



# **TREFFEN SICH EIN LAB, EIN HUB UND EIN INNO-TEAM**

***WIE KANN VERWALTUNGSINNOVATION ERNSTHAFT GELINGEN?***

**September 2021**

**Die Welt ändert sich, wie das so ihre Art ist.** Im Rahmen der digitalen Möglichkeiten und der planetarischen Grenzen wird es uns immer stärker bewusst, dass die aktuellen Änderungen bedeutsame sind. Sie rufen danach, Strukturen und Angeboten so zu gestalten, dass das Neue darin Platz hat. Neue Gedanken, neue Handlungen, neue Angebote.

So spannend alles Neue sein kann, für unsere Systeme können sie gleichzeitig mit großer Anstrengung verbunden sein. Das gilt für organisatorische Systeme ebenso wie für unser eigenes kognitives System. Neu bedeutet mehr Energieverbrauch als gewohnt. Wie können wir diese Herausforderung bestmöglich gestalten? Und ganz konkret: Wie gelingt das in der öffentlichen Verwaltung, deren Gestaltung das Leben vieler beeinflusst?

Wir haben fünf Personen aus Innovations-Projekten und -Abteilungen der Landes- und Bundesverwaltung gefragt, wie Innovation dort gelingen kann. Deren Erfahrungswissen tragen wir hier zusammen. Denn so viel steht fest. Mutige Schritte werden leichter, wenn man von Gleichgesinnten weiß. Grundlage dieses Whitepapers sind Gespräche mit den in den Infokästchen vorgestellten Personen. Anlass ist das Creative Bureaucracy-Festival 2021, auf dem auch eine Session mit den Beteiligten stattgefunden hat.

Was macht Innovationsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich? Während wir den folgenden Abschnitt schreiben, denken wir an alle, die neue Innovationsvorhaben aufsetzen oder bestehende weiterentwickeln wollen. Worüber lohnt es sich dabei nachzudenken? Welche Fragestellungen gilt es miteinander zu besprechen? Einige der gesammelten Erkenntnisse würden unsere Gesprächspartner:innen vielleicht in Stein meißeln. Bei vielen aber kommt es auf das komplexe Zusammenspiel zahlreicher Faktoren an. Das wird Sie nicht überraschen, denn **eindeutige Rezepte führen nicht zum Neuen.**

# Vernetzung: Innovation braucht Verbündete.

Nichts Neues entsteht von allein. Das Verhältnis der Beteiligten zur Veränderung und zueinander ist ein Schlüsselfaktor. Die gute Kollaboration eine Sache für sich, die es gut zu gestalten gilt.

## **Gute Leute im Team.**

Gute Vorhaben benötigen gute Leute. Also Personen, die Fach- und Selbstkompetenz, die Offenheit und Mut, Neugier und Motivation mitbringen oder im Vorhaben entwickeln dürfen. Und davon genug.

## **Gute Verbindungen.**

Die guten Leute brauchen gute Verbindungen zueinander, in die Struktur und zum Vorhaben. Wissen muss geteilt werden, Rollen geklärt und Vertrauen gepflegt. In anderen Abteilungen sind Menschen mit Schnittstellen-Kompetenzen - wie Neugier und Digitalknowhow – eine wichtige Brücke.

## **Grenzen überbücken.**

Durch Transdisziplinarität, dem Miteinander verschiedener Disziplinen und Expertisen, gelingt es, neue Dinge zu verknüpfen und neue Perspektiven einzunehmen. Sie stärkt Innovationsteams - und manchmal macht gerade eine Person, die in sich sehr verschiedene Disziplinen oder Rollen-Erfahrung vereint, einen besonderen Unterschied.

## **Miteinander wirken, voneinander lernen.**

Niemand weiß alles. Zentral ist, miteinander und voneinander zu lernen, über Abteilungen und Häuser hinweg. Denn Neumacher:innen sitzen auf allen Ebenen, in den meisten Teams, und Innovationsteams stärken sich gegenseitig im Erfahrungstransfer.

## **Aufmerksamkeit gibt Energie.**

Das Innovationsvorhaben braucht ein “Budget” an Aufmerksamkeit in der Organisation. Erst wenn Dinge wahrgenommen werden, beginnen sie zu existieren. Bekanntheit im entsprechenden Umkreis unterstützt die Anstrengungen und es lohnt, in Bekanntwerden zu investieren.

## **Interesse “von oben” bahnt den Weg.**

In der öffentlichen Verwaltung besteht an den meisten Stellen weiterhin eine klassische Hierarchie. Die Aufmerksamkeit “von oben” ist daher eine besonders wichtige Währung. Sie ist die wichtigste Stimme, um für Aufmerksamkeit zu sorgen und geht im konstruktiven Fall Hand in Hand mit Budget, Gestaltungsspielraum und Verknüpfungen im Umfeld.



## **Was gut funktioniert: 360° Teams**

*Das CityLAB Berlin hat von Innovationsmethoden, Produktdesign und IT-Umsetzung bis zu Konzeption und gesellschaftswissenschaftlicher Reflexion die ganze Kompetenz-Bandbreite im Team.*

*“Interdisziplinarität hat total geholfen, weil sie je nach Bedarf immer wieder neue, wertvolle Kombinationen von Kolleg:innen zugelassen hat. Auch in der Industrie tust Du Dich schwer, mit dem Schnipser eines Fingers einen Apotheker, einen Arzt und einen Datenfachmann an einen Tisch zu setzen. Das ist etwas Besonderes.”*

**Lars Roemheld, BMG/hih**

## **Was gut funktioniert: Kurzes Aufschlauen & dabei Vernetzen**

*Im BMI und BMFSFJ geben regelmäßige Netzwerk-Frühstücke Gelegenheit für inhaltliche Mini-Weiterbildung und Treffen mit Gleichgesinnten aus allen Abteilungen.*

*“Ich würde mir wünschen, dass dieser Wandel gemeinschaftlicher passiert, über Abteilungs- und Ressortgrenzen hinweg. Wir lernen so viel voneinander, wenn wir dann mal mitkriegen, was anderswo schon passiert.”*

**Jan-Ole Beyer, BMI**

**Was sehen Sie, wenn Sie auf die Verbindungen in und um Ihre Vorhaben herum blicken? Was fällt Ihnen auf und wo möchten Sie sie stärken?**

## **Ziele: Freiheit für die Wege**

Ohne Richtung kein Ankommen. Aber eine Richtung kann auch einschränkend sein. Wie geht man am besten um mit der Frage der Zielformulierung? In unseren Gesprächen wurde der Umgang mit und die Gestaltung von Zielen viel thematisiert. Im Folgenden einige Reflexionen.

**Ein klar gesetzter Wirkungskorridor** tut dem Vorhaben gut: “Was soll sich verändern?” und “In welchem Feld haben wir die Autorität anzupacken?” Die Klärung von beabsichtigter Wirkung und dem Möglichkeitsraum schaffen Bedingungen, in denen Neues entstehen kann. Konkrete Ziele sollte das handelnde Team dann selbst setzen können – und Nein sagen zu Anliegen von oben und der Seite, die neben dem Zielfeld liegen.

**Auf den Wegen der Innovation ist es hilfreich**, das System konstruktiv stören zu dürfen. Die explizite Erlaubnis kann da einen wichtigen Unterschied machen. Auch organisatorische Unabhängigkeit erleichtert den konstruktiven Störfaktor.

**Beim Arbeiten für das Anliegen hilft** nicht nur eine Klärung im Projekt, sondern auch das Klären der jeweils eigenen Intention. Aus dem eigenen Anliegen kann das Team Kraft und Motivation schöpfen, und die braucht es beim Aufbrechen und Anders-Machen.

**Ist Ihnen das Anliegen Ihres Vorhabens klar? Wer kann Sie dabei unterstützen, es zu präzisieren und zu verteidigen?**

# Erleben: Denken ist nicht genug.

Die Methoden der Designer:innen haben in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen. Ihnen ist eines gemein: Sie nutzen systematisch ihr ganzes Sein, um zu lernen und zu entwickeln. Konkret heißt das, sie denken nicht “nur”, sondern handeln, begeben sich selbst in die Situation und lernen aus dem Erleben. Unsere Gesprächspartner:innen berichten von besonders spürbaren Erfolgen, wann immer eine Intervention Erleben ermöglicht hat. Beispielsweise

- **eine Exkursion** in den Alltag derer, die von der Fragestellung betroffen sind. In deren Wirkungsstätte gewesen zu sein, ihre Aufgaben einmal erledigt zu haben, hat einen vielfach höheren Effekt, als nur darüber nachzudenken oder zu sprechen.
- **Zusammenarbeit** zwischen Linie und Innovationsvorhaben am gemeinsamen Anliegen. Dieser Seitenwechsel erhöht das gegenseitige Verständnis und ermöglicht, ein Win-Win anzustreben, wo man sonst leicht und oftmals unabsichtlich in ein Gegeneinander kommt.
- **Kontakt** mit der Welt da draußen. Interaktive Veranstaltungsformate und regelmäßige Interaktion mit externen Expert:innen schaffen Raum, in dem gemeinsam Themen gewälzt und die Perspektiven gehört werden. So setzen sie besondere Energie und Ideen frei und reduzieren die Verwaltungsscheuklappen.

## **Was gut funktioniert: Co-Working auf Zeit**

**Im CityLAB Berlin** können Verwaltungsmitarbeiter für eine Weile in den Büros mitarbeiten.

Was gut funktioniert: Fitte Verwaltungsinnovator:innen mit fitter externen Unterstützung

**Im BMFSFJ** wird ein kleines internes Innovationsteam von einem externen Projektbüro unterstützt. Der hih ist eng vernetzt mit der Digitalisierungsabteilung im BMG.

Was gut funktioniert: Rausgehen, und die Macher:innen mitnehmen

**Das Bundespresseamt** veranstaltete ein Barcamp mit gesellschaftlichen Expert:innen zur Zukunft politischer Kommunikation und das Haus samt Spitze war dabei.

**Der hih** nimmt das zuständige Referat für einen Tag mit ins Krankenhaus.

**Sind Sie praxisnah genug, um auch zu spüren und zu fühlen, worum es geht – und nehmen Sie Ihre Verwaltung dazu mit?**



# Raum: Außenwirkung wirkt auch innen

## **Ganz praktisch gedacht: Wo wird an einer Innovation gearbeitet?**

Wo sind die Räumlichkeiten gelegen? Wie nah/weit entfernt sind die Innovator:innen von der sie tragenden Linie? Wie sind die Räume gestaltet?

**Da und nicht da.** Eine gewisse Nähe zur Linie wird als positiv erlebt. So lassen sich die Verbindungen besser bauen. Und gleichzeitig ist es von Vorteil, wenn das Neue auch räumlich ein bisschen Abstand zum Gewohnten hat. 'Draußen' darf der Wind deutlich anders wehen.

**Form und Inhalt** hängen miteinander zusammen. Für neue Inhalte suchen wir oft neue Formen. Und auch das umgekehrte Vorgehen kann inspirieren: Sich neue Formen zu suchen, um auf neue Inhalte zu kommen. Das gilt für Büroräume ebenso wie z.B. für ein Corporate Design des Vorhabens oder den Kleidungs- oder Verhaltensstil der Beteiligten.



## **Was gut funktioniert: Nah dran, und trotzdem draußen.**

**Das hih** sitzt in eigenen Büro-Räumen, in 300m Entfernung vom BMG.

## **Was gut funktioniert:**

**Das Innovationsteam im BMI** spielt mit den Standards ministeriellen Auftretens und zeigt u.a. mit einem pinken Alpaka als Maskottchen, dass 'anders' möglich ist.

**Nehmen Sie einen vielleicht ungewohnten Blick ein und machen sich bewusst, wie es in ihrem Innovationsvorhaben aussieht, wie es sich anhört, anfühlt. 'Sind' Sie, ist es bei Ihnen so, wie es werden soll? Was könnte Sie räumlich beim Neu-Machen unterstützen?**

\*Das gemeinsame Aushandeln neuer Vorgehensweisen bringt neue Kombinationen, neue Zuschnitte, neues Erleben, neues Denken. Innovation ist mit Unsicherheit verbunden. Diesen Raum, der noch nicht voller Sicherheiten ist, gemeinsam zu gestalten - darin liegt viel Potenzial für das Innovieren.

Denn die Kompetenz, zusammen zu arbeiten, verdient die gleiche Aufmerksamkeit und Professionalität, wie alle anderen Aufgaben im Vorhaben.

Nicht umsonst nennen unsere Gesprächspartner:innen ausnahmslos "**Learning by doing**" als zentrale Form des Kompetenzaufbaus - für sich selbst und fürs Stärken ihrer Kolleg:innen.

**Im Sinn des Creative Bureaucracy Festivals: Werden wir gemeinsam aktiv und gestalterisch für das Neue im Verwaltungshandeln.**

# Mit uns gesprochen haben:

**Innovationsteam: Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat.** Referat Digitale Innovation und Transformation (Start als: PG DIT)  
Gesprächspartner: Jan-Ole Beyer  
Wirkungsauftrag: Förderung eines strukturierten Innovationsmanagements innerhalb der Bundesverwaltung und des zugehörigen kulturellen Wandels (z.B. durch Methodencoaching/ Projektbegleitung, Vernetzung innerhalb der Verwaltung sowie zwischen Verwaltung und GovTech-Szene etc)  
Aktiv: seit 2019  
Teamstärke: ca. 6,25 Vollzeit-Äquivalente

**Innovationsteam: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung,**  
Referat Grundsatzfragen, strategische Medien- und Kommunikationsplanung  
Gesprächspartnerin: Lisa Hollenbach  
Wirkungsauftrag: Neue Formen, Formate & Kanäle für politische Kommunikation. Umgang mit Desinformation  
Aktiv: seit 2019  
Teamstärke: 3 Vollzeit-Äquivalente

**Innovationsteam: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,**  
Innovationsbüro Digitales Leben / Referat Familie im digitalen Wandel, Digitalisierung von Familienleistungen, Digitalkompetenzen  
Gesprächspartnerin: Friederike Schubart  
Wirkungsauftrag: Entwicklung und Koordinierung der "smarten Gesellschaftspolitik" des BMFSFJ und Begleitung seiner AG Digitale Gesellschaft. Aufbau von Digitalkompetenz der Mitarbeitenden  
Aktiv: 2018 - 2022  
Teamstärke: ca. 1,75 Vollzeitäquivalente intern + 6 Vollzeitäquivalente extern

**Innovationsteam: Bundesministerium für Gesundheit, Health  
Innovation Hub**

Gesprächspartner: Lars Roemheld

Wirkungsauftrag: Innovationsschub für die Digitalisierung im  
Gesundheitswesen

Aktiv: 2019 - 2021

Teamstärke: 14 Vollzeit-Äquivalente

**Innovationsteam: CityLAB Berlin**

Gesprächspartner: Dr. Benjamin Seibel

Wirkungsauftrag: Partizipative Innovationen und digitale  
Kompetenzentwicklung in Stadtentwicklung & Verwaltung

Aktiv: seit 2019

Teamstärke: 10 Vollzeit-Äquivalente





## Über zukunft zwei

zukunft zwei ist eine digital-soziale Innovationsagentur. Für gelingende Transformation und erfolgreiche Prozesse setzen wir den Menschen, seine Bedürfnisse und Fähigkeiten als Ausgangspunkt. Gute, gelingende Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt. Der positive gesellschaftliche Wirkungsanspruch formt den Zielpunkt. Mit diesem Ansatz begleiten wir gesellschaftliche Akteure im öffentlichen Sektor, in Zivilgesellschaft und Wissenschaft in der Gestaltung einer guten Zukunft - für starke Teams, für kollaborative Stakeholder, für den Erfolg des Projekts – und für eine nachhaltige, sozial gerechtere Gesellschaft.

### Die Autorinnen:



**Carolin Silbernagl**

Gründerin zukunft zwei

[cs@zukunft-zwei.de](mailto:cs@zukunft-zwei.de)



**Dr. Friederike Bornträger**

Gründerin zukunft zwei

[fsb@zukunft-zwei.de](mailto:fsb@zukunft-zwei.de)

**Rechte:** Die Inhalte dieses Papiers können frei übernommen, genutzt und adaptiert werden, solange zukunft zwei GmbH sowie die Autorinnen als Urheberinnen genannt werden (Creative Commons By).

**Design:** Tobias Oertel