

# GovLab Arnsberg - Katalysator für Innovation in der Bezirksregierung Arnsberg

In der Wirtschaft längst erprobt, schaffen Innovationslabore den nötigen Raum zum Ausprobieren und Testen in großen Organisationen. Das GovLab Arnsberg unterstützt mit einem umfassenden Programm alle Bereiche der Bezirksregierung Arnsberg beim Lernen, Ausprobieren und Umsetzen neuer Verwaltungsarbeit. Das Ziel: das Leben von Bedarfsgruppen und der Belegschaft so einfach wie möglich zu gestalten.



**Nils Hoffmann**  
Leiter GovLab Arnsberg

Stabile Prozesse und klare Zuständigkeiten dominieren auch heute noch die deutsche Verwaltungslandschaft. Und das ist an vielen Stellen auch gut und richtig so: Viele Bürgerinnen und Bürger können sich auf Rechtssicherheit und Gleichbehandlung verlassen. Zunehmend sehen sich Verwaltungen allerdings mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die nicht mehr so stabil sind wie noch vor 30, 50 oder 200 Jahren: Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen fordern einfache und schnelle Zugänge zu Verwaltungsleistungen, verständliche Services und eine Verwaltung, die den individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Und das besser heute als morgen. Verwaltung muss sich außerdem zunehmend (und zu Recht!) mit der Privatwirtschaft messen lassen.

Diese Entwicklung hat Anfang 2018 unseren Regierungspräsidenten Hans-Josef Vogel dazu bewogen, sich dem Thema Innovationslabor zu widmen. Gemeinsam mit einer interdisziplinären Mitarbeitergruppe wurde ergebnisoffen über Sinn, Zweck und Aufgabe eines solchen Labors diskutiert. Beispiele etwa aus Österreich (GovLab Austria) wurden ebenfalls mit einbezogen. Relativ schnell kamen wir zum Schluss, dass die Bezirksregierung es einfach ausprobieren muss. Entgegen sonstigem Vorgehen wurden die Ergeb-

nisse in einem knappen Vermerk festgehalten und eine Stelle aus dem Bestand der Bezirksregierung geschaffen. Das Aufgabengebiet war dabei grob in drei Themengebiete geteilt: innovative Projekte entwickeln und methodisch unterstützen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Blick über den Tellerrand ermöglichen und von anderen Organisationen weltweit lernen. Wie diese Aufgaben zu bearbeiten waren, war dabei noch völlig offen.

Die Entwicklung der Projekte und Prozesse wurde dabei im Dialog mit der Behördenleitung gestaltet. Statt eines Konzeptes gab es viel Raum zum Ausprobieren und keinerlei Vorgaben bezüglich der Themen seitens der Behördenleitung. Dafür wurde ein wöchentlicher Jour fixe zwischen Regierungspräsident und GovLab eingerichtet. Hierbei lag der Schwerpunkt auf dem Austausch auf Augenhöhe zwischen Teams, die projektspezifisch zusammengesetzt wurden, und dem Regierungspräsidenten.

Inzwischen besteht das GovLab im Kern aus drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir haben unterschiedliche berufliche und akademische Hintergründe (Verwaltungswissenschaften, BWL, Bildungswissenschaften sowie verschiede-

dene Erfahrungen im Fintech-Bereich und in der Landesverwaltung). Wichtig ist zu betonen, dass wir zu Beginn keine Experten waren und es auch immer noch nicht sind. Das Team hat sich Schritt für Schritt Methoden und Fähigkeiten wie Design Thinking angeeignet, die für das Innovationslabor von Bedeutung sind. Wir halten es für immens wichtig, dass Verwaltungen diese Fähigkeiten selbst erlernen und anwenden. Dabei kann ein Workshop auch mal suboptimal verlaufen – solange man daraus lernt und sich weiterentwickelt.

In diesem Zusammenhang hat sich auch unser Antrieb für das GovLab mit der Zeit herausgebildet: Unsere Vision ist es, Verwaltung möglichst einfach zu gestalten. Projekte können dabei auf unterschiedlichste Weise entstehen: Manche werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kernverwaltung an uns herangetragen oder sind das Ergebnis von Veranstaltungen, die das Labor durchführt. Andere können über die Leitungsebene generiert werden. Daraufhin wird ein diverses Projektteam zusammengestellt, welches ein klares Mandat für Entscheidungen innerhalb des Projektes hat. Diversität wird dabei mit unterschiedlichen Aspekten über das Geschlecht hinaus abgebildet, zum Beispiel Berufserfahrung, Alter oder Laufbahnzugehörigkeit. Die Projekte werden dabei mit Methoden des Service-Designs bearbeitet. Dokumentation, Konzeption und Abstimmungsschleifen werden auf ein Minimum reduziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des GovLabs fungieren dabei als Moderatoren und Coaches, um den Projektverlauf möglichst dynamisch zu halten. Unser Angebot beinhaltet einen Workshop-Raum sowie Materialien wie Vorlagen, Methodenbeschreibungen oder Prototyping-Software, um den Projektteams eine ideale Umgebung für ihr Projekt anzubieten.

Ein Beispiel ist die Entwicklung des Chatbots (kurz Bot) für das Förderprogramm LEADER. Die Bezirksregierung Arnsberg ist Bewilligungsbehörde für dieses Programm. Gemeinsam mit den lokalen Beratern (den LEADER-Managern) der Kommunen und den Sachbearbeitern haben wir das Thema aufgenommen, da

hier der Beratungsbedarf sehr hoch ist. Innerhalb eines Tages konnten wir einen ersten Prototypen aufstellen, der grundlegende Antworten zum Förderprogramm geben konnte. Nach nur vier Wochen wurde der Chatbot auf den Webseiten der LEADER-Regionen zum Test aufgespielt. Aktuell können sich alle LEADER-Regionen in NRW direkt am Bot beteiligen. Der Bot ist nun ein einfaches Mittel, um das Wissen rund um das Förderprogramm zu jeder Tageszeit der Bedarfsguppe zur Verfügung zu stellen.

Die Konzentration auf Prototypen als Ergebnis von Innovationsprozessen hat der Bezirksregierung Arnsberg vor allem zwei Vorteile gebracht: Zum einen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höchst motiviert, da sehr schnell ersichtlich wird, was eigentlich erarbeitet wird, und „anfassbare“ Ergebnisse vorliegen. Zum anderen ist für die Führungsebene schneller greifbar, um was es geht, wie Ideen aussehen und welche technologischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Insgesamt können wir für uns zusammenfassen, dass wir durch das GovLab eine positive Wirkung von agilen Arbeitsmethoden erkennen können. Nutzerorientiertes Arbeiten wird für die Behörde auf diese Weise sehr greifbar und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem vorerst geschützten Raum möglich.

Das zweite Aufgabengebiet – der Blick über den Tellerrand – hat sich im vergangenen Jahr stark gewandelt. Zunächst haben wir relativ unspezifische Technologien oder „innovative“ Organisationen vorgestellt, hatten damit aber weniger Erfolg und erreichten nur eine geringe Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen. Inzwischen orientieren wir uns sehr stark an den Bedürfnissen und Aufgabenfeldern unserer Behörde. Wir stellen dabei die echten Probleme, Hürden und Herausforderungen in unseren Dezernten in den Vordergrund. Ein Beispiel sind die „Macher“-Werkstätten. Via Intranet oder per Hauspost können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbürokratisch für Mikro-Trainings anmelden. Das GovLab-Team fragt dann proaktiv die Problemstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, beispielsweise im Bereich

Daten. Daraufhin wird ein kurzes Training organisiert, in dem das konkrete Problem (zum Beispiel Datenhaltung, Eingabemasken, Datenimport oder Reporting) angegangen und im Idealfall gelöst wird. Der positive Nebeneffekt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wagen den Blick über den Tellerrand und setzen sich proaktiv mit dem Themenbereich Daten auseinander. Ähnliche Werkstätten werden in Bezug auf agile Methoden, New Work oder Kommunikation angeboten.

Der letzte Aspekt unseres Labors hat sich insoweit gewandelt, als dass wir inzwischen nicht nur von anderen lernen, sondern unser Wissen auch proaktiv weitergeben. Wir nehmen an zahlreichen Veranstaltungen teil und vernetzen uns mit Bund, Ländern und Kommunen, um die Innovationskraft deutscher Behörden zu steigern. Zusätzlich halten wir den Kontakt zu Start-ups und innovativen Organisationen, um einen ständigen Dialog auch außerhalb der Verwaltung zu führen.

Insgesamt bemerken wir nach einem knappen Jahr bereits einen positiven Effekt auf die Gesamtorganisation: Das Interesse an den Angeboten ist groß und viele Bereiche stellen sich heute auch ohne das GovLab bereits viel innovativer und agiler auf. Inzwischen sind neben dem LEADER-Bot bereits weitere Produkte aus dem GovLab hervorgegangen.

Zusammenfassend ist es in unseren Augen wichtig, dass ein Innovationslabor nicht zum Elfenbeinturm wird. Das Labor muss für und mit den Beschäftigten arbeiten und absolut offen sein: Jeder muss die Möglichkeit haben, mitzumachen. Ein Schlüsselement ist dabei die Behördenleitung, die Freiräume schafft und Entscheidungen in den Projektgruppen ermöglicht, auch wenn das Ergebnis noch nicht klar absehbar ist. Mit diesem Mut und einer offenen Architektur können Innovationslabore einen wertvollen Beitrag zum Wandel in Behörden leisten. |