

1. Name	2. Grundlage für Gründung (Gesetz, Regierungsbeschluss)	3. Mission Statement	3a Ziele (Selbstbeschreibung)	3b Werte & Prinzipien
Government Digital Services (GDS)	Regierungsbeschluss; to implement the "Digital by Default" strategy proposed by a report produced for the Cabinet Office in 2010 called "Directgov 2010 and beyond: revolution not evolution". Startpunkt war der Transfer der government Website vom Sozialministerium (DWP) zum Cabinet Office; Ziel der Ablösung zweier unterschiedlicher Online Service Webpages für Bürger und Unternehmen durch Gov.UK (einheitliches Webportal für alle digitalen Verwaltungsleistungen; entstanden aus der Migration von über 2000 Websites)	"We lead the digital transformation of the UK government so that it works better for everyone". We want to transform the relationship between citizens and the state - putting more power in the hands of citizens and being more responsive to their needs. We work with government departments and agencies to transform their services. Our vision is to make government a truly digital organisation so that users have a better experience when interacting with government services; - civil servants have the digital skills and capability necessary to carry out their roles; - government can better deliver on policy goals; - the cost and time to build, change and run government is reduced, saving public money; - we improve trust between citizens and state; -we build secure systems by default. GDS supports the digital transformation of government in a number of ways, through products, platforms and tools.	gem. der neuesten Strategie (2021-2025) Fokus auf 5 Key missions: 1) Gov.UK as the single and trusted online destination for government information and services; 2) joined-up services that solve whole problems and span multiple departments; 3) a simple digital identity solution that works for everyone 4) common Tools and expert services and 5) joined-up data across departments	We start with user needs. We are agile. We work to a set of Design Principles that guide us in everything we do. We believe in working openly, because making things open makes them better. Auch Prinzipien für Ways of Working (always be available, accessible and accurate; support the government's priorities of the day; connect insights to enable joined-up service delivery; provide a personalised and proactive service; be channel agnostic); 2018 auch GDS Values definiert (show what good looks like; solve the hardest problems; help government to transform; reflect the society we serve;
Government Foresight Group	Beschluss des PMO	nicht vorhanden	Ziel der GFSG ist es, Vorausschau und Entscheidungsprozesse besser miteinander zu verzahnen. ("The key objective of the Government Foresight Group is to develop and strengthen the links between foresight and decision-making processes.")(https://valtionuuvosto.fi/en/-/10616/prime-minister-marin-s-government-begins-preparation-of-government-report-on-the-future)	
GovLab Austria	Regierungsbeschluss	"Gesellschaftlicher und technologischer Wandel fordern den öffentlichen Sektor. Gemeinsam können wir die richtigen Fragen stellen und nachhaltige Antworten finden. Das GovLab Austria bietet Rahmen und Raum" "Das GovLab agiert als zentraler Forschungshub des Bundes im governance Bereich"	Das GovLab Austria 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. Die zentralen Ziele des GovLab Austria sind die - prototypische Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten im Bereich Verwaltungsinnovation und evidenzbasierter Politikgestaltung. - internationale Beobachtung von innovativen Projekten, Methoden und Lösungsansätzen im öffentlichen Sektor, - Etablierung eines nationalen Kontaktpunktes (NCP) für Innovationslabore im und um den öffentlichen Sektor, - Zusammenführung von Expertise aus Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft über das einzurichtende „Sounding Board“, sowie die - Multiplikation des entstandenen Wissens durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.	Die Teamkultur des GovLab Austria folgt dem Leitgedanken des „freien Interaktionsraums“ und basiert auf folgenden Leitprinzipien: Das Innovationslabor ist nicht Teil bestehender hierarchischer Strukturen. Entscheidungen werden ausschließlich gemeinschaftlich im Rahmen eines internen Kommunikationsprozesses getroffen. Die Zusammenarbeit ist experimentell und zukunftsorientiert auszurichten. Freier Diskurs, Austausch und Kooperation stehen dabei im Vordergrund. Regelmäßige Reflexion und Wirkungsmessung unterstützt das Lernen innerhalb des Teams und trägt zur Prozessoptimierung bei
Impact and Innovation Unit	2015 durch die kanadische Regierung als Central Innovation Hub im Privy Council Office (PCO)	"The Impact and Innovation Unit (IIU) (formerly Innovation Hub) is driving a shift in the way the Government of Canada uses new policy and program tools to help address complex public policy challenges. With a focus on "the how," the IIU supports departments to build results-driven approaches that work for Canadians. The IIU houses the Centre of Expertise for the Impact Canada initiative to work with departments in applying innovative financing approaches, new partnership models, impact measurement methodologies and behavioural insights in priority areas for the Government of Canada."	Die IIU versteht sich als In-House Innovationsseinheit, die andere Abteilungen in Policy & Innovation und Behavioral Insights berät, um staatliche Policies und Programme zu verbessern.	Ihre Leitprinzipien sind Partnerschaft, Co-Kreation, Bürgerorientierung, Evidenz- und Methoden-basiertheit, Offenheit, Transparenz .
innovation Lab	keine Angaben, Gründung vermutlich durch das Department for Innovation, Science and Economic Development (ISED) (Ministerium) in der Abteilung Digital Transformation Service Sector (DTSS), geleitet von Assistant Deputy Minister Dan Boulet, zugleich CIO (https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/h_00019.html)	keine Angaben, kein wirkliches Mission Statement. Die Website enthält die allgemeine Information: "As part of its transformation strategy to position the Department to deliver on Canada's Innovation and Skills Plan, Innovation, Science and Economic Development Canada (ISED) is realigning the way it serves Canadian businesses and entrepreneurs."	keine Angaben, das Lab selbst hat keine eigenen Ziele formuliert. In der Zielformulierung für die übergeordnete Abteilung DTSS steht jedoch, dass die sog. Digital Design Branch die Bemühungen der Abteilung DTSS zur Förderung innovativer digitaler Erlebnisse unterstützt. Die Digital Design Branch sei verantwortlich für die neue Mission des Innovation Labs. https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/h_00019.html	k.A.
LabGov	Initiative durch die ehem. Präsidentin Michelle Bachelet (2006-10 & 2014-18), Öffentlicher Aufruf, erfolgreicher Vorschlag von Emily Middleton (Harvard) & Nicolás Rebolledo (UK, Royal College of Art), anschließend Gründung als staatliches CORFO-Komitee unter dem Vorsitz des Wirtschaftsministeriums, seit 2021: nachgeordnete Einheit im Ministerium Generalsekretariat der Präsidentschaft (https://www.innovations.harvard.edu/blog/chile-government-innovation-lab-citizen-centered-design-action & https://www.lab.gov.cl/historia)	"Wir erarbeiten gemeinsam Lösungen für prioritäre und übergreifende öffentliche Probleme und installieren Innovationskapazitäten in öffentlichen Einrichtungen. Durch drei Dienstleistungen, Agile Consulting, das Network of Public Innovators und den Public Innovation Index, versuchen wir, öffentliche Dienstleistungen und ihre Beziehung zu den Bürgern zu verbessern, und zwar aus einer systemischen Perspektive mit Fokus auf die Nutzer:innen." (Übersetzt aus dem Spanischen, s. Misión: https://www.lab.gov.cl/que-es-el-lab)	LabGov strebt die Installation und Förderung von nachhaltigen Staatskapazitäten an, die bessere öffentliche Dienstleistungen für Bürger:innen ermöglichen. LabGov hat sich zum Ziel gesetzt, dass bis 2025 die wichtigsten Transformationen des Staates Chile das Ergebnis eines agilen, experimentellen, kollaborativen und evidenzbasierten Prozesses sein müssen, der eine auf den Menschen fokussierte und im Laufe der Zeit nachhaltige Gestaltung und Umsetzung öffentlicher Politiken und Dienstleistungen gewährleistet. LabGov strebt an, dass die strukturelle Transformation des öffentlichen Sektors aus einer sektorübergreifenden Perspektive voranzutreiben, die institutionelle Silos aufräumt. (Übersetzt aus dem Spanischen, s. Visión: https://www.lab.gov.cl/que-es-el-lab)	Für LabGov bedeutet öffentliche Innovation die Generierung und Umsetzung signifikanter Veränderungen in der Arbeit staatlicher Dienste, mit dem Ziel, relevante Probleme der Gesellschaft zu lösen, auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger einzugehen und dabei die Fähigkeiten und das Potenzial jeder Institution zu nutzen. Ihre Prinzipien lauten: Menschen-zentrierung, kollaborative Gestaltung/ Co-Creation, systemischer Blick/ Multidimensionaler Fokus, Experimentierräume, Evidenzbasiertheit und Implementierbarkeit (https://www.lab.gov.cl/innovation-publica / https://www.nesta.org.uk/report/experimenta-building-the-next-generation-of-chiles-public-innovators)
LabX	Grundlage für Labx ist das Programm der Regierung von 2015-2019 (Kapitel 6 - Stärkung, Vereinfachung und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung). Die Finanzierung für drei Jahre wurde durch den Europäischen Sozialfonds gesichert. Anfänglich war es direkt an das Büro des Ministers für Modernisierung des Staates und der öffentlichen Verwaltung angebunden. Später wurde das Team des Labx verlagert und der Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA) unterstellt, die Teil des Ministeriums ist. https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx	Labx mission ist die Transformation öffentlicher Dienstleistungen um sie auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger auszurichten und als Verbinder und Aktivierer im Innovations-Ökosystem der öffentlichen Verwaltung zu agieren. https://labx.gov.pt/o-labx/?lang=en	Dazu erforscht und designed es und experimentiert mit innovative(n) Lösungen, um öffentliche Dienstleistungen zu verbessern, Mitarbeiter zu trainieren zu Vektoren von Innovationen zu werden und Brücken zwischen öffentlichen Organisationen, dem nationalen Wissenschaftssystem, der Gemeinschaft der Unternehmen, zivilgesellschaftlicher Organisationen und, insbesondere, von Bürgern zu bauen	Leitprinzipien: 1) Lernen über und mit den Bürgern 2) Informationen sammeln und Muster finden 3) Evidenz präsentieren, um Entscheidungen zu unterstützen 4) Ideen materialisieren Sie Ideen, um sie zu validieren 4) Experimentieren, um zu verbessern

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 5 von 9)

4a Aufgaben: Differenziertere Typologisierung auf Basis des Mission Statements und Gesamteindruck	4b Aufgaben: Kerntätigkeiten	4c Aufgaben: Sektoraler Schwerpunkt (Privat, Öffentlich, NGO)	5. Kollaboration (mit externen Akteuren, sektor-/ ressortübergreifender Ansatz, Partizipation, Stakeholder, Transparenz, Open Gov. etc.)
Gemäß Webpage 4 zentrale Aufgabenbereiche: 1) Service Toolkit (technology and digital standards for creating and running government services); 2) GOV.UK Design System (Schaffung gem. Wissenssystem und Transfer von Erfahrungen); 3) GDS Academy (training public sector employees to work in agile teams and to design a digital service); 4) government as a platform (common core infrastructure of shared digital systems, technology and processes z.B. GOV.UK Pay and GOV.UK Notify)	Our job is to deliver platforms, products and services that help government to become joined-up, trusted and responsive to user needs. We do this through GOV.UK - the best place to find government services and information and part of our national digital infrastructure, Digital Identity and Government as a Platform.	rein öffentliche Verwaltung	primär whole of government/joined-up government Ansatz (alles ressortübergreifend)
Das GovLabAustria widmet sich der Erarbeitung zukunftsrelevanter Fragestellungen und BürgerInnen-fokussierter Lösungsansätze im Rahmen eines offenen „Experimentierraums“ unter adaptiver Nutzung unterschiedlicher Methoden. Dabei sollen insbesondere die Dimensionen Verwaltung der Verwaltung, politisches System/Staat, Gesellschaftssystem und Wirtschaft Berücksichtigung finden. Das GovLabAustria agiert als zentraler Forschungshub des Bundes im Governance-Bereich. Über das alle Innovationslabor-Projekte und Partnerorganisationen umfassende Sounding Board bietet GovLabAustria eine Plattform für Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zur Lösung zentraler Herausforderungen an den Sektorengrenzen. Das GovLabAustria dient der nationalen und internationalen Vernetzung von Innovationslaboren im Governance-Bereich. Zentrale Zielsetzung ist es, den internationalen Wissenstransfer sicherzustellen und Zugriff auf internationale Expertise und andere Ressourcen zu erhalten.	In Innovationslabor-Projekten werden mit unterschiedlichen Partnern in konkreten Fragestellungen im Rahmen offener „Experimentierräume“ unter adaptiver Nutzung unterschiedlicher Methoden wie beispielsweise Co-Leadership, Co-Creation und Collaboration, Personas, Gamification, Design-Thinking, sowie Agile Entwicklung/Rapid Prototyping erarbeitet. BürgerInnen-fokussierte Lösungsansätze stehen hierbei im Vordergrund. Derzeit werden Innovationslabor-Projekte in den Bereichen Wissensmanagement, Digitalisierung und Partizipation umgesetzt. Zur Vertretung der im Rahmen des GovLabAustria gewonnenen Expertise sowie zur Förderung innovativer Prozesse und Projekte im Governance-Bereich bietet das GovLabAustria im Rahmen des Programms „GovLabAustria Training“ Lehr- und Transferveranstaltungen an Donau-Universität Krems, Verwaltungsakademie des Bundes und anderen Einrichtungen an. Z.B. Kompaktlehrgang Innovation	klar intersektoral v.a. durch Zusammenarbeit von Verwaltung und NGOs/Zivilgesellschaft aber auch Wirtschaft. ("es sollen insbesondere die Dimensionen Verwaltung der Verwaltung, politisches System/Staat, Gesellschaftssystem und Wirtschaft Berücksichtigung finden")	stark kollaborativ; Donauuniversität Krems (e-Governance Department unter Leitung von Peter Parycek) als zentraler Partner; auf Seiten des Bundes institutionelle Zusammenarbeit des Bundesministeriums für den öffentlichen Dienst sowie des Ministeriums für Wirtschaft und Digitales; darüber sehr umfassendes Sounding-Board mit 25 Vertreterinnen von Verwaltung und v.a. Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Bei konkreten Projekten ebenfalls starke Kollaboration zw. Kernakteuren und zusätzlichen Akteuren/Partnern
Die IU arbeitet Priorität in den Bereichen Policy & Innovation und Behavioural Insights	Die IU arbeitet mit einem breiten Partnernetzwerk von zentralen Behörden, Abteilungen und externen Organisationen entlang ergebnisorientierter Ansätze zusammen, um: (1) Barrieren für Innovationen innerhalb der Regierung abzubauen, (2) Probleme neu zu betrachten und zu überdenken, wie/wo Lösungen mittels Co-Design- und Co-Creation gefunden werden können, (3) Vorteile der Wirkungsmessung zur Unterstützung einer evidenzbasierten Entscheidungsfindung zu nutzen und (4) durch Testen den Nachweis zu erbringen, "was funktioniert".	Die IU arbeitet ausschließlich im und für den öffentlichen Sektor und verfolgt einen ressortübergreifenden Ansatz.	Sie verfügt über ein breites Partnernetzwerk von zentralen Behörden, Abteilungen und externen Organisationen
wenig Informationen, Projektinformationen weisen eher in Richtung Policy Lab / Digital Innovation Lab, angesiedelt bei Digital Design Branch im Digital Transformation Service Sector (ISED)	Keine Angaben zu festgelegten Kerntätigkeiten, bisher nur neun Fälle Durchführung von Workshops, Design eines Kartenspiels, Veranstaltung und Vernetzungstreffen	Schwerpunkt der Projekte lag bisher im öffentlichen Sektor, teilw. Kooperationen mit und für Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden (s. Start-Up Tag).	Einzelne ressortübergreifende Workshops Design Thinking Bootcamp, Workshop mit Engineering Change Lab, Engineers Without Borders & Reos Partners, Veranstaltungen mit der Wirtschaft: Startup Canada and Spring2 Innovation
Das Regierungslabor ist eine Agentur des chilenischen Staates, die dem Generalsekretariat des Präsidialamtes unterstellt ist und die Transformation der öffentlichen Dienstleistungen im Sinne der Menschen beschleunigen soll. Unter Verwendung von kollaborativen Design-Methoden fördert es die Entwicklung und Umsetzung von evidenzbasierten Lösungen zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen und die Einführung innovativer Praktiken in Institutionen, mit einem multidisziplinären und personenzentrierten Ansatz.	LabGov bietet drei zentrale Dienstleistungen an: Agiles Consulting für den öffentlichen Sektor, Netzwerk öffentlicher Innovator:innen und den innovations-index des öffentlichen Sektors	Primär Öffentlicher Sektor, Ministerien, staatliche Einrichtungen, Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, seit 2018 teilweise Öffnung hin zur Zivilgesellschaft	Ministeriums Generalsekretariat der Präsidentschaft sowie aktive Teilnahme am Regierungsausschuss für die Staatsmodernisierung (s. 2021- heute: https://www.lab.gov.cl/que-es-el-lab)
Spezifische Aufgaben, die zu Beginn des Projekts im Jahr 2017 definiert wurden: 1) Schaffung eines Netzwerks von Innovatoren, Experten in bestimmten technischen Bereichen; 2) Einen physischen Raum (das Lab) schaffen, in dem das Team empfangen und Arbeitssitzungen abhalten kann; 3) Das Lab zu einem Raum zu machen, in dem man schnell und kostengünstig testen und Prototypen entwickeln kann; 4) Neue öffentliche Dienste entwickeln oder bestehende Dienste umgestalten, Blockaden identifizieren und die Nutzung elektronischer Dienste fördern 5) Einbindung von Bürgern, Unternehmen und Entscheidungsträgern (Regierung) in den Prozess der Interpretation der realen Bedürfnisse / Möglichkeiten für die Gestaltung neuer Dienste (Co-Creation); 6) Empowerment der öffentlichen Verwaltung mit Methoden zu arbeiten, die Innovation durch Design fördern; 7) Förderung der Entwicklung von transversalen Lösungen, Beseitigung "organisatorischer Silos".	Experimentieren: Projekte, die sich auf bestimmte Herausforderungen und Bereiche öffentlicher Einrichtungen konzentrieren und mit Partnern aus der Unternehmenswelt und dem nationalen Wissenssystem durchgeführt werden, um auf die Bedürfnisse von Bürgern und Unternehmen zu reagieren. Capacity: die Schaffung von Initiativen, die darauf abzielen, die öffentliche Verwaltung in Ansätzen zu schulen, die Veränderung und Innovation fördern. Verbindung: der Bau von Brücken zwischen öffentlichen Einrichtungen, dem wissenschaftlichen System und der Gemeinschaft der Unternehmer, die ein Innovationsökosystem der öffentlichen Verwaltung aktivieren. Erforschung: die Schaffung von Initiativen zur Anwendung von Verhaltenswissenschaften in der öffentlichen Politik, die Nutzung neuer Technologien oder die Verwendung von Gamification als Möglichkeit zur Veränderung der Organisationskultur.	öffentlich	sektorübergreifende Umsetzung von Projekten und Schulung von Fachleuten; Netzwerk von (500+) öffentlichen Innovatoren, Fachleuten, die in der Lage sind, die Methoden des Labs in ihren Bereichen der öffentlichen Verwaltung zu replizieren; "Netzwerk der Netzwerke" für das unabhängige Prototyping von Projekten; Bau von Brücken zwischen wissenschaftlichen Experten, öffentlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft (z. B. Stipendien für die "Adoption" eines Experten für ein bestimmtes Projekt); Veranstaltungen und Foren für Förderung von Transparenz, Integrität, Rechenschaftspflicht und Partizipation.

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 6 von 9)

6. Methoden (digital, agile, DT, co-creative/-design etc.)	7a Interne Organisation und Steuerung: Leitung (Position, Hierarchieebene)	7b Interne Organisation und Steuerung: Personal (Anzahl, Rekrutierung intern/extern, Status „normaler“ Teil der Verwaltung, befristet, fellows etc.)	7c Interne Organisation und Steuerung: Budget (Umfang, Zeitverlauf, wie separat, autonom)	8. Geschäftsmodell (Aufträge, Projekte, Workshops etc.)
Stark auf etablierte Methoden/Ansätze rund um Agile work setzend; aber auch sonst sämtliche Methoden zur Sicherstellung UserCentricity	k.a.	k.a.		Finanzierung durch Cabinet Office im Rahmen der jährlichen Budgetierung + Einnahmen durch versch. Services wie Verify, Notify und GDS Academy
Vorrusschau	Die GFSG ist ein Beratungsgremium unter Leitung des Staatssekretärs im PMO.	Die GFSG hat 11 Mitglieder: Staatssekretär im PMO (Leitung), 1 weiterer Vertreter des PMO, 5 Wissenschaftler, 1 Parlamentarier (Mitglied des Committee of the Future), 1 Vertreter des Wirtschaftsministeriums, 1 Vertreter von SITRA; 1 Vertreter des Verteidigungsministeriums		
mit unterschiedlichen Partnerinstitutionen werden konkrete Fragestellungen im Rahmen offener „Experimenterräume“ unter adaptiver Nutzung unterschiedlicher Methoden wie beispielsweise Co-Leadership, Co-Creation und Collaboration, Personas, Gamification, Design-Thinking, sowie Agile Entwicklung/Rapid Prototyping erarbeitet. Allen Partnerinstitutionen steht am Impact Innovation Hub ein Innovationslabor-Raum zur Verfügung. Leichte nicht-hierarchische Zugänglichkeit soll Vernetzung im Sinne einer Open Innovation, Kollaboration und Co-Kreation fördern	Das Leading Board ist das administrative und strategische Steuerungsgremium des GovLabAustria. Die Leitung der Geschäftsstelle führt im Auftrag des Leading Boards die laufenden Geschäfte des GovLabAustria. Leading Board und Leitung der Geschäftsstelle vertreten das GovLabAustria nach außen. De facto organisiert als Teil der Abteilung (D Referat) III/C/9 „Strategisches Performance Management und Verwaltungsinnovation des BM für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport	Geschäftsstelle v.a. mit 4 Mitarbeitern (je 2 Leitung und 2 Mitarbeiter jeweils aus BM/KGD5 und Donaunverstät Wien); alle nur als untenstehende Nebenbeschäftigung	kein eigenes Budget; Lab kann lediglich auf Budget der Abteilung III/C/9 zugreifen; kein eigener Budget posten; primär projektbasiert	vor allem durch Mobilisierung von Ressourcen über die Partner; keine eigene Rechtfähigkeit und Geschäftsmodell
Co-Design, Co-Creation, evidence-based policymaking. Methodisch konzentriert sich die IU auf (a) evidenzbasierten Entscheidungsfindung, (b) Prozess-Fokussierung in der Ergebnisfindung, (c) Förderung, Ermöglichung und Durchführung von Experimenten innerhalb der Regierung, (d) Innovation von außen in die Regierung bringen.	Chef der IU ist Rodney Ghali, Amtsbezeichnung „Assistant Secretary to the Cabinet“ im PCO.	In der IU arbeiten insgesamt rund 15 Personen mit interdisziplinärer Arbeitserfahrung aus Policy- und Programmentwicklung und -Management, Ergebnisbasierte Förderung, Evaluation, Vermittlung von Partnerschaften und Verhaltensökonomie.	Der Jahresbericht 2019/2020 weist ein Budget von rund 410 Mio. EUR für die seit 2,5 Jahren bei der IU angelaufene Initiative „Impact Canada“ aus. Der PCO-Plan 2021-22 enthält die Ankündigung von Budgetkürzungen für die IU in den Jahren 2023-24	Durch das PCO
Workshops mit Design Thinking, LEGO® Serious Play®, digital, Co-Creation und Co-Design	Steuerung durch ISED, ggf. Teil des DTSS	keine Angaben, ggf. kein eigenes Personal, sondern Bedienstete des DTSS	keine Angaben	Dem ISED/DTSS ng. staatliche Einheit
Agile, experimentelle, kollaborative und evidenzbasierte Prozesse, Menschen- und Nutzer:innen-Zentrierung und nachhaltige Gestaltung und Umsetzung öffentlicher Politiken und Dienstleistungen. LabGov strebt an, die strukturelle Transformation des öffentlichen Sektors aus einer sektoralbegreifenden Perspektive voranzutreiben, die institutionelle Silos aufricht (https://www.lab.gov.cz/que-es-el-lab & https://www.lab.gov.cz/consultoria-agil/metodologia)	Relativ kleine Organisationseinheit unter der Leitung von Roman Yosif (Executive Director) und einem Chef-Berater (Orlando Rojas) : Darauf folgen die verschiedenen Berater:innen, Entwickler:innen und Spezialist:innen	22 Teammitglieder (inkl. Leitung) ausgewählt aus über 2700 Bewerbungen, div. berufliche Werdegänge, Multidisziplinäres Team : Kommunikation, Finanzen, Design, Jura, Organisations- und Prozessberatung etc. (https://www.innovations.harvard.edu/blog/chile-government-innovation-lab-citizen-centered-design-action, https://www.lab.gov.cz/equipo)	Es sind keine Angaben zum Budget des LabGov zu finden.	Staatliche Organisationseinheit im Generalsekretariat der Präsidentschaft, öffentliche Institutionen können sich auf der LabGov-Webseite unter Schlierung Ihrer Problematik/ Ihres Anliegens auf das Agile Consulting bewerben (https://www.lab.gov.cz/consultoria-agil/postularla)
1. Forschung, 2. Co-Kreation und 3. Experimentieren.	Der Koordinator des LabX ist Bruno Monteiro. Das Team besteht aus: einer Servicefachkraft, einem Soziologen, einem Service-Designer, einem Content-Designer und einem visuellen Designer.	LabX besteht aus 6 Vollzeitmitarbeitern mit interdisziplinärem akademischem Hintergrund (Soziologie, Design, Öffentliche Politik). Die meisten von ihnen waren zuvor bei der Agentur für Verwaltungsmoderisierung (AMA) angestellt - und scheinen auch weiterhin bei dieser Regierungsbehörde beschäftigt zu sein. Der Koordinator des Labors (Bruno Monteiro) und die ursprüngliche Service-Designerin (Felipa Costa) arbeiten außerhalb der Regierung, nachdem sie für die Gründung des Labors mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds ausgewählt und eingestellt worden waren - was vermutlich eine flexiblere Auswahl und Vertragsgestaltung ermöglichte. Das Labor hat Masterstudien aufgenommen, die die Aktivitäten und Projekte im Laufe einiger Monate begleiteten und unterstützten (einer wurde danach ein Vollzeitdesigner).	LabX wurde als Projekt innerhalb des Ministeriums für Modernisierung des Staates und der öffentlichen Verwaltung mit einem definierten Zeitraum (01.05.2017 - 31.08.2020) und Budget eingedichtet: EUR 1 Mio. für den Zeitraum, der Europäische Sozialfonds beteiligt sich mit EUR 569.500,00. Es ist unklar, ob die europäische Finanzierung verlängert wurde oder der genaue Beitrag zum Lab aus dem Regierungsbudget des Landes für 2021 (unter AMA)	Jede Regierungsbehörde kann LabX ein politisches Problem vorlegen. Die Arbeit des Labs ist für die Partner nicht mit direkten Kosten verbunden (free of charge). Sobald die Anfrage eingegangen ist, geht das Labor in drei Schritten vor: (i) Forschung, um die Bedürfnisse der Benutzer und die Schwierigkeiten und Grenzen der Dienste zu verstehen, (ii) Design, um neue Lösungen zu entwickeln, die die Beziehung zum Dienst verbessern oder seine Effizienz erhöhen, und (iii) Experiment, um die neuen Lösungen mit Benutzern und Mitarbeitern zu validieren. Die Finanzierung des Experiments selbst (Schritt iii) wird von der zuständigen Regierungsbehörde übernommen - LabX finanziert sein Team, die Methodik und die Forschung, aber nicht die Durchführung der Piloten.

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 7 von 9)

1. Name	2. Grundlage für Gründung (Gesetz, Regierungsbeschluss)	3. Mission Statement	3a Ziele (Selbstbeschreibung)	3b Werte & Prinzipien
Nesta	Der gleichnamige NESTA Vorgänger wurde 1998 von einer unabhängigen Stiftung im Vereinigten Königreich gegründet, die durch ein Gesetz des Parlaments, den National Lottery Act 1998, ins Leben gerufen wurde. (https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/22/schedule/4/enacted)	"We are the UK's innovation agency for social good. We design, test and scale new solutions to society's biggest problems, changing millions of lives for the better. Nesta's purpose has always been to support innovation for social good. In our new 10-year strategy, our purpose remains constant, but the way we achieve it will change substantially. We will now focus our energy and resources on three innovation missions: a fairer start for every child; a healthy life for all, and a sustainable future where the economy works better for people and the planet. We're optimistic. We believe that large-scale, meaningful change is more possible now than ever before, if we combine our most important assets - people, data, money and culture - in new ways." (https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/introduction-our-strategy/)	Nesta hat sich gem. seiner 10-Jahresstrategie 2021-2030 besonders drei Zielen verpflichtet: Chancengleichheit "Ein gerechterer Start (a fairer start)", Gesundheit "ein gesundes Leben (a healthy life)" und Nachhaltigkeit "eine nachhaltige Zukunft (a sustainable future)". Nesta's Strategie zielt darauf ab, mehrere, der am tiefsten verwurzelten Ungleichheiten in der Gesellschaft anzugehen und zu lindern.	Nesta strebt an, bis 2030 das Leben von Millionen von Menschen verändert zu haben. Nesta strebt an, weltweit führend zu sein, wenn es darum geht, Innovationen für das Gemeinwohl voranzutreiben. Jede der drei Missionen (einen gerechteren Start, ein gesundes Leben und eine nachhaltige Zukunft) ist eine Antwort auf eine generationenübergreifende gesellschaftliche Herausforderung, bei der Nesta glaubt, dass Innovation eine große Rolle dabei spielen kann, groß angelegte Veränderungen voranzutreiben. Bei der Verfolgung der missionsgetriebenen Strategie nimmt Nesta drei komplementäre Rollen ein: Als Innovationspartner, als Venture Builder und als Systemgestalter.
Policy Horizons Canada		"We are a federal government organization that conducts foresight. Our mandate is to help the Government of Canada develop future-oriented policy and programs that are more robust and resilient in the face of disruptive change on the horizon. To fulfill our mandate, we: Analyze the emerging policy landscape, the challenges that lie ahead, and the opportunities opening up. Engage in conversations with public servants and citizens about forward-looking research to inform their understanding and decision making. Build foresight literacy and capacity across the public service. We produce content that may attract academic, public, and international attention, and do not publish commentary on policy decisions of the Government." https://horizons.gc.ca/en/about-us/		evidenzbasiertes Handeln Innovation Zukunft gestalten
Public Sector Innovation Network (PSIN)	Das PSIN begann 2009 als Teil eines Projekts des Management Advisory Committee zum Thema Innovation im öffentlichen Sektor als ein Mechanismus, um Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes, die Innovationen in ihrer Arbeit anwenden, einzubinden und von ihnen zu hören. (https://web.archive.nla.gov.au/awa/20190305212919/https://innovation.govspace.gov.au/network)	The Public Sector Innovation Network (PSIN) was an Australian government network helping public servants understand and apply innovation in their daily work. We took ideas and solutions from around the world and translated them into something real and useful in an Australian government context (https://www.industry.gov.au/policies-and-initiatives/public-sector-innovation-network).	Das PSIN wurde von und für Mitarbeiter des öffentlichen Sektors aufgebaut, sei es auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene, sowie für Interessensvertreter und Vordenker im Bereich Innovation im öffentlichen Sektor. PSIN vermittelt Neuigkeiten zu innovativen Programmen, Entwicklungen in Übersee und neue Trainings- und Ausbildungsmöglichkeiten. (https://web.archive.nla.gov.au/awa/20170314154840/http://govspace.us6.list-manage1.com/subscribe?u=8849ab9f8edc38cab3ebce1f3&id=07508b4d6e)	Offenes Netzwerk, aber für Staatsbedienstete und Wissenschaftler:innen gedacht.
Sitra	Gesetz (Lag om Jubileumsfonderna för Finlandns självständighet, 24.8.1990), https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1990/19900717	"We are building a successful Finland for tomorrow. That is both our mission and our statutory mandate. Our vision is that Finland will prosper by building a fair, sustainable and inspiring future that ensures people's well-being within the limits of the earth's carrying capacity." https://www.sitra.fi/en/topics/strategy-2/#vision-effectiveness-targets	SITRAs Ziele sind gesetzlich festgelegt. Sitra soll die stabile und zukunftsorientierte Entwicklung Finlands fördern (quantitatives und qualitatives Wachstum, internationale Wettbewerbsfähigkeit) ("The purpose of the Fund is to promote the stable and balanced development of Finland, quantitative and qualitative economic growth and international competitiveness and co-operation by acting particularly to implement projects with impacts that increase the efficiency of the use of economic resources or enhance the level of research and education or explore future development options.") (Act on Sitra, the Finnish Innovation Fund 717/1990, section 2). Diese gesetzliche Zielsetzung bricht SITRA herunter in folgende konkrete Ziele runter: (1) Ökologische Rekonstruktion der Gesellschaft/Klimawandel, (2) nachhaltige ökonomische Entwicklung, (3) Demokratieförderung, (4) Verbreitung von Wissen über Zukünfte und Anstoß von Diskursen über Zukünfte, (5) Steigerung der Wandlungs- und Kooperationskapazität der Gesellschaft. ("We have five goals we work for every day: The ecological reconstruction of society and everyday life ensures adaptation to the earth's carrying capacity. The economy is renewed in a manner that aims at increased competitiveness in compliance with the principles of sustainable and responsible development. Engagement and influencing opportunities strengthen democracy. The possible directions of future development are well known in Finland, different kinds of future are widely discussed and action is taken on the basis of future knowledge. Society's capacity for change and co-operation increases.") https://www.sitra.fi/en/topics/strategy-2/#vision-effectiveness-targets	Ökologie, Nachhaltigkeit, technologischer Fortschritt, Demokratie ("Our vision is that Finland will prosper by building a fair, sustainable and inspiring future that ensures people's well-being within the limits of the earth's carrying capacity.", https://www.sitra.fi/en/topics/strategy-2/#vision-effectiveness-targets)
The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)	2009 gegründet als Initiative durch die Süd-Australische Regierung, seit dem 3.12.2012 bei der Australian Charities and not-for-profit Commission registriert.	"We partner with communities and organisations to put people at the heart of shaping their lives and society. Together we tackle big social challenges and build the conditions for social innovation." (https://tacsi.org.au/) "The Australian Centre for Social Innovation brings people into the heart of shaping their lives and society. Formed in 2009 as an initiative of the South Australian Government, TACSI is now an independent social enterprise working on projects and initiatives across Australia. Bringing together a unique and diverse team of people from all over the world, the staff at TACSI are all united in their commitment to developing new and better ways to build social and economic prosperity for all." (https://tacsi.org.au/about/)	Laut ihrer Sitzung vom 15. Dezember 2020 sind die Ziele von TACSI die Linderung der Not und des Elends derjenigen, die: 2.1.1 obdachlos sind; 2.1.2 sich in Langzeitarbeitslosigkeit befinden; 2.1.3 unter Kindesmissbrauch oder Vernachlässigung leiden; 2.1.4 unter Drogen- und Alkoholmissbrauch leiden; 2.1.5 unter häuslicher Gewalt leiden; 2.1.6 eine schlechte psychische Gesundheit haben; oder 2.1.7 sich in einer Notlage befinden, die über die Leiden des täglichen Lebens hinausgeht. (Governing Document 2021: https://www.acnc.gov.au/charity/b99dcd2870291ae5ee66de9975649ecffinancials-documents)	TACSI ist der Überzeugung, dass Menschen Experten für ihr eigenes Leben sind. TACSI glaubt, dass die besten Innovationen aus der Zusammenarbeit mit den Menschen kommen, die genau die Herausforderungen bewältigen müssen, die TACSI zu lösen versucht. Die Vision von TACSI ist die einer vernetzten, dezentralen Organisation und eines Betriebsmodells, das in der Lage ist, auf ein sich ständig veränderndes Umfeld zu reagieren. TACSI ist zukunftsorientiert und so strukturiert, dass die Menschen von der sich abzeichnenden Zukunft lernen, anstatt Anweisungen aus der Vergangenheit zu suchen. Es ist authentisch, transparent und entwickelt sich ständig weiter (https://tacsi.org.au/about/).

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 8 von 9)

3a Aufgaben: Differenziertere Typologisierung auf Basis des Mission Statements und Gesamteindruck	4b Aufgaben: Kernritätigkeiten	4c Aufgaben: Sektoraler Schwerpunkt (Privat, Öffentlich, NGO)	5. Kollaboration (mit externen Akteuren, sektor-/ressortübergreifender Ansatz, Partizipation, Stakeholder, Transparenz, Open Gov. etc.)
Nesta arbeitet an der Schnittstelle von Policy & Social Innovation. Als unabhängige Wohltätigkeitsorganisation und gemeinnütziges Unternehmen arbeitet Nesta an großen gesellschaftlichen Herausforderungen (s. drei Oberziele).	Die Organisation agiert durch eine Kombination aus Programmen, Investitionen, Politik und Forschung sowie der Bildung von Partnerschaften, um Innovationen in einem breiten Spektrum von Sektoren zu fördern.	Nesta bedient explizit ein breites Spektrum von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Sektoren (öffentlicher Sektor, Industrie und Handel, soziale Unternehmen, NRO, Sozial- und Wohlfahrtsverbände etc.) insb. in den Bereichen Bildung und Forschung Innovation, Kunst, Wissenschaft und Technologie und den Freiwilligensektor. Oberstes Kriterium ist die Gemeinnützigkeit.	Als unabhängige Wohltätigkeitsorganisation und Unternehmen arbeitet Nesta sowie dessen Tochterorganisationen mit einer Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren und Partnern zusammen und verpflichtet sich selbst dazu, transparent zu arbeiten und (Miss-)Erfolge mitzuteilen.
Laut Selbstdarstellung verbindet Policy Horizons Canada Foresight mit evidenzbasiertem Handeln mit dem Ziel Policy Innovation und Weiterbildung in der kanadischen Ministerialverwaltung. Der Schwerpunkt liegt auf Foresight.	Forschung und Zukunftsprognosen Training von Verwaltungsmitarbeiter:innen Netzwerken und Mobilisierung von Wissen https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=bHPSBQAQAQBAI&oi=fnd&pg=PA189&dq=policy+horizon+canada+foresight+government&ots=5Yb5HGMMJT&sig=1J0ym1vd-g388hDuPu72B8Jed4&redir_esc=y#v=onepage&q=policy%20horizons%20canada%20foresight%20government&f=false	öffentlich	ressortübergreifender Ansatz Interaktion mit privaten Akteuren national und international Interaktion mit kanadischen Bürger:innen
PSIN wird gemeinhin als "Community of Practice" (AUS Policy Hub) und als "Government to Government (G2G) Service" (Dep. for Industry) eingestuft.	Wöchentlicher Newsletter für Mitglieder, Website mit Tools & Ressourcen, Innovation Blog, jährliche Veranstaltung "Innovation Month" 2013-2020, Public Sector Innovation Awards, Fallstudien APS Innovation Showcase 2015-2016	öffentlich	siehe diverse Ressorts und Bundesstaaten in den Untergruppen PSIN Innovation Champions, PSIN Agents und PSIN State Co-ordinators (https://web.archive.nls.gov.au/awa/2019030512919/https://innovation.govspace.gov.au/network)
SITRA arbeitet themenbezogen und fokussiert derzeit auf folgende Themen: Nachhaltige ökologische Entwicklung, faire Datenwirtschaft und Stärkung der Demokratie. Eine nachhaltige ökonomische Entwicklung sieht SITRA als Querschnittsthema, das mit allen anderen verknüpft ist.	SITRA fördert Innovationsprojekte in den inhaltlichen Themenbereichen, befasst sich mit Foresight und vergibt Studien.	Alle - kein Schwerpunkt	SITRA kooperiert mit allen Akteuren der finnischen Gesellschaft, kein Schwerpunkt auf öffentliche Stakeholder.
TACSI versteht sich als Dienstleister für soziale Innovation, um sozialen und wirtschaftlichen Wohlstand zu fördern. Sie arbeiten daher im Rahmen von diversen Programmen, Projekten, Initiativen und Publikationen mit diversen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren (Partner:innen/ Kund:innen) insb. in Australien zusammen. Inhaltlich fokussiert sich TACSI auf folgende Kategorien: Disrupting Disadvantage, Activating Social Health, Furthering Self-Determination und Redesigning Ageing (https://tacsi.org.au/work/).	Laut ihrer Satzung vom 15. Dezember 2020 wird TACSI die genannten Ziele verfolgen, indem sie (ohne Einschränkung): 2.2.1. den Zugang zu Beratung und anderen relevanten Fachdiensten (einschließlich medizinischer Dienste) für betroffene Personen und deren Familien; 2.2.2. Oldachise bei der Suche nach alternativen Lebensbedingungen unterstützt; 2.2.3. die Durchführung von Programmen zur Verbesserung der Lebenssituation betroffener Personen und ihrer Familien und zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit von Gemeinden; 2.2.4. die Einrichtung und Bereitstellung neuer bezahlter Aufgaben für betroffene Personen und gefährdete Familien, wie z. B. bezahlte Peer-Arbeitskräfte, die bei der Erlangung von Weiterbildung und langfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten helfen; und 2.2.5. Bereitstellung von Unterstützungs- und Bildungsprogrammen für Gemeinden, die ein hohes Maß an Armut und Not erleben, auch aufgrund von Naturkatastrophen, um verfestigte Benachteiligungen zu bekämpfen und bei der Entwicklung von Bewältigungsmechanismen zur Bewältigung des emotionalen Traumas zu helfen. (Governing Document 2021: https://www.aacn.gov.au/charity/b99dcd2870291ae5ee6de9f975649ecffinancials-documents)	TACSI arbeitet zumeist mit lokalen und regionalen Regierungen und Gemeinden aus dem öffentlichen Sektor sowie nicht-staatlichen und non-profit Organisationen zusammen.	TACSI kollaboriert mit der zentralen Regierung, regionalen Regierungen und Gemeinden (55 Prozent des Budgets kommt aus öffentlicher Hand), Instituten, non-profit Organisationen, Universitäten, Schulen, NGO's und Stiftungen und Unternehmen, überwiegend in Australien.

Intern Struktur und Aufgaben (Seite 9 von 9)

6. Methoden (digital, agile, DT, co-creative/-design etc.)	7a Interne Organisation und Steuerung: Leitung (Position, Hierarchieebene)	7b Interne Organisation und Steuerung: Personal (Anzahl, Rekrutierung intern/extern, Status „normaler“ Teil der Verwaltung, befristet, fellows etc.)	7c Interne Organisation und Steuerung: Budget (Umfang, Zeitverlauf, wie separat, autonom)	8. Geschäftsmodell (Aufträge, Projekte, Workshops etc.)
<p>Nesta's Ziel ist es, neue Lösungen für die größten Probleme der Gesellschaft zu entwickeln, zu testen und zu skalieren. (Strategie 2030: 2). Dazu verwendet Nesta diverse experimentelle und quasi-experimentelle Methoden (Strategie 2030: 15) und forscht selbst an innovativen Methoden und Technologien auch aus dem Bereich strategische Vorausschau (Jahresbericht 2020: 22). (Nesta 2030 Strategie: https://www.nesta.org.uk/report/nesta-strategy-2030/)</p>	<p>Das Exekutivteam unter der Leitung von Ravi Gurumurthy (CEO) ist verantwortlich für die strategische und das tägliche operative Management der Wohltätigkeitsorganisation und trifft sich formal als Exekutivteam mindestens einmal im Monat.</p>	<p>Ca. 120 Angestellte in verschiedenen Ländern; Organisation in verschiedene Teams, spezialisierte Einrichtungen und Centern bspw. Discovery Hub, Nesta Challenges, Innovation Growth Lab (IGL), People Powered Results, Data Analytics, Collective Intelligence, Arts & Culture Finance, Policy and Evidence Centre. Nesta hat Büros in London, Edinburgh und Cardiff. Die Mitarbeiter arbeiten von überall in Großbritannien aus. https://www.nesta.org.uk/team/ & https://www.nesta.org.uk/our-specialist-enterprises/ https://www.nesta.org.uk/where-we-work/ Außerdem hat sich Nesta besonders zur Förderung von Inklusion am Arbeitsplatz verpflichtet (https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/introduction-our-strategy/)</p>	<p>Total Funds carried forward 2020: 423 Mio. Pfund, ca. 490 Mio. EUR (Jahresbericht 2020). Einnahmen im Geschäftsjahr 2020: 43 Mio. Pfund (davon 18 Mio. gebundene, 15 Mio. ungebundene, 10 Mio. überschüssige Gelder), Ausgaben 47 Mio. Pfund. Einnahmen: Income and endowments from: Investment income (10 Mio.), Charitable activities (25 Mio.), Other trading activities (7 Mio.), other income (7 Mio.). Ausgaben: 1. Raising funds (5 Mio.) davon trading activities, 4 Mio. and investment management costs, 1 Mio.); 2. Charitable activities (42 Mio., davon Research, analysis and policy 12 Mio., Programmes 22 Mio., Investment (early-stage and social impact) management 5 Mio., Skills 2 Mio., Futurefest 0,5 Mio.). s. Jahresbericht GJ 2020: 40.</p>	<p>Nesta verfügt über diversen Einnahmequellen. Zum einen generelles Vermögen (general fund) aus dem Nesta Trust Fund, das ungebunden zur allgemeinen Zielerreichung der Wohltätigkeitsorganisation zur Verfügung steht. Zum anderen gebundenes Vermögen (restricted funds), das für bestimmte Programme eingesetzt wird. Hinzu kommt überschüssiges Vermögen (expendable endowment) aus dem Nesta Trust Fund, das Nesta jährlich überweisen wird und der Organisation frei ihrer Zielverwirklichung dient. Außerdem werden Einkommen aus Grants (Grant income), Investitionen (Investment income) und Handelsaktivitäten (income from trading activities) erzielt (Jahresbericht 2020: 44).</p>
<p>Foresight, Verhaltensökonomie, Zukunftsszenarien, Kollaboration</p>	<p>Leitung: Assistant Deputy Minister Alexis Conrad Director General: Kristel Van der Elst Teams: Foresight, Kommunikation, Kollaboration, Dienstleistungen https://horizons.gc.ca/en/about-us/</p>	<p>Mix aus interner und externer Rekrutierung</p>		<p>Im Auftrag der kanadischen Regierung. Grad an Autonomie bei der Auftragsvergabe unklar.</p>
<p>5. Innovation Month Veranstaltungen u.a. zu evidenzbasiertem Policymaking, Innovation Skills, Partizipation, Data (https://www.industry.gov.au/data-and-publications/innovation-month-2020)</p>	<p>Die Leitung und das Sekretariat befanden sich im Dep. for Industry, PSIN Sekretariat: Graeme Loaney und Rob Thomas (Department of Industry) PSIN Champions: David Hazlehurst (Chair) - Deputy Secretary Department for Industry</p>	<p>Aufteilung in PSIN Sekretariat, PSIN Innovation Champions, PSIN Agents und PSIN State Co-ordinators für die jew. Bundesstaaten (allesamt australische Staatsbedienstete)</p>	<p>Budget unklar</p>	<p>Aufträge kommen aus dem Dep. for Industry und dem Netzwerk, wöchentlich bis jährlich wiederkehrende Formate</p>
<p>Vorrausschau, Kollaboration, Förderung von Projekten und Vergabe von Studien</p>	<p>SITRA wird geleitet durch einen Präsidenten, ein Direktorium (Board of Directors, Mitglieder: 3 Reports (Staatssekretäre/Unterstaatssekretäre), 1 Professor, 1 Universitätsrektor, 1 ehem. Präsidentin) und einen Aufsichtsrat (supervisory board, 13 Parlamentarier).</p>	<p>SITRA hat Ende 2020 168 Mitarbeiter:innen. https://www.sitra.fi/en/publications/annual-report-and-financial-statements-2020/</p>	<p>SITRA wurde bei der Gründung 1967 mit einem Stiftungskapital (ca. 84 Mio. EUR) ausgestattet, welches SITRA investiert. SITRA finanziert seine Aktivitäten aus den Erträgen der Investitionen. https://www.sitra.fi/en/topics/sitra-as-an-investor/what-is-it-about</p>	<p>SITRAs Strategie, in welcher die Schwerpunktthemen definiert werden, wird durch SITRA selbst erarbeitet und dem Board zur Entscheidung vorgelegt. Innerhalb der Strategie hat Sitra einen hohen Grad an Autonomie zur Ausgestaltung der Themen und Wahl der Projekte.</p>
<p>TACSI arbeitet auf drei miteinander verbundenen Wegen: Innovation Consulting, Systems Initiatives und Scaling Innovations. TACSI teilt seine Dienstleistungen in 6 Gruppen ein: 1. Strategie in Systemen - Co-Creation und Co-Design von Politik und Strategie auf der Grundlage von Lebenserfahrung, Evidenz und Komplexität, 2. Innovationsfähigkeit - TACSI hilft Organisationen dabei, die Voraussetzungen und Fähigkeiten für Innovationen zu entwickeln, 3. Systemische Innovationsnetzwerke - TACSI fördert Gruppen von Innovatoren, um Systeme zu verändern und eine bessere Zukunft zu schaffen, 4. Beauftragungen von Dienstleistungen - TACSI entwickelt neue Dienstleistungs- und Versorgungsmodelle, die sich auf gelebte Erfahrungen und Erkenntnisse stützen, 5. Service-Design - TACSI entwirft neue Service- und Geschäftsmodelle und passt bestehende Modelle an neue Kontexte an, 6. Organisationsstrategie - TACSI erleichtert die Strategieentwicklung, die durch ihr Verständnis von sozialen Fragen, Systemen und Innovationen geprägt ist. (How we work: https://tacsi.org.au/how-we-work/)</p>	<p>Carolyn Curtis (CEO), außerdem fünf Board Member: Carla Wilshire, DAM (Board Member), Doug Taylor (Board Member), Louise Sylvan (Board Member), Robert Dimonte (Deputy Chairperson) und David Knox (Board Chairman)</p>	<p>In den letzten zwei Jahren ist TACSI deutlich gewachsen und beschäftigt derzeit über 30 Mitarbeitende in den Büros in Adelaide und Sydney. Innerhalb des TACSI gibt es außerdem verschiedene Programmdirektor:innen und einen Chief Innovation Officer (Chris Vanstone). TACSI besteht aus einem multidisziplinären, internationalen Team.</p>	<p>Einnahmen Gesamt 57,648,224 AUD, Einnahmen von Government Grants 4,2 Mio. AUD (5%), Einnahmen von Goods or Services 3,14 Mio. AUD (41%), Einnahmen aus anderen Quellen 2834 AUD (5%); Ausgaben Gesamt 56,057,498 AUD, Ausgaben für Andres 5,08 Mio. AUD (84%), Ausgaben für Personal 980k AUD (16%) (Financial Statement Juni 2020)</p>	<p>TACSI finanziert sich zu rund 55 Prozent über öffentliche Gelder sog. "Government Grants", zu 41 Prozent über "Goods or Services" und zu 4 Prozent über "Other Revenues". Einer kleinen Stichprobe von Projekten nach gehören zu den aktuellen Auftraggebern für Studien und Projekte u.a. die Zentralregierung in Canberra, die Regionalregierungen von Victoria und Tasmanien, die Stadt Melbourne, das South Australian Health and Medical Research Institute bzw. Förderung durch Fay Fuller Foundation, das Centre for Social Impact, RMIT, Monash University and the Donkeywheel Foundation und die Koori Justice Unit.</p>

Extern: Steuerung und Corporate Governance (Seite 1 von 2)

1. Name	2. Aufsicht/Verantwortlichkeit (political principal), AL, Minister etc.	3. Institutionelle Anbindung der Organisation (Stab, Linie, Ebene)	4. Steuerung und Evaluation (Formulierung von Zielen/KPIs und inwiefern Evaluation der Einheit und ihrer Aktivitäten vorgesehen ist)
Behavioral Insights Network	Das Netzwerk berichtet alle zwei Jahre dem Parlament über die Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in den Ministerien. https://www.binnl.nl/home+-en/about+bin+n/default.aspx https://www.binnl.nl/kennis/publicaties/rijk+aan+gedragsinzichten/default.aspx	ressortübergreifendes Netzwerk, Koordination im Wirtschaftsministerium	alle zwei Jahre Bericht an das Parlament
Behavioural Insights Team	BIT ist seit 2014 ein teil-privatisiertes mutual joint venture und gehört daher drei Entitäten (co-owned): UK Cabinet Office, NESTA und BIT Angestellten	Unabhängiges Unternehmen, Vertretungen im Aufsichtsrat BIT Global durch das Cabinet Office (Janet Baker, Crown Commercial Lead im Cabinet Office) und NESTA (Nathan Elstub, Executive Director for Investment)	Das BIT wird gesteuert von dem 16-köpfigen Exekutive Team gesteuert. Hinzu kommen das BIT Global Board und das BIT US Board. Das BIT formuliert projektspezifische Ziele und Meilensteine.
Behavioral Economics Team (BETA)	Department of Prime Minister and Cabinet (DPMC)	BETA ist beim DPMC angesiedelt und hierarchisch in die Linienorganisation des DPMC als herkömmliche Einheit eingegliedert, führt Projekte aber immer mit Partnerbehörden durch, die auch die Finanzierung tragen	BETA wird hierarchisch innerhalb des DPMC gesteuert. Die Auswahl der Projekte, die BETA bearbeitet, wird im DPMC entschieden: Das "Executive Board" (Secretary + Deputy Secretaries) entscheiden auf Vorschlag von BETA darüber, welche Projekte bearbeitet werden. (https://online.library.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-
Centre for Public Sector Innovation	Das COI berichtet an eine Steuerungsgruppe, der je drei Mitglieder der Regierung (Finanzministerium, Innenministerium, Digitalisierungsagentur), der Kommunen und der Regionen angehören. Die Steuerungsgruppe verantwortet die Strategie, setzt Prioritäten und bewilligt den jährlichen Handlungsplan sowie das Budget des COI.	COI wird getragen von Regierung, Kommunen und Regionen und ist als Organisation allen drei Ebenen gegenüber verantwortlich.	Das COI wird von der Steuerungsgruppe gesteuert. Keine Informationen zur Evaluierung.
Centre for Strategic Futures (CSF)	Das CSF ist innerhalb der Strategy Group des Prime Minister's Office angesiedelt. Das Strategy Office wird von Staatssekretär Leo Yip, Chef des öffentlichen Dienstes, und von zwei stellvertretenden Staatssekretären, Jacqueline Poh und Tan Kok Yam, geleitet. Das Prime Minister's Office wird von Premierminister Lee Hsien Loong geleitet. (https://www.pmo.gov.sg/About-Us & https://www.strategygroup.gov.sg/who-we-are/)	CSF ist ein In-House Think Tank innerhalb der Strategy Group des Prime Minister's Office. Die Strategy Group (SG) leitet und organisiert den öffentlichen Dienst, um die strategischen Prioritäten der Regierung zu entwickeln und umzusetzen.	Die Steuerung erfolgt durch die Strategy Group und das Prime Minister's Office. Die zwei der 18 Direktorate "Futures" und "Strategic Planning" der Strategy Group arbeiten mit dem CSF zusammen. (https://www.strategygroup.gov.sg/who-we-are/) Auf den Webseiten der SG und CSF findet sich keine weiteren strategischen Ziele bzw. keine Evaluation der Ziele der SG/ des CSF.
Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)	Department of Defense	DARPA ist eine Behörde beim Department of Defense.	DARPA's Strategischer Rahmen (Strategic Framework, https://www.darpa.mil/attachments/DARPA-2019-framework.pdf) ist eingebettet in die National Defense Strategy (NDS) und die National Security Strategy (NSS).
DigitalGovernmentNZ	Digital Government Leadership Group (DGLG)	Ressortübergreifend, Verantwortung geteilt zwischen Chief Digital Officer und Chief Data Steward	Ziele sind durch die "Strategy for a Digital Public Service" und "Data Strategy and Roadmap" definiert, Evaluation unklar
Digital Austria (DIA)	direkte Verantwortlichkeit bei der Sektionsleiterin für Digitalisierung des BMDW (seit Juni 2020) und auch CDO der Bundesregierung	Organisatorisch als Bereich der FFG GmbH, Dienst/Fachaufsicht durch das BMDW	Die Digitalisierungsagentur wird durch einen Beirat begleitet und strategisch unterstützt. Im Beirat sind 10 hochrangige Wirtschaftsvertreterinnen und ausgewiesene Expertinnen vertreten (8 Wirtschaft, 2 CDOs der zwei Eigentümerministerien der FFG); Beirat erhält periodische Abstände Berichte zum aktuellen Stand von Maßnahmen und Projekten des DIA-Jahresprogramm (nicht veröffentlicht)
EU Policy Lab	Joint Research Centre der Europäischen Kommission, Referat 12 "Foresight, Modelling, Behavioural Insights and Design for Policy"	Joint Research Centre der Europäischen Kommission, Referat 12 "Foresight, Modelling, Behavioural Insights and Design for Policy"	
Government Digital Services (GDS)	Cabinet Office minister (Francis Maude bei der Gründung; heute Jeremy Quinn - Cabinet Office Junior Minister responsible for GDS; 7. Minister seit GDS Gründung); The Government Digital Service (GDS) is governed by the Ministerial Group on Government Digital Technology, and the digital, data and technology leaders of the central government departments and devolved administrations. GDS is guided by the GDS Advisory Board, Data Steering Group and Privacy and Consumer Advisory Group.	Independent unit (agency similar status) within the Cabinet Office	overseen by the Public Expenditure Executive (Efficiency & Reform); pat of the Cabinet Office annual report and accounts
Government Foresight Group	Die GFSG wird geleitet durch das PMO.	Die GFSG ist beim Prime Minister's Office (PMO) angesiedelt.	
GovLab Austria	Aufsicht durch Leading Board mit Vertretern des Bundesministeriums (stv. Leiter Sektion III und Leiterin Abteilung III/C/9 und dem Rektor der Donauuniversität Wien	Teil der Abteilung III/C/9 des BMKKÖDS	keine formalen Regeln/Strukturen da auch keine budgetären Mittel in Anspruch genommen werden
Impact and Innovation Unit	Die IU ist im Privy Council Office (PCO) der Abteilung "Results and Delivery" untergeordnet. Darüber steht der „Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet“ (Chef d. PCO) im Rang eines Deputy Ministers	Die IU kann in etwa mit einer Unterabteilung/Referat eines deutschen Ministeriums verglichen werden. Die IU spricht zudem von einer großen Bandbreite von Partnern, um andere Ressorts zu unterstützen. Hinzu kommt, dass das PCO den Premierminister und das Kabinett unterstützt und letztlich dem Premierminister sowie mehreren Ministern – Hon. Chrystia Freeland, Deputy Prime Minister and Minister of Finance, Hon. Pablo Rodriguez, Leader of the Government in the House of Commons and Hon. Dominic LeBlanc, President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs – direkt unterstellt ist	Steuerung durch das PCO. Die Evaluation ihrer Aktivitäten findet sich in den Jahresberichten der IU wieder.
Innovation Lab	Department for Innovation, Science and Economic Development (ISED) (Ministerium) in der Abteilung Digital Transformation Service Sector (DTS), geleitet von Assistant Deputy Minister Dan Boulet, zugleich CIO (https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/h_00019.html)	Das Innovation Lab ist eine nachgeordneten Einheit der Abteilung DTSS, die von Dan Boulet, Assistant Deputy Minister & CIO, geleitet wird. DTSS untersteht dem Department for Innovation, Science and Economic Development (ISED), geleitet von François-Philippe Champagne (Minister of Innovation, Science and Industry)	Steuerung durch das DTSS/ISED
LabGov	LabGov ist seit 2021 formell dem Generalsekretariats der Präsidentschaft, Minister: Juan José Ossa, unterstellt (https://www.minsegres.gov.cl/ , https://www.lab.gov.cl/historia). Das Generalsekretariat hat insgesamt rund 300 Beschäftigte und ein Budget von ca. 14,5 Mio. EUR (s. Chilenischer Rechnungshof Bericht 2019: https://www.dipres.gov.cl/598/articles-191413_doc_pdf.pdf)	Das Generalsekretariat der Präsidentschaft (spanisch: Ministerio Secretaria General de la Presidencia) ist ein Ministerium auf Kabinetssebene (equivalent Stabschef des Präsidenten), das dem Präsidenten von Chile und seinen Ministern in beratender Funktion bei den Beziehungen der Regierung zum chilenischen Nationalkongress, der Entwicklung der legislativen Agenda und der Verfolgung der Gesetzesentwürfe und anderer legislativer Aktivitäten im Kongress, soweit sie die Regierung betreffen, dient.	Steuerung durch das Generalsekretariat der Präsidentschaft, Evaluation: keine Jahresberichte und weitere Angaben zur Evaluation einer der drei Arbeitsstränge In-House Consultings, des Innovations-Netzwerks oder des Innovations-Index

Extern: Steuerung und Corporate Governance (Seite 2 von 2)

1. Name	2. Aufsicht/Verantwortlichkeit (political principal), AL, Minister etc.	3. Institutionelle Anbindung der Organisation (Stab, Linie, Ebene)	4. Steuerung und Evaluation (Formulierung von Zielen/KPIs und inwiefern Evaluation der Einheit und ihrer Aktivitäten vorgesehen ist)
<p>LabX</p>	<p>Die Aufsicht über LabX liegt in der Verantwortung von Fatima Madeira, Mitglied des Direktoriums der AMA. AMA ist eines von drei Sekretariaten unter dem Ministerium für Modernisierung des Staates und der öffentlichen Verwaltung.</p> <p>Eine breitere politische Unterstützung wurde durch die Aufnahme der Richtlinien für LabX in das Programm der Bundesregierung von 2015-2019 demonstriert (die Regierung wurde wiedergewählt).</p> <p>Berichte über LabX wurden vom Europäischen Sozialfonds (Förderung für den Zeitraum zwischen 2017 und 2020) erstellt. AMA hat ebenfalls Berichte über die Aktivitäten veröffentlicht (die aber wenig evaluativen Charakter haben)</p>	<p>Das LabX ist eine "organische Einheit" innerhalb der Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA), die wiederum eines der drei Sekretariate des Ministeriums für Modernisierung des Staates und der öffentlichen Verwaltung ist.</p> <p>Bevor LabX zu einer festen Einheit innerhalb der AMA wurde, war es zunächst (2017) an das Büro des Ministers angegliedert. Dies ist zwar eine Herabstufung in der Hierarchie, aber gleichwohl als Bestätigung der Arbeit des Labs (das als Projekt begann) zu interpretieren.</p>	<p>Kontrolle und Evaluierung scheinen von Fall zu Fall durchgeführt zu werden, ohne KPIs oder quantitative Analysen. Lessons Learned ergeben sich aus der Reihe der Projekte, sind breit gefächert und nur lose mit den Finanzierungszielen des Labs verbunden.</p> <p>Der offizielle Bericht des Labs für den Zeitraum 2017-2020 zeigt alle durchgeführten Projekte sowie individuelle und übergreifende Lehren. Der Europäische Sozialfonds hat einen ähnlichen Bericht veröffentlicht, der sich auf 14 Projekte bezieht.</p> <p>Die Formulierung von KPIs oder eine tatsächliche Evaluierung der Ziele scheinen in weiter Ferne zu liegen.</p>
<p>Nesta</p>	<p>Nesta wird von einem Stiftungsrat bzw. Treuhändern, dem Board of Trustees, bestehend aus elf Mitgliedern, Chair: Sir John Gieve, geleitet. Die Treuhänder unterstützen den Vorstand des Nesta, indem sie dessen Entscheidungsfindung in strategischen Fragen leiten, sie den Vorstand für die Führung der Organisation zur Rechenschaft ziehen und diesen bei der Umsetzung der gemeinnützigen Ziele von Nesta anleiten. Die Treuhänder von Nesta sind letztlich rechtlich für die Wohltätigkeitsorganisation, ihr Vermögen und ihre Aktivitäten verantwortlich. Sie erhalten keine Vergütung für ihre Tätigkeit als Treuhänder von Nesta. Die Treuhänder sind außerdem für den Nesta Trusts Fond verantwortlich.</p> <p>Nesta ist eine Wohltätigkeitsorganisation, die in England und Wales unter der Charity-Nummer 1144091 und in Schottland unter der Nummer SC042833, und eine in England und Wales unter der Firmennummer 7706036 eingetragene Gesellschaft mit beschränkter Garantie.</p> <p>Unser eingetragener Sitz ist 58 Victoria Embankment, London EC4Y 0DE. (https://www.nesta.org.uk/how-we-are-governed/) & Jahresbericht 2020</p>	<p>Nesta ist eine unabhängige Wohltätigkeitsorganisation und ein gemeinnütziges Unternehmen mit eingeschränkter Haftung (vgl. in Deutschland gGmbH), die im Alltag von einem Vorstand und übergeordnet von einem Stiftungsrat (Board of Trustees) geleitet wird.</p>	<p>Für Steuerung: (II) Interne Leitung und (III) Extern: Aufsicht/Verantwortlichkeit; Nesta und der Nesta Trust Fond haben eine Vielzahl von grundsätzlichen gemeinnützigen Zielen sog. "Charitable Objects" an den Schnittstellen von Bildung, Wissenschaft und Technologie, Innovation, Kunst und Kultur, öffentlicher Sektor, Freiwilligenarbeit und soziale Unternehmen sowie Industrie und Handel (https://www.nesta.org.uk/charitable-objects/). Darüber hinaus hat Nesta eine neue 10-Jahresstrategie, die die Aktivitäten bis 2030 in den Bereichen Chancengleichheit, Gesundheit und Nachhaltigkeit bündelt. Evaluation: Nesta muss gem. Section 162a des Charities Act von 2011 ein Fundraising Statement abgeben. Der Stiftungsrat/ bzw. die Treuhänder müssen regelmäßig die Gemeinnützigkeit des Nesta im Einklang mit den Zielen des NESTA Trust Fonds bescheinigen und ein sog. "Public benefit statement" abgeben und ihren Jahresabschluss veröffentlichen (NESTA Jahresbericht 2020).</p>
<p>Policy Horizons Canada</p>	<p>Direkt verantwortlich gegenüber dem Vizeminister für Arbeit und soziale Entwicklung (Deputy Minister of Employment and Social Development Canada (ESDC)).</p> <p>Institutionell aufgehängt beim Arbeitsministerium (Minister of Employment, Workforce Development and Disability Inclusion)</p> <p>Aufsichtsgremium ist ein 2006 in Zusammenhang mit dem PRI eingerichteter Ausschuss (Deputy Minister Steering Committee). Der Ausschuss wird gemeinsam geleitet vom Vizeminister für Arbeit und soziale Entwicklung und vom Abteilungsleiter für Planung und Konsultation in der Staatskanzlei (Deputy Secretary for Plans and Consultations). Weitere Mitglieder:</p> <p>Catherine Beaudry, Polytechnique Montréal Chris Forbes, Agriculture and Agrifood Canada John Hamaford, International Trade, Global Affairs Canada Christine Hagan, Environment and Climate Change Canada Simon Kennedy, Innovation, Science and Economic Development Canada Stephen Lucas, Health Canada John W. McArthur, Brookings Institution Isabelle Mondou, Heritage Canada Jean-Francois Tremblay, Indigenous Services Canada Denise Williams, First Nations Technology Council https://horizons.gc.ca/en/about-us/</p>	<p>ressortübergreifend aufgehängt Staatssekretärs-Ebene (Deputy Minister) außerhalb der Linienorganisation</p>	<p>Steuerung durch das Deputy Minister Steering Committee</p>
<p>Public Sector Innovation Network (PSIN)</p>	<p>PSIN war angesiedelt im Department for Industry, Science, Energy and Resources (eines von 14 Ministerium im australischen Kabinett). Vorsitzender der PSIN "Innovation Champions" war David Hazlehurst (Dep. of Industry) (https://web.archive.nla.gov.au/awa/20190305211737/https://innovation.govspace.gov.au/public-sector-innovation-network)</p>	<p>PSIN war anfangs (s.u. Link zum Stand 2010) beim Government Innovation Policy Team des Department for Industry angesiedelt (https://web.archive.nla.gov.au/awa/20190305211737/https://innovation.govspace.gov.au/public-sector-innovation-network)</p>	<p>PSIN Sekretariat: Graeme Looney and Rob Thomas (Department of Industry) PSIN Champions: David Hazlehurst (Chair) Deputy Secretary Department for Industry; PSIN Agents aus diversen Departments; PSIN State Co-ordinators aus diversen Bundesstaaten (https://web.archive.nla.gov.au/awa/20190305211737/https://innovation.govspace.gov.au/network)</p>
<p>Sitra</p>	<p>SITRA ist dem Parlament gegenüber rechenschaftspflichtig und nicht an die Regierung angebinden (obgleich drei Ministerien im Direktorium vertreten sind)</p>	<p>SITRA ist eine selbständige Organisation, die dem Parlament gegenüber verantwortlich ist.</p>	<p>Die SITRA Jahresberichte werden von durch das Parlament benannten Prüfern geprüft.</p>
<p>The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)</p>	<p>TACSI ist ein unabhängiges gemeinnütziges Unternehmen. Die Aufsicht hat der Aufsichtsrat bestehend aus fünf "Responsible People", drei Board Member, einer Deputy Chairperson (Robert Dimonte) und einem Board Chairman (David Knox) (https://www.acnc.gov.au/charity/b99dcd2870291ae5ee6de9f975649ecdfpeople)</p>	<p>TACSI ist ein unabhängiges gemeinnütziges Unternehmen.</p>	<p>Die Steuerung erfolgt Unternehmensintern, gem. der Verfassung vom 15.12.2020 ist das Management Komitee der Vorstand ("Board"), der aus einem/ einer Vorsitzenden, einem/ einer Vize-Vorsitzenden sowie sechs Direktor:innen bestehen soll. Die Wahl der Direktor:innen wird in Übereinstimmung mit den vom Vorstand beschlossenen Verfahrensregeln durchgeführt. Der Vorstand verwaltet die Angelegenheiten von TACSI, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Verwaltung und Kontrolle der Gelder und des sonstigen Eigentums von TACSI. Der Vorstand entwickelt und überwacht Strategie, Politik und Performanz von TACSI. Der Vorstand bestimmt außerdem die/ den Chief Executive Officer (CEO). Der/ die CEO ist der/ die öffentliche Funktionsträger:in von TACSI und leitet das Alltagsgeschäft. Der Vorstand bestimmt den Geschäftsbereich der/ des CEO. (Governing Document: https://www.acnc.gov.au/charity/b99dcd2870291ae5ee6de9f975649ecdf/financials-documents)</p>

Aktivitäten (Seite 1 von 3)

1. Name	2. Anzahl der Projekte (insgesamt und pro Jahr)	3. Beschreibung Flagship/ Leuchtturmprojekte	4. Profil der Projekte (z.B. Vorwiegend Redesign von Web-Interfaces)	5. Projektpartner / Netzwerke	6. (Miss-)Erfolge und (Außen-)Wirkung nach Angaben der Organisation und in der Sekundärliteratur und Medien bspw. Rankings und Auszeichnungen
Behavioral Insights Network	laut Jahresbericht 49 verhaltensökonomische Projekte in den Reports 2014-2019 https://binl.nl/home+-en/knowledge/publications/default.aspx	alle zwei Jahre Veröffentlichung eines Berichts zur Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in der Ministerialverwaltung Koordination verhaltensökonomischer Projekte innerhalb der Ministerialverwaltung jährlich Veranstaltung eines Behavioral Insights Day Vernetzung von staatlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu Verhaltensökonomie (online und Organisation von Veranstaltungen) Weiterbildungsdatenbank zu Verhaltensökonomie Bereitstellung von Tools, Stellenausschreibungen und Publikationen zur Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse https://www.binl.nl/home+-en/bin-hi-h-community/default.aspx https://www.binl.nl/home+-en/behavioural-insights-day/default.aspx https://www.binl.nl/kennis/opleidingsaanbod/default.aspx https://www.binl.nl/kennis/tools/default.aspx https://www.toezine.nl/artikel/252/vier-jaar-behavioural-insights-netwerk-nederland-waar-staam-we-nu/	Koordination und Vernetzung	Das Netzwerk stellt eine Online-Plattform zur Vernetzung von Expertinnen bereit https://www.binl.nl/home+-en/bin-hi-h-community/default.aspx	Die Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in der Gesetzgebung wird in den Niederlanden durchaus kontrovers aufgenommen. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1395654119867711 https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19461071.2018.1557067
Behavioural Insights Team	750 Projekte inklusive 400 randomisierte Kontrollversuche in 31 Ländern	BI Ventures zur Verbreitung verhaltenswissenschaftlicher Tools, Applied, Online-Rekrutierungsplattform, genutzt von 70.000 Bewerberinnen genutzt, IT Barrier Identification Tool, Webinare und Podcasts, Workshops und Trainingskurse für Regierungen und 20.000 Staatsbedienstete weltweit, Executive Education Programm mit Warwick Business School. Sponsoring von Programmen über Impact Opportunity Fund. (https://www.bi.team/about-us/) Der Jahresbericht 2017-18 nennt folgende Projektziele: Tuberkulose-Bekämpfung in Madagaskar, Bessere Energieeffizienz für Verbraucherinnen (UK), Stärkung der Metropolitan Police gegen Cyberangriffe (UK), Förderung einer nachhaltigen Ernährung (UK/US), Frühere Behandlung für Krebspatientinnen (UK), Verbesserung des öffentlichen Verständnisses von Krebs (UK), Förderung frühzeitiger Steuerklärungen in Indonesien, Ermöglichung von mehr angehenden Lehrern, in ländlichen Gebieten zu arbeiten (Australien), Unterstützung von Unternehmen bei der Bewältigung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles (gender pay gap) (UK) (https://www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-annual-report-2017-18/)	Verhaltenswissenschaftliche bzw. Verhaltensökonomische Projekte, Programme, Initiativen, Publikationen, Podcasts, Workshops und Trainings, Verbreitung von verhaltenswissenschaftlichen Tools & Ressourcen via BI Ventures, der Website und des BI Blogs sowie wissenschaftliche Peer-Review Publikationen Best of BIT (The Guardian): Bildung: Eine 34% Steigerung der Zusagen von Schülern aus unterrepräsentierten Schulen an Top-Universitäten, nachdem ein Brief an die Schüler von einem Top-Studenten mit ähnlichem Hintergrund verfasst wurde. Gesundheit: NHS-Wartezeiten: 38% Verringerung der Patienteneinweisungen in überbuchte Krankenhäuser, die aus der Installation einer Pop-up-Aufforderung im Überweisungssystem für Hausärzte resultierte. Öffentliche Finanzen: 37% Anstieg der Steuerklärungsraten nach SMS-Erinnerungen an 750.000 Unternehmen in Mexiko. Dies baute auf früheren Arbeiten in Großbritannien auf, wo Erinnerungen an Steuerklärungen innerhalb eines Jahres 300 Millionen Pfund an Steuereinnahmen einbrachten. (https://www.theguardian.com/politics/2018/nov/10/nudge-unit-pushed-way-private-sector-behavioural-insights-team)	Insgesamt arbeitet oder arbeitete das BIT mit rund 100 Entitäten zusammen (https://www.bi.team/about-us/partners/). Neben den Anteilseignern UK Cabinet Office und Nesta besteht eine formale Partnerschaft mit Harvard University's Behavioral Insights Group (BIG) und enger Austausch mit diversen Universitäten, u.a. Harvard, Oxford, Cambridge, UCL und University of Pennsylvania; hinzu kommen diverse englische und internationale Regierungseinheiten, Organisationen, Stiftungen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen.	Eine der bekanntesten ehem. staatlichen Innovationseinheiten weltweit, starke Expansion des BIT seit der Auskopplung in 2014, das Konzept des BIT auch bekannt als Nudge Unit wurde international von zahlreichen Ländern übernommen mit eigenen BIT Standorten in Frankreich (seit 2020), Singapur, USA, Kanada, Australien, Neuseeland (https://www.bi.team/our-offices/) oder BIT unabhängig kopiert s. BETA Australien, Behavioural Insights Unit (BIU) - Regierung von New South Wales (NSW), Australien.
Behavioral Economics Team (BETA)	31 (einzelne verhaltenswissenschaftliche Projekte, ohne Trainings etc.)	Formapalooza (eine 2019 durchgeführte Veranstaltung zum Re-design von Formularen) und der WISER-Framework zur Formulardesign (https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/forms-palooza-2019/) BETA's Behaviour Discovery Tool - Entwicklung eines Tools, um ein Polierproblem aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht zu verstehen https://youropinion.a1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bJ8e8dXCPpHjD BETA's e-learning course: Entwicklung eines online-kurses zu verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen für Public Policy https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/learn-hub/be-skilled	BETA hat mit kleinen "small trials" begonnen und dann zunehmend auch größere RCTs durchgeführt. Neben einzelnen Projekten, in denen verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in Zusammenarbeit mit Departments/Agencies auf ein bestimmtes Problem angewandt werden, erarbeitet BETA auch Hilfestellungen und Wissen für Departments, die im "lern hub" zur Verfügung gestellt werden (https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/learn-hub)	Behörden der australischen Regierung	BETA hat 2018 eine große internationale Konferenz organisiert, die viel Sichtbarkeit gebracht hat und ebenso als Erfolg gewertet wird wie eine Reihe von Trainings für die Mitarbeiter:innen des Australian Public Service (APS). (https://onlinebrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12478?casa_token=V4eFh9P9YAAAAS3dSti9u6vE4H2L4AnPm-UxQpms5SN9X6m3004IehsqE4K4hW8r6iVdLw5W2j2z6A1AwAES)
Centre for Public Sector Innovation	Unklar, da neben den Flagship-Projekten zum Beispiel auch Evaluierungen einzelner Innovationen gemacht werden, 27 Publikationen seit 2014	Innovationsbarometer: Jährliche Surveyuntersuchung unter ausgewählten (repräsentativen) Führungskräften im öffentlichen Sektor in DK (in Zusammenarbeit mit Danmarks Statistik). INNOVATORKER: Podcast zu öffentlicher Innovation, Innovationslandkarte: Überblick über Innovationseinheiten in DK (https://www.col.dk/viden-og-vaerktojer/kort-over-innovationsenheder/), Cases: Sammlung von Fallstudien zu Good Practices öffentlicher Innovationsarbeit in DK, Innovationstest: Wie innovativ ist dein Arbeitsplatz? (http://innovationstesten.dk)	Generierung und Verbreitung von Wissen zu Innovation im öffentlichen Sektor in Dänemark	COI arbeitet mit und für andere Akteure im öffentlichen Sektor Dänemarks	
Centre for Strategic Futures (CSF)	Eine aktuelle Übersicht und genaue Anzahl von Projekten pro Jahr ist nicht auf der Website veröffentlicht. Die Zweijahrespublikation "Foresight 2019" beschreibt die Foresight Conference 2017, diverse Veranstaltungsformate, Roundtables und Research Paper, Netzwerk-Aktivitäten und Kapazitätsentwicklung/ In-House Consultancies FutureCraft	Aushängeschilder sind neben der tätigen In-House Beratung, die Fortbildungen "FutureCraft" (FutureCraft 101: Introduction to Foresight, FutureCraft 102: SP+ Tools and Facilitation and FutureCraft 201: Scenario Planning) im Bereich strategische Vorausschau und Szenarioentwicklung, die seit 2011 alle zwei Jahre stattfindende "Foresight Conference" und diverse interne und externe Netzwerk-Aktivitäten und Visiting and Fellow-Programme (s. Partner/ Netzwerke).	für ihre Beratung und Fortbildung hat das CSF eigene Foresight-Tools entwickelt, die über die reine Szenarioplanung hinausgehen und sich mit aufkommenden oder plötzlichen und diskontinuierlichen Trends befassen. Unter dem Namen "Scenario Planning Plus" (SP+) behält es die Szenarioplanung als Kern bei, greift aber auf eine breitere Palette von Werkzeugen zurück, die sich für die Analyse schwacher Signale und das Nachdenken über Black Swan Events und Wild Cards eignen. Im Detail dient SP+ sechs Zwecken: Fokusdefinition, Kontext-Scanning, Sinnstiftung, Szenarioentwicklung, Strategiedesign und Monitoring.	Das CSF engagiert sich in der strategischen Vorausschau-Community in Netzwerken und Plattformen bspw. im Rahmen ihrer "Foresight Conference" (2011-2019). Regierungsintern finden die quartalsmäßigen Treffen "Strategic Futures Network" auf Staatssekretär-Ebene und das alle zwei Monate stattfindenden Treffen "Sandbox" auf Direktoren- und Arbeitsebene statt. Außerdem führt CSF diverse Visiting und Fellow-Programme durch: "Distinguished Visitors Programme", "Distinguished International Fellow Programme" und die "CSF Fellows" lokaler Universitäten. Das CSF unterhält folgenden Partnerschaften: Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS) Programme Office, Civil Service College, Ministry of Trade and Industry's Futures Group, Ministry of Manpower's Risk Management and Futures Group (https://www.csf.gov.sg/our-work/our-approach/) & https://www.csf.gov.sg/our-work/networks/ und https://www.csf.gov.sg/foresight-conference/2019/)	Das CSF wird bspw. im Bericht "Foresight 2019" zum 10-jährigen Jubiläum sowohl vom Premierminister ("CSF will play an important role") als auch vom Chef des öffentlichen Dienstes ("CSF plays a crucial role in developing these capabilities") als großer Erfolg dargestellt, um strategische und zukunftsorientierte Kapazitäten im öffentlichen Dienst in Singapur aufzubauen. In der Sekundärliteratur werden beispielsweise Policy und Analytische Kapazitäten des CSF im Rahmen der staatlichen Reaktion auf die Corona-Pandemie positiv hervorgehoben. Beispielsweise wurden Pandemien bereits 2017 im CSF-Bericht als "major high-risk" hervorgehoben (Woo 2020: 353, https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14440435.2020.1783789). Außerdem wurden positive Erfahrungswerte bzgl. Transparenz, politische Kommunikation und Umgang mit der WHO während der SARS-Epidemie 2017 in das multi-ministerielle Corona-Krisenmanagement übernommen (Abdou 2021: 7, https://onlinebrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.2656).
Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)	ca. 250 Programme und 2000 Verträge, Förderprojekte und andere Übereinkünfte mit Unternehmen (67% des Budgets), Universitäten (17%), Department of Defense und anderen Institutionen	Advancing National Security Through Fundamental Research: In diesem Bereich fasst die DARPA themenübergreifend zentrale Projekte der Grundlagenforschung zusammen. (https://www.darpa.mil/about-us/advancing-national-security-through-fundamental-research)	DARPA verfolgt einen Portfolio-Ansatz und ordnet die zeitlich befristeten Förderprogramme in strategischen Handlungsplänen, das sind derzeit: "Rethink Complex Military Systems", "Master the Information Explosion", "Harness Biology as Technology", "Expand the Technological Frontier" (https://www.darpa.mil/program/our-research/more)	Unternehmen, Universitäten, andere Behörden	DARPA gilt als eine der erfolgreichsten Behörden der Innovationsförderung und kann auf sehr viele technologische Durchbrüche verweisen, die mit einer Förderung durch die DARPA begonnen haben (z.B. Internet).
DigitalGovernmentNZ	Unklar	Government Partnership Innovation Fund: ein Preis, für den sich Behörden mit einer Idee für ein digitales, innovatives, behördenübergreifendes Projekt bewerben können, https://www.digital.govt.nz/digital-government/innovation-fund/		Behörden der neuseeländischen Regierung	

Aktivitäten (Seite 2 von 3)

1. Name	2. Anzahl der Projekte (insgesamt und pro Jahr)	3. Beschreibung Flagship/ Leuchtturmprojekte	4. Profil der Projekte (z.B. Vorwiegend Redesign von Web-Interfaces)	5. Projektpartner / Netzwerke	6. (Miss-)Erfolge und (Außen-)Wirkung nach Angaben der Organisation und in der Sekundärliteratur und Medien bspw. Rankings und Auszeichnungen
Digital Austria (DIA)	keine Angabe/Transparent (Keine Jahres/Leistungsberichte veröffentlicht)	Leuchtturmprojekte im ersten Jahr: „DIA-LDG“ mit der Bundesregierung und der Bevölkerung zu Themen der Digitalisierung. Die DIA beschäftigt sich mit aktuellen Digitalisierungsthemen und der Digitalagenda 2030. Neben der „Digital Austria“ Website wurden im Rahmen der DIA in dem ersten Jahr u.a. „Digital Innovation Hubs“ in Österreich aufgebaut, sowie eine Community Map der relevanten Einrichtungen etabliert und 50/Broadband Plattform um den Ausbau zu fördern. Themen für 2020: Digitale Bildung, IT Sicherheit/Datenschutz, Regionalentwicklung und Digitalisierung, digitaler Wettbewerb der Wirtschaft, digitale Nachhaltigkeit	v.a. Kommunikations/Participationsprojekte; starker Fokus auf Digital Austria Webpräsenz (Plattform auch mit Rückgriff auf andere Internetressourcen) 3 Arten von Umsetzungsprojekten 1) Informations/Kommunikation (Webportal, Infoveranstaltungen, Awareness-Kampagne, Digitalize-Monitoring, Fachkräfte 2) Verbinden/Vernetzen (Bundesländerdialog, Vernetzung von KMUs, digitale Community, Best Practice Verbreitung 3) Ermöglichen (Sprachrohr, Pilotprojekte, Dateninfrastruktur, Security App)	keine Angaben / Informationen	Erfolgsmeldungen nach dem ersten Jahr; danach aber auffallend still und keinerlei Presseausendungen
EU Policy Lab	18 Projekte auf der Website veröffentlicht. https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/portfolio/	Blockchain4EU The future of migration in Europe (Foresight zur Zukunft der Migration)	Studienberichte (Experimente, Foresight) Interaktionsplattform für Bürger:innen und Stakeholder Workshop-Organisation Kommunikation und Visualisierung Schulung der Kommissionsmitarbeiter:innen	GovLab Austria, eGov Lab Schweden, La 27e Région, Policy Lab UK, Waag Society Niederlande https://beda.org/wp-content/uploads/2019/01/BEDAIF2017-A-Rancati-EU-Policy-Lab.pdf	
Government Digital Services (GDS)	extrem hohe Zahl; Jahresbericht 2019/20 spricht von 2055 Digitalen Verwaltungsleistungen in 570 Organisationen; 500 Mio. gesicherte Nachrichten und digitale Zahlungen in der Höhe von 175 mio BP	Seit 2011: run the Digital Transformation Project; set up the Digital Service Standard and the Service Manual; set up the Technology Code of Practice collaboratively; launched Identity assurance platform GOV.UK Verify; built the Digital Marketplace in collaboration with the Crown Commercial Service (CCS); developed common components GOV.UK Pay, GOV.UK Notify and GOV.UK Platform as a Service; launched the GDS Academy	v.a. Umsetzung von Projekten rund um Online Services für Bürger und Unternehmen; aktuell starker Fokus auf Covid-19 Kommunikation (z.B. 132 Mio. Webpage Besuche in einer Woche am Höhepunkt der Informationskampagne) sowie neue Leistungen in kürzester Zeit aufgebaut (Annual report 2019/20 National Shielding Services for vulnerable groups; 900% Anstieg bei Online Services Nachfrage im Jahr 19/20; Rekord von 8,6Mio Messages an einem Tag	alle Departments und nachgeordnete Behörden (Agencies); zentral und immer wieder erwähnt: National Cyber Security Centre, Government Security Group und Government Commercial Function	Haupterfolg: klar etabliert als zentrale Digitalisierungskompetenz für alle Bereiche des UK Government; zentrales Webportal GOV.UK in kurzer Zeit etabliert und auch zentrale Infrastrukturleistungen (Pay, Identity, Notify); auch Etablierung als Wissensvermittler über GDS Academy; vielfältige Auszeichnungen für Gov.UK; internationale Innovations Trends für Verwaltungen gesetzt (agile government as a platform...) und UK mittlerweile an der Spitze des UK e-government Rankings; argumentieren Kosteneinsparungen von über 1 Mrd BP durch Digitalisierung
Government Foresight Group	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
GovLab Austria	nicht genau erkennbar; ca. 15 Projekte seit dem Bestehen 2016 - > ca. 3-5 / Jahr	aktuell: Innovationskompass für die öffentliche Verwaltung (Kooperationspartner Politics for Tomorrow u. Fraunhofer Fokus); ältere Projekte: Transparenz und Partizipation in der Rechtssetzung (Kooperationspartner: IGO Inressensvertretung gemeinnütziger Organisationen) • Österreich 2035 – Der Staat und ich (Kooperationspartner: EU Policy Lab) • Collective Mind (Referenzprojekt Donau-Univ. Krems) • TOOP – The Once-and-Only-Principle (Referenzprojekt Donau Universität Krems) • Schnittstellen der Verwaltung (mit deutschen Universitäten)	vor allem konzeptionelle Projekte mit dem Ziel von Studien/Praxis-Anleitungen; auch erste Publikationen wie „Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter“; auf der Website auch ein Lehrgang und 13 Seminare zu Innovationsthemen	Hauptpartner Donauuniversität Wien; weitere zentrale Partner Interessenvertretung gemeinnütziger Organisationen, Politics for Tomorrow; für Trainingsaktivitäten (Innovationsthemen) die Verwaltungsakademie des Bundes;	
Impact and Innovation Unit	Diverse Großprojekte innerhalb der Initiative "Impact Canada" insb. im Bereich Verhaltensökonomie	Die Jahresberichte 2018-19 & 2019-20 heben insb. Projekte der Initiative „Impact Canada“ und das große Portfolio von verhaltenswissenschaftlichen Projekten hervor. Hinzu kommt eine „Housing Supply Challenge“ (300 Mio. CDN), „Food Waste Reduction Challenge“ (20 Mio. CDN) und „Innovation challenges: Drug Checking Technology Challenge, Indigenous Homes Innovation Initiative, Crush 'n' Challenge (innovation market gaps)“; in der Verhaltensökonomie nennt der Jahresbericht 2019-20 die Projekte COVID-19 Snapshot Monitoring und aktuell das Projekt "COVID-19 Communications to Drive Positive Behaviour Change" (https://impact.canada.ca/en/challenges/covid-communications/campaigns) und im Wissensmanagement die Veröffentlichung „Measuring Impact by Design – a Guide to Methods for Impact Measurement“.	Impact Canada wurde erstmals im Haushalt 2017 angekündigt und ist eine Initiative der kanadischen Regierung, die den Ministerien dabei hilft, die Einführung innovativer Finanzierungsansätze zu beschleunigen, um den Kanadiern sinnvolle Ergebnisse zu liefern. Die Impact Canada Challenge-Plattform ist eine Kernkomponente der Initiative. Sie ermöglicht es den Ministerien der kanadischen Regierung, Herausforderungen auf einer gemeinsamen Website zu veröffentlichen und eine vielfältige Gruppe von Problemlösern und Innovatoren zu erreichen. (https://impact.canada.ca/en/about)	Assistant Deputy Ministers Committee on Experimentation, Behavioural Insights Community of Practice, Behavioural Insights Network – Federal, Provincial, Municipal Network, Impact Measurement Technical Working Group, akadem. Institutionen und Sheridan College Collaboration	Die IU und die Initiative Impact Canada werden als Erfolg dargestellt. Besonders häufig und positiv hervorgehoben werden die "Theory of Change", entwickelt von der Impact Measurement Unit der IU, die Förderung von Outcome-basierten und Evidenz-basiertem Policymaking bspw. innovative Finanzierungsmodelle und Policy Design Innovations sowie das große Portfolio von Behavioural Science bzw. Insights Projekten. In: Medium: https://medium.com/impact-canada/introducing-the-ius-theory-of-change-b9a886cf60 , Theory of Change: https://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/blog/ius-theory-of-change/theory-change-impact-innovation-unit.html , Ausführlicher zur Rolle der IU im COVID-19 BI-Projekt: https://www.thestar.com/politics/political-opinion/2021/02/21/the-nudge-unit-ottawa-behavioural-science-team-investigates-how-canadians-feel-about-vaccines-public-health-and-who-to-trust.html
Innovation Lab	Es werden insgesamt neun Projekte auf der Website gelistet	1. Drei Co-creation Projekte: Inklusiver öffentlicher Dienst für Menschen mit Behinderungen, Kann ich helfen? Ein Spiel zur psychischen Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Beschleuniger Geschäftsstart zum Erfolg. 2. Drei Capacity building Projekte: Photo-Journalismus für Disruption, Frauen eine Stimme geben in der kanadischen Innovationsagenda und Design Thinking 101: Boot Camp, 3. Drei Projekte zur Unterstützung kanadischer Innovation: Ingenieure für soziale Innovation, Startup Canada Day on the Hill und Partnerschaften gegen Obdachlosigkeit	Vornehmlich Workshops mit diversen Akteuren aus anderen Ressorts, ng. Einheiten, Labs, Wirtschaftsexpert:innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen teilw. hochrangig mit Minister:innen	Workshop bzw. Veranstaltungspartner waren: Engineering Change Lab, Engineers Without Borders & Rees Partners; Start-Up Canada, Spring2 Innovation	Die Website listet insgesamt neun Fälle. Keine weiteren Informationen durch Webrecherche und Sekundärliteratur.
labGov	Die Webseite verzeichnet neben ihrer regulären Consulting-Aktivitäten (unbekannte Anzahl von Coachings pro Jahr), Netzwerkfunktion und Index-Erstellung derzeit rund 10 sog. Fälle - Projekte, Programme und Initiativen und digitale Anwendungen, die auf der Seite ihres Netzwerks "Innovadores Públicos" einsehbar sind (https://www.lab.gov.cl/casos-de-innovacion bzw. https://www.lab.gov.cl/historia). Auf der Startseite werden zudem 46 Beratungen und 25 implementierte Lösungen nach der agilen Methode, 40 Transformierte Institutionen und 37 Dienste, die für den Innovationsindex des öffentlichen Sektors erhoben wurden, angegeben.	Flagships des GobLab sind A. Innovationsnetzwerk des öffentlichen Sektors "Innovadores Públicos" mit über 14.000 Innovator:innen, B. der Innovations-Index des öffentlichen Sektors, und C. das In-House Agile Consulting für den öffentlichen Sektor; Hinzu kommen wie zuletzt 2019-2020 digitale Anwendungen und Plattformen: Netzwerk für sozialen Schutz, neues Modell für den nationalen Gesundheitsfond (Fondo Nacional de Salud), offenes Innovationsprogramm InnovaFosis, neue Plattform für weiblicher Opfer sexualisierter Gewalt "WhatsApp Mujer", Berichterstattung für "Contribuyente del SII" und Umsetzungsdesign für Online-Registrierung und Unterstützung Arbeitsloser während der Pandemie	Projektportfolio entlang der drei Dienstleistungen Training Exploring & Solving und Connecting & Mobilizing; 1. Training: In-House Consulting Agile Methoden im öffentlichen Sektor; 2. Connecting: Netzwerk "Innovadores Públicos"; 3. Exploring & Solving: Innovations-Index des öffentlichen Sektors, Publikationen und Handbücher sowie digitale Anwendungen und Plattformen (https://www.lab.gov.cl/ & https://www.nesta.org.uk/report/experimenta-building-the-next-generation-of-chiles-public-innovators)	Diverse Ressorts, Programme, Initiativen s. (I) Adressat:innen, Publikationen u.a. mit NESTA UK & ProChile (Außenministerium) sowie OECD. Nach dem Vorbild NESTA UK wird auch das GobLab selbst als Ökosystem entlang verschiedener Programme und Initiativen beschrieben: labGov Proyectos, Impacta, AULAB, Funcional und dem Netzwerk Innovadores Públicos. (https://www.nesta.org.uk/report/experimenta-building-the-next-generation-of-chiles-public-innovators)	Wirkung: GobLab gibt an, bereits mehr als 14.000 Innovator:innen aus dem öffentlichen Sektor in ihrem Netzwerk "Innovadores Públicos" zu haben und über 6000 Angestellte des öffentlichen Dienstes (in agilen Methoden etc.) trainiert zu haben. Außerdem 46 Beratungen und 25 implementierte Lösungen nach der agilen Methode, 40 Transformierte Institutionen und 37 Dienste, die für den Innovationsindex des öffentlichen Sektors erhoben wurden (https://www.lab.gov.cl/). Außenwirkung: Auszeichnung als "Public Service Team of the Year" (Apollitical 2018: https://apolitical.co/en/solution_article/apollitical-announces-the-public-service-team-of-the-year-for-2018 & https://www.innovations.harvard.edu/blog/chile-government-innovation-lab-citizen-centered-design-action); Publikation mit OECD (2016) zu den innovations- und zukunfts-kompetenzen öffentlich Beschäftigter; Kooperation: NESTA, GobLab, ProChile 2018: Experimenta: building the next generation of Chile's public innovators: https://www.nesta.org.uk/report/experimenta-building-the-next-generation-of-chiles-public-innovators/

Aktivitäten (Seite 3 von 3)

1. Name	2. Anzahl der Projekte (Insgesamt und pro Jahr)	3. Beschreibung Flagship/Leuchtturmprojekte	4. Profil der Projekte (z.B. Vorwiegend Redesign von Web-Interfaces)	5. Projektpartner / Netzwerke	6. (Miss-)Erfolge und (Außen-)Wirkung nach Angaben der Organisation und in der Sekundärliteratur und Medien bspw. Rankings und Auszeichnungen
LabX	Bisher 25 Projekte (2017-2020), die in zunehmendem Tempo umgesetzt werden (2020 sind 6 Projekte abgeschlossen und 2 werden im Folgejahr fortgesetzt). Neben den Experimentierprojekten führt das Lab Schulungen von öffentlichen Managern/Mitarbeitern durch, die sogenannte "Capacitation" (515 Fachleute zwischen 2017 und 2020). Durch Experimentierprojekte und die Förderung von Netzwerken ("connection") hat das Lab 165 öffentliche Einrichtungen und 572 Partner aus dem Innovationskosystem eingebunden.	Drei Projekte, die alle die Experimentiermethode nutzen, wurden bei der Gründung des LabX angekündigt und wurden zu seinen Vorzeigeprojekten: 1. Unique Employment Desk ("Balcoo Único de Empleo"), umgesetzt zwischen September 2017 und Dezember 2018, konzentrierte sich auf die Verbesserung der Funktionsweise der Arbeitsvermittlung sowohl für arbeitlose Bürger als auch für einstellende Arbeitgeber. 2. Death Space ("Espaço Óbito"), umgesetzt zwischen Dezember 2016 und August 2019, schlug vor, einen integrierten und übergreifenden Service zu schaffen, der sich auf ein Lebensereignis konzentriert: den Tod. Motiviert durch mehrere Reisen zu öffentlichen und privaten Einrichtungen, die nach dem Tod eines Familienmitglieds benötigt werden und August 2019, kartiert das Verfahren, dass öffentliche Einrichtungen verpflichtet sind Einrichtungen, um eine Akquisition durchzuführen und schlug eine Lösung vor, um die administrativen Dienstleistungen des Staates und Unternehmen staatliche Lieferanten zu erleichtern. 3. Ausgaben-Roadmap ("Rotero da Despesa"), implementiert zwischen Oktober 2016 und August 2019, kartiert das Verfahren, dass öffentliche Einrichtungen verpflichtet sind Einrichtungen, um eine Akquisition durchzuführen und schlug eine Lösung vor, um die administrativen Dienstleistungen des Staates und Unternehmen staatliche Lieferanten zu erleichtern.	Experimentierprojekte, basierend auf drei Schritten: (i) Forschung, um die Bedürfnisse der Nutzer und die Schwierigkeiten und Grenzen der Dienste zu verstehen, (ii) Design, um neue Lösungen zu entwickeln, die die Beziehung zum Dienst verbessern oder seine Effizienz erhöhen, und (iii) Experiment, um die neuen Lösungen mit Nutzern und Mitarbeitern zu validieren. Bei ausgewählten Vorzeigeprojekten waren die beteiligten Organisationen: Todesraum ("Espaço Óbito"): (a) Steuer- und Zölbehörden (AT), Öffentliches Institut für partizipative Verwaltung (ADSE), Institut für soziale Sicherheit (ISS), Caixa Geral de Aposentações (CGA), Bank of Portugal und (b) CES - Zentrum für Sozialstudien (Universität Coimbra), DINAMIA CET (SCTE IUL), Frederico Carvalho (Spezialist für digitales Marketing), Fahrgast für die Ausgaben: (a) Shared Services, Entity of the Public Administration (eSPag) und (b) Technical Unit of Legislative Impact Assessment, National Institute of Legal Medicine (INMLCF), Renova.	Für alle Projekte gibt es Partnerschaften mit (a) öffentlichen Einrichtungen und (b) Forschungs-/Bildungseinrichtungen. Die (a) öffentlichen Einrichtungen sind die Nutznießer der Experimente und/oder Organisationen mit Interessen oder Fachwissen zum Thema. Die (b) Forschungs-/Bildungseinrichtungen sind öffentliche Universitäten und/oder Organisationen, die in der Lage sind, verschiedene Bereiche (Soziologie, Design, öffentliche Ordnung, Recht) auf das Thema anzuwenden. Bei ausgewählten Vorzeigeprojekten waren die beteiligten Organisationen: Todesraum ("Espaço Óbito"): (a) Steuer- und Zölbehörden (AT), Öffentliches Institut für partizipative Verwaltung (ADSE), Institut für soziale Sicherheit (ISS), Caixa Geral de Aposentações (CGA), Bank of Portugal und (b) CES - Zentrum für Sozialstudien (Universität Coimbra), DINAMIA CET (SCTE IUL), Frederico Carvalho (Spezialist für digitales Marketing), Fahrgast für die Ausgaben: (a) Shared Services, Entity of the Public Administration (eSPag) und (b) Technical Unit of Legislative Impact Assessment, National Institute of Legal Medicine (INMLCF), Renova.	Das LabX ist eine kleine, im Entstehen begriffene Initiative, inspiriert von bereits etablierten Innovationseinheiten wie MindLab (Dänemark) und SuperPublic (Frankreich). Es hat ein klares Mandat und einen klaren Fokus: die Dienstleistungen der portugiesischen Regierung zu verbessern. Die Befähigung von öffentlichen Angestellten und die Förderung von (öffentlich-privaten und privat-privaten) Verbindungen innerhalb des Innovationskosystems ist ein sekundäres Ziel. Die Berichte zeigen, dass LabX erfolgreich einen Raum für Innovation innerhalb der Regierung geschaffen und die Politik durch abgeschlossene Projekte verbessert hat. Seine Einrichtung innerhalb der AMA ist der Beweis dafür. Angesichts der erst kürzlich erfolgten Gründung des Labors und der Reichweite der portugiesischen Regierung sind seine Größe und sein Umfang verständlicherweise begrenzt. Ziele und Überwachung scheinen jedoch zu flexibel zu sein.
Nesta	Über 120 Projekte seit 2013.	2020: GoodSAM (app and platform), National Tutoring Program (NTP), GoodGym (platform), The Cares Family (meal delivery), Arts & Culture Impact Fund (€23 mio. social impact investment fund), AI for Good (EUDSA prize), Accelerator Labs, Democracy pioneers (EUDSA award), Classroom Changemakers, European Social Innovation Competition, Immersive Fellowships in Mental Health, Edu.School (for disadvantaged children), Global Surgical Training Challenge, Rapid Recovery Challenge (NTP), Early Years Innovation Partnerships, Climate Smart Cities Challenge, Amazon Longitude Explorer Prize, The Open Jobs Observatory, (OJO) Creativity, Culture and Capital (CCC), Next Generation Internet (NGI) (https://www.nesta.org.uk/project/offset-120)	Diverses Portfolio: Innovationsprogramme- und Projekte, Investitionen und Mentoring für soziale Jungunternehmer, Förderung von Wissenschaft und Forschung. Von 2017 bis 2020 diverse Projekte in den Schwerpunktbereichen "Creative economy & culture, Health, Government innovation, Education, Innovation policy". Das Spektrum der Projekte reicht von kleinen Forschungsprojekten (s. 8f) und Kurzzeitprogrammen (s. Covid-19 Reaktion Apps und Plattformen, Edu.School) über mehrjährige Förderprogramme (z.B. NTP, EdTech), multi-stakeholder Partnerschaften und Programme (NTP, RRC, OJO) bis hin zu mehreren eigenen hochdotierten Preisen und Investment Fonds s. Programm (CCC) sowie Arts & Culture Impact Fund = Der größte Kunst und Kultur Impact Investment Fond der Welt.	Diverse direkte und indirekte Projektpartner (über Tochterfirmen/-Einheiten) aus verschiedenen Sektoren, Multi-stakeholder Partnerschaften auch mit ausländischen Regierungen wie im Fall von Anticipatory Regulation mit UK Dep, BEIS und Kanada. Bei Flagship-Projekten in 2020-21: CCC: Mit Tochterunternehmen "Arts & Culture Finance by Nesta", UN, DICE, GSG, British Council, OJO: UK Dep. for Education; RRC: JP Morgan Chase, UK Money & Pensions Service, UK Dep. for Work & Pensions; EdTech: UK Dep. for Education; NTP: UK Dep. for Education; Impetus, Education Endowment Foundation, The Sutton Trust; Edu.School: GfK, Shireland; NGI: European Commission; Accelerator Labs: UNDP	Nesta ist die größte Stiftung Großbritanniens, die sich ausschließlich mit (sozialer) Innovation beschäftigt. Weltweit gilt Nesta als "die" Innovationseinheit im Bereich Policy & Social Innovation und wird als eine der bekanntesten, größten, ältesten und erfolgreichsten Innovationseinheiten angesehen. Die Schuldarstellung im Jahresbericht 2020 hebt mehrere Erfolge hervor: Kurzzeitig entstandene Projekte wie Apps und Plattformen mit Bezug zur Coronapandemie, neue Einheiten, Centres und Fonds sowie die große Reichweite der Projekte. Bspw. 7700 Schulen durch den EdTech Innovation Fund. Andererseits auch die Volumina der Projekte mit mehrerem Mio. Pfund wie dem Arts & Culture Impact Fund, EdTech Innovation Fund, Innovate to Save bzw. hochdotierte Preise wie bspw. AI for Good.
Policy Horizons Canada	Interne Projekte nicht auf der Website veröffentlicht. Gleichzeitig hat Policy Horizons Canada einen Kommunikations- und Netzwerkauftrag, der z.B. über einen Blog und Präsentation bei Veranstaltung und in sozialen Medien umgesetzt wird. Offenbar sind sie auch selbst Auftraggeber von Studien (Aufträge im Wert von über 30000\$ vergeben seit 2013 https://search.open.canada.ca/en/ct/?scores%20desc&page=1&search_text%20policy%20horizons). 16 Studienberichte seit 2011 auf der Website veröffentlicht. Hinzu kommen Schulungsaufträge für die Ministerialverwaltung.	Canada beyond 150 Organisation eines Zukunftskongresses (Futures Week) Forschungsbericht zu den wirtschaftlichen Folgen der digitalen Transformation und zur Zukunft der Arbeit Videoserie "What is Foresight?" in Kooperation mit dem Strategic Innovation Lab und Weiterbildung von Verwaltungsmitarbeiter innen http://canadabeyond150.ca/index-en.html https://horizons.gc.ca/en/our-work/ https://horizons.gc.ca/en/futures-week/ https://horizons.gc.ca/en/resources/	Foresight-Studien in den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Governance Schulung von Verwaltungsmitarbeitern im Umgang mit Foresight und evidenzbasiertem Handeln	kanadische Regierung, internationale Organisationen, Wissenschaftler:innen, private Stakeholder im Bereich wirtschaftliche und soziale Innovation, Strategic Innovation Lab, Social Science and Humanities Research Council	Insgesamt als Erfolg gewertet und international als Best Practice dargestellt, vor allem im Rahmen einer größeren Strategie zur Verwaltungsinnovation der kanadischen Regierung.
Public Sector Innovation Network (PSIN)	Innovation Month 2011-2020 zuletzt mit rund 25 Veranstaltungen, Public Sector Innovation Awards 2016-2020, Fallstudien, Wöchentliche Newsletter, Blogbeiträge, diverse Tools und Innovation 101 auf der Website	Website mit Fallstudien, Tools und Ressourcen (eigene Inhalte s. "Innovation 101" und externe Inhalte s. "Tools for Innovation") Wöchentliche Newsletter, 2011-2020 jährliche Veranstaltung "Innovation Month". Der Innovationsmonat begann als Innovationswoche im Ministerium für Landwirtschaft, Fischerei und Forstwirtschaft im Jahr 2011. Er entwickelte sich zu einer gemeinsamen Anstrengung von Behörden und Innovationsführern innerhalb und außerhalb des Australischen B.D. Er wurde zum Eckpfeiler der APS-Innovationsgemeinschaft, mit Tausenden von Teilnehmern, die jedes Jahr an Veranstaltungen in ganz Australien teilnehmen. Das PSIN koordinierte den Innovation Month 2020. PSIN wurde am 8. Januar 2021 aufgelöst und dies war die letzte Veranstaltung (https://www.industry.gov.au/data-and-publications/innovation-month-2020) und set 2016 Public Sector Innovation Awards Ceremony (https://www.industry.gov.au/data-and-publications/innovation-month-2020-2020-public-sector-innovation-awards-ceremony)	Website, Netzwerkarbeit, Austausch und Wissensvermittlung über Initiativen, Projekte, Programme, Trainings- und Ausbildungsmöglichkeiten via Newsletter, Blog, Veranstaltungen, Preisverleihungen, Entwicklung diverser Tools und Innovation 101 auf der Website	s. Mitglieder der Innovation Champions, PSIN Agents and State Co-ordinators; Public Sector Innovation Awards; PSIN + Institute of Public Administration Australia (IPAA), https://www.ict.ipaa.org.au/innovation-awards/ For Innovation Month Kollaboration mit Institute of Public Administration Australia (IPAA) ACT	Erfolge: Netzwerkeffekte Innovation Month 2011-2020 & Public Sector Innovation Awards 2016-2020.
Sitra	Anzahl der Projekte ist unklar, da nicht klar, ob alle Projekte auf der Website publiziert sind. Auf der Website sind derzeit 145 Projekte publiziert.	Sitra Projekte sind in den Themen "Nachhaltige Entwicklung", "Kapazität zur Erneuerung", "Vorratsschaubild und Einsicht", "Vernetztes Leben und nachhaltige Wirtschaft" sowie "Training" angesiedelt.	Innovationsförderung, Studien, Vorratsschaubild, Training	Unklar	SITRA wird gemeinhin als Erfolg gewertet.
The Australian Centre for Social Innovation (TACSI)	Die Website listet rund 25 größere Projekte, Programme, Initiativen und Publikationen, die seit 2013 durchgeführt wurden.	Die Website clustert die 25 Flagship-Projekte entlang der Schwerpunkthemen: Unterbrechung von Benachteiligung (Disrupting Disadvantage), Aktivierung sozialer Gesundheit (Activating Social Health), Stärkung der Selbstbestimmung (Furthering Self-Determination) und Neuausrichtung des Alters (Redesigning Ageing) (https://tacsii.org.au/work/). Eines der prominentesten Beispiele ist in der Kategorie Unterbrechung von Benachteiligung das Programm "Family by Family", das Familien schützt, um anderen vulnerable Familien in Krisensituationen helfen zu können (https://tacsii.org.au/work/family-by-family/)	TACSI führt gem. ihrer Satzung hauptsächlich soziale Projekte durch, die benachteiligten und vulnerablen Menschen, Gruppen und Minderheiten (Menschen mit Behinderungen, Geflüchtete, Aborigines) und Gemeinden zu Gute kommen.	TACSI kollaboriert Regierungen (Zentralregierung und Regionalregierungen von Victoria und Tasmanien), Gemeinden (Stadt Melbourne), Institutionen (South Australian Health and Medical Research Institute) non-profit Organisationen, Universitäten, NGOs und Stiftungen (Fay Fuller Foundation, JO & In Woking Trust, Centre for Social Impact, RMIT, Monash University and the Donkeywheel Foundation, Koori Justice Unit, Vincent Fairfax Family Foundation (VFFF) and the Dusseldorp Forum (DF)) und Unternehmen insb. in Australien	TACSI stellt sich als erfolgreiche Organisation dar, die in den letzten Jahren expandiert ist. Informationen über Wirkung und Erfolge werden über die Projektarbeit auf der Website vermittelt. Dem eigenen Anspruch nach arbeitet TACSI mittlerweile "in und über alle Ebenen sozialer Systeme hinweg" und bietet skalierbare Lösungen an (https://tacsii.org.au/work/). In der Sekundärliteratur wird beispielsweise als Erfolg von TACSI die Design Thinking Strategie zur Verbesserung der Versorgung mit Obst und Gemüse in der Region Victoria beschrieben (https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12211), der Einsatz für benachteiligte Menschen wird im Social Innovation Atlas beschrieben (https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/volume2/02_Si-around-the-World/02_01_Si-in-Australia_Barrack.pdf) und regierungnahe Zusammenarbeit (https://miherva-access.unimelb.edu.au/bitstream/handle/11343/221698/ANZ_PSI_UNITS_SURVEY_REPORT_11_APRIL2018.pdf), der ehemalige regionale Fokus von TACSI hier: https://alejandrobarros.com/wp-content/uploads/old/4363/r-beams.pdf , die Beschreibung als "Do-Tank", der positiven sozialen Wandel herbeiführt hier: http://nyc.bocallab.org/files/Gov_innovation_Labx-Constellation_1.0.pdf

6 Portraits ausgewählter Innovationseinheiten

6.1 EU Policy Lab

Organisation, Mission und Aufgaben

Das *EU Policy Lab* ist eine Innovationseinheit innerhalb der Gemeinsamen Forschungsstelle der Europäischen Kommission. Es verfolgt das Ziel, Innovation in der Gesetzgebung durch evidenzbasiertes Handeln und Interaktion mit Bürger:innen zu fördern (EU Policy Lab, 2021a). Zu diesem Zweck verfolgt es Aktivitäten in den Bereichen strategische Vorausschau, Verhaltensökonomik, Gesetzgebung und Modellierung (EU Policy Lab, 2021a). Insbesondere die Nutzung von Verhaltensökonomik durch die Europäische Kommission nahm seit 2007 stetig zu (Baggio et al., 2021). Die Gründung des *EU Policy Labs* ist in diesem Zusammenhang insbesondere als Konsolidierung der Methodenkompetenz zu sehen (Baggio et al., 2021). Die vier Methodenzweige sind jeweils in einem eigenständigen Kompetenzzentrum organisiert, das eigene Projekte durchführt (Europäische Kommission, 2021). Die Unabhängigkeit der Kompetenzzentren voneinander drückt sich beispielsweise auch darin aus, dass sie jeweils eigene, neue Webseiten erstellt haben, auf der die Zentren sich und ihre Aktivitäten ohne Erwähnung des *EU Policy Labs* vorstellen (Europäische Kommission, 2021). Insgesamt beschäftigt das *EU Policy Lab* 22 Mitarbeiter:innen mit Qualifikationen in verschiedenen Disziplinen (EU Policy Lab, 2021a) und wirbt mit 18 Projekten, von denen drei als abgeschlossen und 15 als laufend auf der Website des Labs aufgeführt werden (EU Policy Lab, 2021b). Es wurde 2016 durch das Referat „*Foresight, Modelling, Behavioural Insights and Design for Policy*“ gegründet und ist ebendort in die Hierarchie der Gemeinsamen Forschungsstelle eingegliedert (Rudkin & Rancati, 2020). Die Methodenkompetenzen waren zuvor in unterschiedlichen Generaldirektionen der Europäischen Kommission und unterschiedlichen Referaten der Gemeinsamen Forschungsstelle vorhanden und wurden mit der Gründung des *EU Policy Labs* gebündelt (EU Policy Lab, 2021c; EU Policy Lab, 2021d). Als eigene Generaldirektion unterstützt die Gemeinsame Forschungsstelle als interner wissenschaftlicher Dienstleister die Europäische Kommission im Rahmen ihrer Politikgestaltungsfunktion durch wissenschaftliche Evidenz, unter anderem durch eigenständige Forschung, Methodenkompetenzen und Kollaboration mit Wissenschaftler:innen und Forschungseinrichtungen weltweit (Gemeinsame Forschungsstelle, 2021a). Neben Fachabteilungen, in denen thematisch, beispielsweise zu Wachstum und Innovation oder nachhaltigen Ressourcen geforscht wird, hat die Gemeinsame Forschungsstelle auch zwei Abteilungen, die zu einem besseren Wissensmanagement beitragen sollen. Das *EU Policy Lab* ist innerhalb der dazugehörigen Abteilung I „Kompetenzen“ im Referat I 2 organisiert. Weitere Referate der Abteilung beschäftigen sich ebenfalls mit methodischen Kompetenzen, wie „*Monitoring, Indicators & Impact Evaluation*“ und „*Text and Data Mining*“ (Gemeinsame Forschungsstelle, 2021b). Durch methodische Kompetenz, Interdisziplinarität und einen Fokus auf Innovation und Bürgerbedürfnisse will das *EU Policy Lab* in kritischen Phasen der Politikgestaltung unterstützen (Rudkin & Rancati, 2020).

Aktivitäten und Ergebnisse

Die 18 Projekte des *EU Policy Labs* variieren in den angewandten Methoden, den thematischen Anwendungsfeldern und den Partnern, mit denen die Projekte durchgeführt werden. Ein Beispiel

für ein abgeschlossenes Projekt des Anwendungsfeldes Design zielte auf eine bessere Nutzung von europäischen Mitteln durch nationale und regionale Verwaltungseinrichtungen ab. Das Projekt wurde gemeinsam mit der Generaldirektion für Nachbarschaft und Erweiterung durchgeführt. In diesem Rahmen wurden Design Thinking und *Co-Design*-Methoden angewandt, um ein nutzerzentriertes Vorgehen der Behörden zu unterstützen (EU Policy Lab, 2021b). Allgemein bietet das „*Design for Policy*“-Team des *EU Policy Labs* bestimmte standardisierte Dienstleistungen an. Durch ein kollaboratives **Entdecken** sollen mithilfe von Design-Methoden bestehende Vorurteile und Annahmen hinterfragt werden. Die Unterstützung beim **Erfahren**, durch den Einbezug von Bürger:innen und anderen Stakeholdern zielt darauf ab, dass die politische Gestaltung bürgerzentrierter wird. **Experimentieren**, beispielsweise durch die Entwicklung von Prototypen, soll eine Übereinstimmung von Nutzerproblem und Lösung sicherstellen. Das **Erklären** nutzt unter anderem visuelles Denken, um Verständnis für politische Maßnahmen zu schaffen (Rudkin & Rancati, 2020). Im Tätigkeitsfeld strategische Vorausschau hat das *EU Policy Lab* eine erste Anwendung des *Scenario Exploration System (SES)* der Gemeinsamen Forschungsstelle durchgeführt (Bontoux et al., 2020). Das *SES* wendet eine Reihe von Spielelementen an, um Zukunftsszenarien zu entwickeln. Dabei werden bis zu 5 Stakeholdergruppen als sogenannte **Entdecker** einbezogen, die in den Szenarien jeweils unterschiedliche langfristige Ziele verfolgen (Bontoux et al., 2020). Die erste Anwendung des Instruments fand als Kooperation des *EU Policy Labs* mit der Generaldirektion für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit der Europäischen Kommission statt. Die Generaldirektion hat die Unterstützung des *EU Policy Labs* angefordert, um Szenarien zu entwickeln, die darstellen, wie die eigene inhaltliche Arbeit nach 15 Jahren Fokus auf Regulierung angepasst werden könnte (Bontoux et al., 2020). Ein laufendes Forschungsprojekt zur Sammlung von Informationen zur Anwendung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen durch Regierungen in Europa soll zum einen die Relevanz der so genannten „*Behavioral Insights*“ herausstellen und zum anderen ein Netzwerk nationaler und internationaler Akteure aufbauen (EU Policy Lab, 2021b). Dieser Fokus auf Netzwerke spiegelt sich auch in der ersten *Konferenz Europäischer Policy Labs* wider, die am 17. und 18. Oktober 2016 durch das *EU Policy Lab* veranstaltet wurde (EU Policy Lab, 2016a). Ein Ergebnis der Konferenz war ein Mapping von *Policy Labs* in Europa (EU Policy Lab, 2016b). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass das *EU Policy Lab* im Verhältnis zu anderen Innovationseinheiten auffällig breit aufgestellt ist, indem es Kompetenzen in den Bereichen strategische Vorausschau, Verhaltensökonomik, Gesetzgebung und Modellierung vereint. Als methodischer Dienstleister ist das *EU Policy Lab* darauf angewiesen, dass andere Generaldirektionen Bedarf an den angebotenen Methodenkompetenzen haben und bereit sind zu kollaborieren.

6.2 Behavioral Insights Network Nederland

Organisation und Aufgaben

Das *Behavioral Insights Network Nederland* ist ein ressortübergreifendes Netzwerk innerhalb der niederländischen Ministerialverwaltung. Mitglieder sind sogenannte verhaltensökonomische Wissenskoordinator:innen (*coördinatoren gedragskennis*), die in jedem Ressort benannt wurden (Behavioral Insights Network Nederland, 2021). Das Netzwerk wird im Wirtschaftsministerium koordiniert. Der Koordinator im Wirtschaftsministerium ist zugleich Vorsitzender des Netzwerks (Toezen, 2018).

Hauptaufgabe des Netzwerkes ist die Koordination verhaltensökonomischer Projekte innerhalb der Ministerialverwaltung. Die Verantwortung für die Projekte verbleibt in den jeweiligen Ressorts. Gleichzeitig soll der ressortübergreifende Austausch im Netzwerk zu gegenseitigem Lernen bei der Nutzung verhaltensökonomischer Projekte für die Gesetzgebung beitragen (Behavioral Insights Network Nederland, 2021; WorldBank, 2019, S. 80-82). Die Koordinator:innen haben in ihren jeweiligen Ressorts zudem den Auftrag, für eine fachgerechte Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse Sorge zu tragen. Das Netzwerk veröffentlicht alle zwei Jahre einen Bericht zu verhaltensökonomischen Projekten in den Ressorts (Behavioral Insights Network Nederland, 2017; 2019a), der dem niederländischen Parlament und dem *Wissenschaftsrat (WRR)* vorgelegt wird.

Gleichzeitig hat das Netzwerk nach außen hin eine Vernetzungsfunktion. Dafür stellt das Netzwerk eine Plattform für den Austausch mit Stakeholdern, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und anderen Verwaltungsakteuren bereit und organisiert jährlich einen verhaltensökonomischen Tag (*Dag van het gedrag*) (Behavioral Insights Network Nederland, 2021). Es bietet zudem eine Weiterbildungsdatenbank zur Verhaltensökonomie, veranstaltet eine Seminarreihe und veröffentlicht Stellenausschreibungen, Tools und Broschüren zur Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in der öffentlichen Verwaltung (z. B. Behavioral Insights Network Nederland, 2021; 2019a; 2019b; 2019c; 2019d).

Hintergrund und strategische Einbettung

Das *Behavioral Insights Network Nederland* wurde 2014 gegründet, um verhaltensökonomische Projekte in der Ministerialverwaltung ressortübergreifend zu koordinieren. Es ging aus einer *interministeriellen verhaltensökonomischen Initiative* von 2013 hervor. Hintergrund für die Gründung des Netzwerks war eine seit 2009 geführte Debatte um evidenzbasiertes Regieren und in diesem Zusammenhang insbesondere die Nutzung verhaltensökonomischer Methoden für die Gesetzgebung. Das Netzwerk stellt seine Gründung als direkte Reaktion auf die Berichte des *Niederländischen Wissenschaftsrats (WRR)*, des *Sozialrats (RMO)* und des *Umweltrats (RLI)* seit 2009 zur Nutzung verhaltensökonomischer Erkenntnisse in der Gesetzgebung dar (Behavioral Insights Network Nederland, 2021; 2017; WRR, 2009; 2017; Zweite Kammer Niederlande, 2014; siehe auch WorldBank, 2019, S. 80).

Ausgangspunkt dafür war ein vom *WRR* 2008 initiiertes Symposium "*The Government as Choice Architect*" zu den Potenzialen der Verhaltensökonomie für die Gesetzgebung, inspiriert von den Debatten um "*behavioral public policy*" im Vereinigten Königreich und in den USA (Whitehead et

al., 2020, S. 219). Das Symposium und der darauffolgende Bericht des *WRR* (2009) legten die Grundlage für einen politischen Konsens zur Nutzung verhaltensökonomischer Methoden für die Gesetzgebung, obwohl der *WRR* keine direkte Policy-Empfehlung formulierte und es nicht unmittelbar zur Umsetzung kam. Zu diesem Zeitpunkt gehörten ökonomische Theorien nicht zu den Leitlinien des *Wissenschaftsrats*, der zudem ethische Bedenken hatte, Verhaltensökonomie als Grundlage für die Gesetzgebung zu empfehlen (Whitehead et al., 2020, S. 220). 2012 wurde die erste verhaltensökonomische Einheit mit zwei Mitarbeiter:innen in der niederländischen Ministerialverwaltung im *Ministerium für Infrastruktur und Umwelt* gegründet (Whitehead et al., 2020, S. 221).

Die Wahl der liberalen Koalition unter Mark Rutte 2014 eröffnete schließlich die Möglichkeit zur Einführung verhaltensökonomischer Methoden in der Ministerialverwaltung (Whitehead et al., 2020, S. 221). Die Rutte-Regierung war offen für experimentelle Politikansätze, die entsprechend den britischen und US-amerikanischen Erfahrungen mehr Effizienz und Effektivität versprachen. Vor allem unterstützten jedoch weite Teile des öffentlichen Dienstes die Gründung einer verhaltensökonomischen Einheit, insbesondere das ressortübergreifende *Strategienetzwerk*, auf das die *interministerielle verhaltensökonomische Initiative* 2013 zurückging (Whitehead et al., 2020, S. 221-222). Seit 2004 hatten auch zahlreiche Ressorts, darunter das Verteidigungsministerium, das Wirtschafts- und Klimaministerium, das Ministerium für Arbeit und Soziales und das Ministerium für Infrastruktur und Wassermanagement in Eigenregie erste verhaltensökonomische Projekte entwickelt (WorldBank, 2019, S. 80; Behavioral Insights Network Nederland, 2017).

Das *Behavioral Insights Network Nederland* ist inspiriert von dem britischen *Behavioral Insights Team*. Eine Replikation der britischen Innovationseinheit wurde als Organisationsform zunächst diskutiert und insbesondere vom Wirtschaftsministerium befürwortet (Whitehead et al., 2020, S. 222). Schließlich hat sich die niederländische Regierung jedoch für ein ressortübergreifendes Netzwerk entschieden, vor allem wohl aufgrund des geringeren politischen Konfliktpotenzials und des Ressortprinzips in der niederländischen Ministerialverwaltung (Whitehead et al., 2020, S. 222). Ein Netzwerk bietet vergleichsweise weniger öffentliche Angriffsfläche als eine eigenständige ausgelagerte Organisationseinheit. Zudem war unklar, in welchem Ressort eine Einheit angesiedelt werden könnte. Die Organisationsform als ressortübergreifendes Netzwerk bietet demgegenüber den Vorteil, dass die Ressorts weiterhin autonom in der Durchführung verhaltensökonomischer Projekte bleiben, das Netzwerk aber zu Koordination und Wissensaustausch beiträgt.

Aktivitäten und Ergebnisse

In den Ressorts wurden 2017-2019 35 verhaltensökonomische Projekte durchgeführt, 2014-2017 waren es 14 (Behavioral Insights Network Nederland, 2017; 2019a). Hinzu kommen kleine verhaltensökonomische Analysen, die noch nicht in der Praxis getestet wurden. Feitsma (2019a, S. 62) hat insgesamt fünf verhaltensökonomische Teams in der niederländischen Ministerialverwaltung mit je bis zu 5 Mitarbeiter:innen identifiziert, die durch Arbeitsgruppen, Forschungsprogramme und Netzwerke ergänzt werden. Verhaltensökonomische Methoden werden in den Bereichen Kommunikation, Compliance, Evaluation und Gesetzesinitiativen genutzt. Das *Behavioral Insights Network Nederland* bietet den Ressorts eine Orientierungshilfe zur Wahl der richtigen Methode für verhaltensökonomische Projekte (Behavioral Insights Network Nederland, 2019b; 2019c).

Insbesondere in der Kommunikation über E-Mails, Briefe und Formulare haben kleine Änderungen zu einer effektiveren Implementierung beigetragen, z. B. in der Bildungs- und in der Arbeitsmarktpolitik (siehe Behavioral Insights Network Nederland, 2019a, S. 10). Auf Grundlage dieser Erfahrungen hat das *Behavioral Insights Network Nederland* einen Kommunikationsleitfaden herausgegeben (Behavioral Insights Network Nederland, 2019d). Experimente (*randomized-control trials*) haben sich als besonders hilfreich erwiesen in der Policy-Evaluation und zur Exploration künftiger Gesetzesinitiativen. Evaluiert wurden beispielsweise Energieeinsparungen von Konsument:innen durch Information über ihren Energieverbrauch und die Reduzierung finanzieller Anreize für Mitarbeiter:innen von Finanzkonzernen für risikoreiche Investitionen. Aktuelle Initiativen umfassen u. a. Warnhinweise für ein nutzerfreundlicheres Verständnis von Allgemeinen Geschäftsbedingungen im Onlinehandel, die Gestaltung von Kreditwürdigkeitsauskünften durch Telekommunikationsunternehmen und die Durchsetzung von Mülltrennung in Mehrfamilienhäusern (Behavioral Insights Network Nederland, 2019a).

Insgesamt zeigen die Projekte, dass bereits kleine, gezielte und in der Praxis getestete Veränderungen in der Gestaltung einer Policy zu nachweisbaren Effekten führen und dass verhaltensökonomische Methoden für den gesamten Politikzyklus von Formulierung über Implementation bis zur Evaluation gewinnbringend eingesetzt werden können (Behavioral Insights Network Nederland, 2019a). Voraussetzung dafür ist die Wahl einer geeigneten Methode und die Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes. Zentrale Herausforderung bleibt die institutionelle Einbettung von verhaltensökonomischer Expertise in der Ministerialverwaltung (Behavioral Insights Network Nederland, 2019a, S. 13 f.) Lag der Fokus in den Anfängen noch auf Kommunikationsmaßnahmen für die Implementation (Behavioral Insights Network Nederland, 2017), wurde das Profil der Projekte zunehmend verbreitert. Insgesamt ist ein Trend zur Professionalisierung bei der Nutzung verhaltensökonomischer Methoden in der Gesetzgebung zu beobachten (siehe auch Feitsma, 2019a). Das Behavioral Insights Network Nederland hat zu mehr Aufmerksamkeit für verhaltensökonomische Methoden und zu einem kritischeren Umgang mit ihrer Nutzung in der niederländischen Ministerialverwaltung beigetragen (Whitehead et al., 2020, S. 223; Feitsma, 2018; 2020).

6.3 Singapur Centre for Strategic Futures – Weitsicht im Büro des Premierministers

Das 2009 gegründete *Centre for Strategic Futures (CSF)* nimmt die strategische Vorausschau in den Fokus. Es ist „die“ zentrale Einheit im Büro des Premierministers für strategische Vorausschau und ressortübergreifende Unterstützung der Regierungsbehörden in ihrer politischen Planung und Strategieentwicklung. Die Einheit identifiziert mittel- bis langfristige Prioritäten und Trends wie in den Bereichen demographischer Wandel und Klimawandel. *CSF* beeinflusst somit die strategische Ressourcenallokation und katalysiert neue Funktionen und Fähigkeiten, um politische Entscheidungen zu begünstigen, die im mittel- bis langfristigen Interesse Singapurs sind (CSF, 2021a).

Struktur des CSF

Das *CSF* ist seit 2015 ein Teil der „*Strategy Group (SG)*“, die im Büro des singapurischen Premierministers (*Prime Minister's Office, PMO*), derzeit Lee Hsien Loong, angesiedelt ist (CSF, 2021b). Die *Strategy Group* wird von Staatssekretär Leo Yip, Chef des öffentlichen Dienstes, und von zwei stellvertretenden Staatssekretär:innen geleitet (Strategy Group, 2021). Das *CSF* selbst hat rund 34 Beschäftigte, 12 Festangestellte und 22 wissenschaftliche Hilfskräfte und wird von einem *Leadership Team*, Vorsitzender Peter Ho, geleitet (CSF, 2021b; 2021c, S. 96-100). Das Budget des *CSF* ist unbekannt; das Budget der übergeordneten *Strategy Group* hingegen betrug 2019 rund 28 Mio. EUR, etwa 5,5 Prozent des jährlichen *PMO*-Budgets (Finanzministerium Singapur, 2019, S. 173, 369).

Ziele

Ziel des *Centers* ist es, die Regierung von Singapur in die Lage zu versetzen, aufkommende strategische Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, zu bewältigen und potenzielle Chancen zu nutzen. Das *CSF* strebt an, zusammen mit der *Strategy Group* und der Nachbareinheit „*Public Service Division (PSD)*“ im *PMO* (Regierungszentrale Singapur, 2021), einen strategisch handelnden, agilen öffentlichen Dienst aufzubauen, der in einem komplexen und dynamischen Umfeld bestehen kann. Das *CSF* stärkt daher den öffentlichen Sektor (1.) im Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten, Denkweisen, Fachwissen und Werkzeugen für die strategische Vorausschau und Risikomanagement, (2.) in der Entwicklung von Einsichten in zukünftige Trends, Diskontinuitäten und strategische Überraschungen und (3.) in der Kommunikation von Erkenntnissen an politische Entscheidungsträger:innen für eine informierte politische Planung (CSF, 2021b).

Aktivitäten

CSF fungiert als regierungsinterner Think Tank und Beratungseinheit für strategische Vorausschau. Sichtbare Leuchtturmaktivitäten des *CSF* umfassen die Entwicklung eigener Tools für die strategische Vorausschau und Szenariobildung, das „*Scenario Planning Plus*“, und eine unbekannte Anzahl entsprechender Fortbildungen namens „*FutureCraft*“ (CSF, 2021d) für Beschäftigte des singapurischen öffentlichen Dienstes. Die beiden Module *FutureCraft 101* (CSC, 2021a) & *102* (CSC, 2021b) sind jeweils als zweitägige Webinare konzipiert und kosten rund 540 SGD (335 EUR) pro Person. Die Zielgruppen sind nach eigenen Angaben das mittlere Management und Senior-Bedienstete des singapurischen öffentlichen Dienstes.

Hinzu kommen ressortübergreifende Netzwerk-Aktivitäten, wie beispielsweise die quartalsmäßigen Treffen „*Strategic Futures Network*“ auf Staatssekretärebene, zweimonatliche Treffen „*Sandbox*“ auf mittlerer Führungs- und Arbeitsebene, diverse Visiting- und Fellow-Programme, Partnerschaften und Veranstaltungen, wie zuletzt die biennale „*Foresight Conference*“ (2011-2019), sowie Publikationen und Blogeinträge (CSF, 2021e; 2021f).

Ein Beispiel für die publizistischen Aktivitäten des CSF ist die sog. „*COVID-19 Shifts Infographic*“ (CSF, 2021g), die fünf große Transformationen zusammenfasst — Veränderung der globalen Ordnung, ökonomische Unsicherheit, Innovation in Notlagen, Veränderung der singapurischen Gesellschaft und Veränderung der Regierungsführung —, die aus der Corona-Pandemie hervorgehen (könnten). Diese Arbeit stellt das CSF der breiteren Öffentlichkeit außerdem in den Onlinemedien Apolitical (2021) und Medium (2020) vor.

Die prominenteste Erwähnung der Arbeit des CSF findet sich in dessen Serienpublikation „*Foresight*“ (CSF, 2019) wieder, die anlässlich des zehnjährigen CSF-Jubiläums Vorworte des Premierministers und des Chefs des öffentlichen Dienstes enthält, die den Beitrag des CSF im Aufbau eines zukunftsorientierten öffentlichen Dienstes in Singapur beschreiben. Nicht zuletzt sagt das CSF von sich selbst, dass es sich jährlich mit über 200 Vordenker:innen im Rahmen ihrer Netzwerk-Aktivitäten (siehe oben) austauscht.

Schließlich hebt Sekundärliteratur bspw. die Antizipationsfähigkeit des CSF hervor, indem dieses Pandemien regelmäßig als „major high risk event“ (Woo, 2020, S. 353) klassifiziert hat. Weiterhin wird die politische Kommunikation und Transparenz des CSF während der SARS-Epidemie 2017 beschrieben, die in das multi-ministerielle Corona-Krisenmanagement (Abdou, 2021, S. 7) integriert wurden.

6.4 Portugals Experimentierlabor für die öffentliche Verwaltung (LabX) – Wenn Reform zum Experiment wird

Das *Experimentation Lab für öffentliche Verwaltung*, auch *LabX* genannt, wurde 2016 gegründet und bildet somit den Beginn einer Innovationspolitik, welche die portugiesische Zentralregierung in ihrem Programm für 2015-2019 als Priorität festgelegt hat (Regierung Portugal, 2015): Die Gründung eines Inkubators zur Untersuchung von innovativen Lösungen für öffentliche Dienstleistungen. Mit einem Fokus auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger:innen widmet sich das *Lab* den Problemen, die in den Ministerien erkannt wurden und agiert als Verbindung sowie Aktivator im Innovationsökosystem. Anfangs selbst nur ein Experiment, wurde das *LabX* 2018 als feste Arbeitsgruppe in die Regierung integriert und somit sein Stellenwert für abteilungsübergreifende Unterstützungsaufgaben gefestigt.

Struktur des LabX

Zu Beginn wurde *LabX* als Projekt vom *Minister of the Presidency and Administrative Modernization* initiiert für einen festgesetzten Zeitraum (von September 2017 bis August 2020) und mit einem Budget von 1 Mio. EUR, wovon ungefähr die Hälfte durch den Europäischen Sozialfond finanziert wurde (Europäische Kommission, 2020c). Als das endgültige Design des Labs feststand und das Team besetzt war, legte das Büro des Ministers fest, dass *LabX* in die *Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA - Administrative Modernization Agency)*, die sich im gleichen Ministerium befindet, integriert wird. Die Verlagerung sollte Nachhaltigkeit, Sicherheit und Kontinuität gewährleisten. Zusätzlich sollte es den Zugang zu verschiedenen Abteilungen sowie das Zusammenwirken mit den Mitarbeiter:innen der Agentur erleichtern und Befugnisse steigern (Europäische Kommission, 2019b).

Die *AMA* wurde 2007 als Teil einer Umstrukturierung der portugiesischen Zentralverwaltung ins Leben gerufen in dem Bestreben, Dienstleistungen in den Bereichen (1) Verwaltungsmodernisierung und -vereinfachung sowie (2) der elektronischen Verwaltung zu zentralisieren. Diese wurden davor von gesonderten und unabhängigen öffentlichen Einrichtungen ausgeführt, wie dem *Management Institute of the Citizen Shops (IGLC)* und der *Agency for Knowledge Society (UMIC)*. Die *AMA* setzt ihre eigenen Projekte und Dienstleistungen um, und fungiert beispielsweise als Anlaufstelle für Bürger:innen und Unternehmen (in sogenannten „*Citizen Shops*“). Jedoch basiert der Hauptanteil ihrer Zuständigkeit auf einer interministeriellen und abteilungsübergreifenden Arbeitsweise: Die Definition von Modernisierungsprioritäten und Strategien, die Entwicklung von Studien und Gutachten sowie direkte Unterstützung von Richtlinien und Lösungen (Administrative Modernization Agency, 2021).

Das *LabX*-Team besteht aus sechs in Vollzeit arbeitenden Expert:innen mit einem interdisziplinären akademischen Hintergrund (LabX, 2021a). Einige von ihnen kamen von außerhalb der Regierung, als sie zur Gründung des Labs eingestellt wurden – wie auch der Koordinator des Labs, Bruno Monteiro (Europäische Kommission, 2019b), wobei die anderen Experten:innen davor bei der *AMA* angestellt waren. Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen begleiten und unterstützen Initiativen und Projekte über mehrere Monate hinweg (Paralta, 2019).

Ziel des LabX

Ziel des *LabX* ist es, dass die öffentliche Verwaltung nicht länger „errät was Bürger:innen und Unternehmen möchten, sondern öffentliche Dienstleistungen bereitstellt, welche deren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen“ (LabX, 2020). Dieses Ziel wird verfolgt, indem man gemeinsam mit den Behörden arbeitet und einen geschützten Raum für Innovationen schafft. Über diese Lösungsansätze und Projekte hinaus, strebt das *LabX* an, Wissen zu vermitteln und eine experimentelle Denkweise und Kultur in der öffentlichen Verwaltung zu fördern (Monteiro & Carrasqueiro, 2019). Aus diesem Grund sind die Mitgestaltung und Beteiligung von Partnern, die Schulung der Beamt:innen und das Einrichten eines „Netzwerks der Innovatoren“ wichtige Elemente des Labs. Dieses übergeordnete Ziel, Innovation institutionsübergreifend einfließen zu lassen, geht über die Behörden hinaus bis hin zu einem einheitlichen Innovationsökosystem, in dem das *LabX* anstrebt, Akteure und Institutionen durch die Koordinierung seiner Maßnahmen zu verknüpfen (Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration, 2019).

Aktivitäten des LabX

LabX führt Maßnahmen durch, welche die Innovationsziele der Verwaltung umsetzen. Anfangs befasste es sich mit bereits identifizierten Herausforderungen, wie beispielsweise die Vielzahl der Anlaufpunkte für Bürger:innen, die sich um Verpflichtungen kümmerten, welche sich nach einem familiären Todesfall ergeben (das Todes- und Trauerfall-Service-Projekt oder *Death and Bereavement Services Project*) und das umständliche, komplexe und papiergebundene Regierungsausgabenverfahren (das E-Rechnungsprojekt). Anhand dieser ursprünglichen Projekte experimentierte das Lab mit Strategien, den Beamt:innen Innovation näher zu bringen und umsetzbarer zu machen, ein Beispiel wäre hier die Entwicklung einer Plattform für Feedback, Anliegen und Vorschläge (Monteiro & Carrasqueiro, 2019).

Das Ergreifen einer jeden Maßnahme des *LabX* folgt seiner eigenen Methodik, die auf drei Grundsätzen basiert: (1.) forschen, um die genauen Notwendigkeiten und Erwartungen der Bürger:innen und Unternehmen nachzuvollziehen, (2.) begreifen, um durch Zusammenarbeit mit Bürger:innen, Wissenschaftler:innen, Unternehmern oder Sozialaktivist:innen angemessene Lösungen zu erreichen und (3.) erproben, um Lösungsansätze zu testen, bevor deren Implementierung angepasst wird, so dass man aus Fehlern lernen, Innovationen schrittweise anpassen und Risiken kontrollieren kann (LabX, 2020, S. 11).

Eine detaillierte Ausführung der Methodik wurde vom *LabX* in einem Toolkit-Format veröffentlicht. Sie bietet Beamt:innen einen praktischen Leitfaden zum Testen von innovativen Lösungsansätzen für die Staatstätigkeit. Darüber hinaus wurde eine Vielfalt an Artikeln, Fallstudien und Berichten vom Lab zusammengestellt und herausgegeben – auf Plattformen wie LinkedIn und Apolitical und als Druckmaterial für staatliche Einrichtungen (LabX, 2021b; 2021c).

Für die Versuchsprojekte, die Vorzeigemaßnahme des *LabX*, ist die Zusammenarbeit mit Dritt-Institutionen und Akteuren üblich. Forschungseinrichtungen, thematische Expert:innen, die Zivilgesellschaft und erfahrene Unternehmen können an Forschung und Konzeptionierung bis hin zur Umsetzung und Begleitung teilnehmen. Zum Beispiel trug das Technische Referat für Gesetzesfolgenabschätzung (*Technical Unit of Legislative Impact Assessment, UTAIL*) mit seinen Bewertungsmethoden zur Messung der Auswirkungen des E-Rechnungsexperiments – eine komplexe und technische

Aufgabe – bei (Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration, 2019).

Über das Experimentieren hinaus arbeitet das Lab etwa an Wissensvermittlung (z.B. Trainings für Beamt:innen) soowie Netzwerkpflege (zum Beispiel durch Partnerschaftsprojekte) und befasst sich mit weiteren innovativen Ansätzen wie zum Beispiel Gamifizierung und ihre Anwendung im Policy-Bereich (Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration, 2019).

Seit seiner Gründung 2016 hat das *LabX* erfolgreich sein Hauptziel erfüllt, sich Problemen anzunehmen, die in den Ministerien identifiziert wurden: 25 Projekte wurden abgeschlossen und deren politische Lösungen übernommen. Dasselbe gilt für das zweitrangige Ziel, nämlich das Innovationsökosystem zu verknüpfen und zu aktivieren: Seit 2020 bilden 675 Beamt:innen aus mehr als 30 Ministerien ein *Netzwerk der Innovatoren* und vier angegliederte Labs (drei auf der kommunalen und eins auf der Bundesebene) wurden gegründet. Im Laufe der Jahre haben 165 öffentliche Einrichtungen (zum Beispiel Universitäten) und 572 nicht-staatliche Akteure und Institutionen an Projekten und Maßnahmen des *LabX* teilgenommen (Administrative Modernization Agency & Experimentation Lab for Public Administration, 2020). Die Festigung des Teams innerhalb der *AMA* und die Arbeit mit verschiedenen Ministerien zeigt seine Wichtigkeit und auch, wieviel Bedeutung die Regierung der Innovation beimisst.

6.5 Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), USA

Die *DARPA* nimmt unter den hier betrachteten Fälle eine Sonderstellung ein, da sie nicht spezifisch auf Innovation im öffentlichen Sektor ausgerichtet ist, sondern vielmehr eine Behörde zur Förderung von Innovationen in Wirtschaft und Wissenschaft ist. Da sie allerdings weithin einen Ruf als besonders erfolgreiche Innovationsförderin genießt, lohnt sich eine Betrachtung. Die Entwicklung einer Reihe von militärisch relevanten Technologien, wie zum Beispiel Präzisionswaffen oder unbemannte Luftfahrzeuge, gehen ebenso auf *DARPA*-Förderung zurück wie die Entwicklung des Internets oder automatischer Spracherkennung und Übersetzung.

Organisation und Aufgaben

Die *DARPA* ist eine US-amerikanische Bundesbehörde, die 1958 infolge des „Sputnik-Schocks“ gegründet wurde und dem Verteidigungsministerium zugordnet ist. Die Entwicklung des ersten Satelliten Sputnik durch die Sowjetunion 1957 sorgte für einen Schock in den westlichen Staaten und insbesondere in den USA, die daraufhin eine Reihe von Maßnahmen implementierten, um technologisch gegenüber der Sowjetunion aufzuholen – insbesondere, aber nicht nur, im Bereich der Verteidigungs- und Sicherheitstechnologien. Seit ihrer Gründung zielt die *DARPA* darauf ab, die Entwicklung bahnbrechender Technologien für den Verteidigungssektor zu fördern. So waren die ersten Förderschwerpunkte Ende der 1950er-Jahre die Raumfahrttechnologie, Raketenabwehrsysteme und die Erforschung von Raketentriebwerken.

DARPA verfolgt einen Portfolio-Ansatz und ordnet die zeitlich befristeten Förderprogramme in strategische Handlungsfelder. Das sind derzeit: "*Rethink Complex Military Systems*", "*Master the Information Explosion*", "*Harness Biology as Technology*", "*Expand the Technological Frontier*" (*DARPA*, 2021a) Innerhalb der Programme fördert *DARPA* zeitlich befristete Projekte, darunter auch solche, die hinsichtlich ihrer Erfolgs- oder Realisierungschancen als hochriskant gelten. *DARPA* veröffentlicht regelmäßig Ausschreibungen zu den Programmen und Universitäten sowie Unternehmen bewerben sich darauf mit einer Projektidee.

Die Rolle der Programmmanager gilt als zentral für den Erfolg der Behörde: Sie werden aus der Wissenschaft, der Industrie und anderen Behörden für befristete Zeiträume von üblicherweise drei bis fünf Jahren in der *DARPA* angestellt, und die Behörde legt großen Wert auf die Auswahl der Programmmanager: ("(...) to identify, recruit and support excellent program managers—extraordinary individuals who are at the top of their fields and are hungry for the opportunity to push the limits of their disciplines." (*DARPA*, 2021b). Die Programmmanager genießen erhebliche Autonomie, sie erarbeiten die Programme und Ausschreibungen in den strategisch definierten Handlungsfeldern. Ihre Rolle ist nicht zuletzt deshalb so zentral, weil es keinen fachlichen Begutachtungsprozess für Projekte gibt, sondern den Programmmanagern eine zentrale Rolle in der Auswahl förderungsfähiger Projekte zukommt. Im Jahr 2019 hatte die *DARPA* 220 Mitarbeiter:innen, darunter etwa 100 Programmmanager. Wichtig für den Erfolg der Behörde ist neben den Programmmanagern auch die finanzielle Ausstattung: Der Haushalt des Jahres 2019 betrug 3.4 Milliarden USD und machte damit 25% aller Forschungs- und Entwicklungsausgaben des Verteidigungsministeriums aus (*DARPA*, 2019). Die *DARPA* unterhält ca. 250 Programme und 2000 Verträge, Förderprojekte und andere Übereinkünfte mit Unternehmen (67% des Budgets), Universitäten (17%), dem Verteidigungsministerium und anderen Instituten (*DARPA*, 2019).

DARPA im Innovationsökosystem

Die *DARPA* betont, dass sie sich selbst als Teil eines Innovationsökosystems sieht, die Einbettung in dieses System Teil ihres Erfolgs ist und sie mit Unternehmen, Wissenschaft und auch anderen Behörden mit Fokus auf den Verteidigungssektor eng zusammenarbeitet (DARPA, 2019). Zum Beispiel pflegt die *DARPA* enge Beziehungen zur Führungsebene des US-Militärs mit dem Ziel, nicht nur rasch neue militärisch relevante Technologien zu entwickeln, sondern sie auch zur militärischen Anwendung zu bringen. „*Joint project offices*“ der *DARPA* und des Militärs sind die zentralen Instrumente dieser engen Beziehung. Derzeit unterhält die *DARPA* mit dem „*Adaptive Capabilities Office*“ (DARPA, 2021c), in dem die *DARPA* und die US-Armee zur Entwicklung neuer Technologie für den Einsatz in neuen Konfliktsituationen kollaborieren, und dem „*Aerospace Projects Office*“ (DARPA, 2021d), das sich in Kollaboration mit der amerikanischen Luftwaffe und der Marine der Entwicklung neuer Luftwaffen widmet, zwei solcher auf Kollaboration ausgerichtete Einheiten.