



Gemeinsam mit Start-ups Neues wagen

So finden Gründerszene und öffentliche Verwaltung zueinander

Die Coronakrise hat zu einem Digitalisierungsschub in der öffentlichen Verwaltung geführt, gleichzeitig aber auch erhebliche Lücken sichtbar gemacht. Der digitale Transformationsprozess wird also auch weiterhin im Zentrum der Verwaltungsmodernisierung stehen. Um die Digitalisierung voranzubringen, könnte der öffentliche Sektor vom Ideenreichtum, der agilen Arbeitsweise und den technologischen Lösungen aus der Gründerszene profitieren. Bereits 2018 hat das Institut für den öffentlichen Sektor gemeinsam mit der Hertie School ein Stimmungsbild unter Start-ups und öffentlicher Verwaltung zur Zusammenarbeit eingeholt.¹ Nun wurde in einer erneuten Befragung untersucht, ob sich hierbei seitdem etwas verändert hat und wie Aufträge und gemeinsame Projekte zukünftig besser gestaltet werden können.

¹ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2018): Gegensätze ziehen sich an. Wie die öffentliche Verwaltung gemeinsam mit Start-ups digitaler werden kann

Gefördert durch



Onlinebefragung

Nach einer ersten Befragung im Jahr 2018 wurde im Sommer 2021 zum zweiten Mal ein Stimmungsbild zur Zusammenarbeit von Start-ups mit öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen eingeholt. Die Befragung wurde vom wissenschaftlichen Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor, Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid (Centre for Digital Governance, Hertie School), durchgeführt. Jeweils zehn Fragen bildeten im Rahmen einer anonymen Onlinebefragung die Sichtweisen von öffentlichem Sektor und Start-ups auf die Zusammenarbeit ab. Insgesamt haben sich 64 Beschäftigte im öffentlichen Sektor, 20 Start-ups sowie 25 weitere Personen beteiligt. Aufgrund der höheren Rücklaufquote aus dem öffentlichen Sektor stellt dieses Papier insbesondere die Verwaltungsperspektive dar. Die Ergebnisse sind unter Berücksichtigung einer möglichen Auswahlverzerrung zu betrachten, da sich vermutlich überwiegend der Thematik zugeneigte Personen an der Befragung beteiligten.

Lösungen und Wissen von Start-ups haben für den öffentlichen Sektor Relevanz, doch eine gewisse Skepsis bleibt

Rund drei Viertel der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Sektor schätzten die Lösungen und das Wissen von Start-ups für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung bzw. öffentlicher Unternehmen als relevant bis sehr relevant ein. Niemand wählte die Option „nicht relevant“. Bei der Frage, ob sich die Befragten vorstellen könnten, dass ihre eigene Organisation zukünftig Digitalisierungsprojekte mit der Unterstützung von Start-ups realisieren wird, war die Reaktion etwas verhaltener: Gut 40 Prozent können sich dies vorstellen. Genauso viele sind aber unsicher und 13 Prozent verneinen dies. Ein Risiko wird von den Befragten offenbar in der Neuartigkeit der Lösungen gesehen: Die

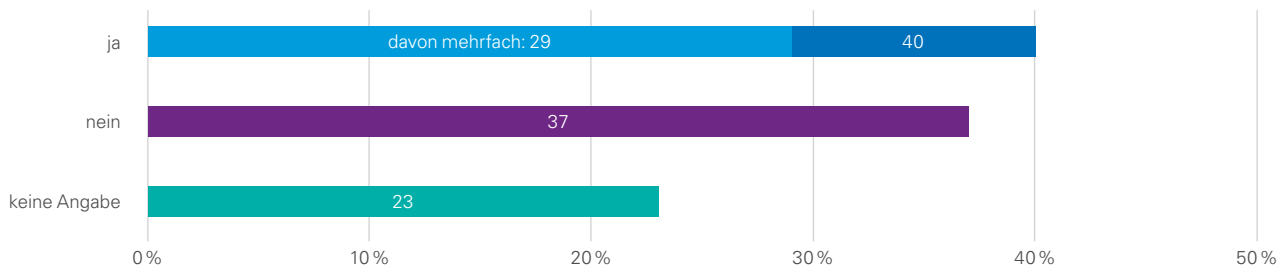
geringe Erprobung innovativer Lösungen benennen 65 Prozent der Befragten des öffentlichen Sektors als mittelgroßes oder großes Hindernis für die Zusammenarbeit mit Start-ups.

Neues ausprobieren – bei Bedarf in geschützten Experimentierräumen

Damit neue Lösungen gemeinsam mit Start-ups umgesetzt werden, braucht es zuallererst Mut, neue Wege zu gehen. Dazu gehören eine neue Fehlerkultur und Menschen, die Lust auf Neues haben. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Gründerszene zumeist dann entsteht, wenn sie von einer innovativen Amtsleitung gewollt und vorangetrieben wird. Gründerinnen und Gründer sagen, dass auf kommunaler Ebene Entscheidungen

Abbildung 1: Hat Ihre Verwaltung / Ihr öffentliches Unternehmen bereits mit einem Start-up zusammengearbeitet (Geschäftsbeziehungen oder Kooperationen)?

(Angaben in Prozent, gerundet)



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V., 2021

bezüglich innovativer Ansätze schneller getroffen werden als auf der Länder- oder Bundesebene², möglicherweise, weil es dort mehr Gestaltungsspielraum in kleineren Organisationseinheiten gibt. Verwaltungen aller Größenordnungen können Experimentierräume schaffen, zum Beispiel Innovationslabore, in denen gemeinsam mit Start-ups unter Anwendung agiler Methoden nutzerorientierte Lösungen entwickelt werden.

Einschätzungen aus dem öffentlichen Sektor:

„Es bedarf offener Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte, die bereit sind, neue Wege zu gehen.“

„Der Verwaltung müsste mehr Freiraum gegeben werden, mit Start-ups zu arbeiten.“

Zusammenarbeit zwischen Staat und Start-ups nimmt zu

Während in der Befragung aus dem Jahr 2018 nur einige wenige Behörden angaben, bereits mit einem Start-up kooperiert zu haben, ist dieser Wert drei Jahre später auf 40 Prozent gestiegen. Knapp 30 Prozent geben sogar an, dass sie bereits mehrfach mit einem Start-up zusammengearbeitet haben. Fragt man die Beschäftigten im öffentlichen Sektor nach den Erfahrungen in der Zusammenarbeit, stellt man fest, dass die Bewertungen überwiegend positiv sind. Mit dem Arbeits- oder Projektergebnis hat die Hälfte der Befragten gute, ein weiteres Fünftel sehr gute Erfahrungen gemacht. Nur ein Fünftel bewertet das Ergebnis als weniger gut oder schlecht. In weiteren Aspekten der Zusammenarbeit sticht das innovative Arbeiten der Start-ups als bester Erfahrungswert hervor, während die Einhaltung von Zeit- und Projektplänen sowie die Verbindlichkeit der Absprachen von den öffentlich Beschäftigten deutlich kritischer bewertet werden.

Zusammenarbeit durch stärkere Vernetzung weiter fördern

Basis für die Zusammenarbeit ist eine verstärkte Vernetzung der auf den ersten Blick so unterschiedlichen Akteure Staat und Start-up. Die große Mehrheit der befragten Beschäftigten im öffentlichen Sektor befürwortet insbesondere Netzwerkveranstaltungen, Marktplattformen und Start-up-Verzeichnisse. Mit der Initiative myGovernment und der GovTech Landscape im Rahmen der Plattform startup-map.berlin trägt das Institut für den öffentlichen Sektor bereits zur Vernetzung bei (siehe Textkasten). Darüber hinaus könnten von der öffentlichen Verwaltung ausgeschriebene Innovationswettbewerbe die Lösungsvielfalt der Gründerszene aufzeigen und somit die Zusammenarbeit fördern. Auch Pilotprojekte oder gegenseitige Hospitanzen wurden in der aktuellen Befragung als Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung genannt.

² Vgl. Franziska Holler und Ferdinand Schuster (2018): Die Digitalisierung der öffentlichen Hand aus der Perspektive von Start-ups. In: Public Governance Sommer 2018, S. 9

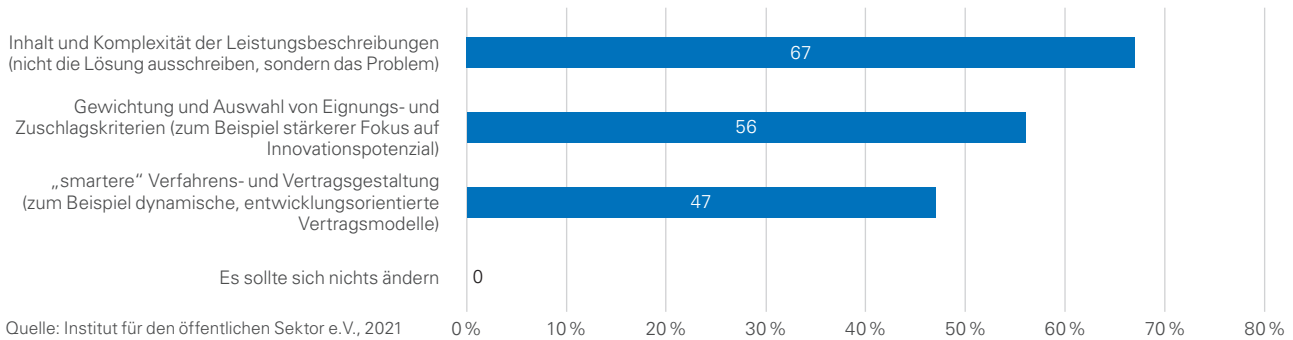
myGovernment und die GovTech Landscape

Mit der Initiative myGovernment fördert das Institut für den öffentlichen Sektor seit 2016 die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und öffentlichem Sektor. Jährliche Netzwerkveranstaltungen bieten eine Plattform, auf der Beschäftigte aus öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen Start-ups und ihre digitalen Lösungen sowie aktuelle Beispiele der Zusammenarbeit kennenlernen. Auf dem Portal „GovTech Landscape Germany“ hat das Institut in Zusammenarbeit mit der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe eine deutschlandweite Übersicht von Start-ups mit digitalen Lösungen für den öffentlichen Sektor erstellt. Sortiert nach Kategorien sind dort rund 100 überwiegend marktreife Unternehmen aus der Gründerszene aufgeführt. Die „Landscape“ wird regelmäßig erweitert.

Vorschlag eines Beschäftigten in der Verwaltung:

„Man muss aufeinander zugehen. Innovative Lösungen und erfolgreiche Kooperationen könnten in Verwaltungen vor Ort präsentiert werden.“

Abbildung 2: Welche vergaberechtlichen Aspekte sollten sich Ihrer Ansicht nach im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Start-ups ändern? Dargestellt sind die drei am häufigsten genannten Antworten der Beschäftigten im öffentlichen Sektor
(Angaben in Prozent, gerundet)



Datenschutz und fehlende Rechtssicherheit als Hürden

Über die Hälfte der befragten Beschäftigten im öffentlichen Sektor erachtet nicht ausreichend auf den öffentlichen Sektor angepasste Lösungen für die Verwaltung (zum Beispiel hinsichtlich von Datenschutzvorgaben) als großes Hindernis für die Zusammenarbeit. Und für mehr als drei Viertel stellt die fehlende Rechtssicherheit der Lösungen und Produkte von Start-ups mindestens ein mittelgroßes (38 Prozent), wenn nicht sogar ein großes Hindernis (38 Prozent) für die Kooperation dar.

💡 Mehr Datenschutz-Transparenz und neue Vergabeverfahren als mögliche Lösungen

Gerade in besonders sensiblen Bereichen, etwa bei Lösungen zur digitalen Identifikation, könnten Start-ups ihre Anwendungen zertifizieren lassen. So gibt es bereits GovTech-Start-ups, die mit einer Bescheinigung des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) werben, die für ihre Anwendungen eine entsprechende Sicherheitsstufe nach der eIDAS-Verordnung bestätigt. Darüber hinaus könnten aber auch die Verwaltungsorganisationen selbst mehr Transparenz schaffen und über ihre jeweiligen Datenschutzerfordernungen informieren. Neue Vergabeverfahren wie die „Innovationspartnerschaft“ bieten zudem die Möglichkeit für ein flexibles Vertragsmodell, um bereits bestehende (oder zunächst nur initial entwickelte) Lösungen anzupassen oder weiterzuentwickeln.

Öffentliche Ausschreibungen sollten Start-up-freundlicher sein

Die Dauer des Beschaffungsprozesses zählt aus Perspektive der Start-ups zu den größten Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Behörden. Die aktuelle Umfrage bestätigt darin die Ergebnisse aus dem Jahr 2018. Die jungen Unternehmen kritisieren zudem gängige Eignungskriterien bei öffentlichen Ausschreibungen, zum Beispiel den Nachweis von mindestens drei vergleichbaren Projekten als Referenz. Aus Sicht der Beschäftigten im öffentlichen Sektor sind fehlende Referenzprojekte hingegen ein eher geringes Hindernis für die Zusammenarbeit, zumindest im Vergleich zu anderen Aspekten wie Ausfallrisiken, unpassenden Lösungen oder fehlender Rechtssicherheit. Weniger als ein Fünftel der Befragten stuft dies als ein großes Hindernis ein. Und dennoch: Auf die Frage, ob bzw. welche vergaberechtlichen Aspekte sich im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Start-ups ändern sollten, war keiner der Befragten der Ansicht, dass sich nichts ändern sollte.

💡 Probleme ausschreiben, Eignungs- und Zuschlagskriterien anpassen und eine smarte Verfahrens- und Vertragsgestaltung wählen

Richtig genutzt bietet das Vergaberecht durchaus Methoden und Instrumente, die eine Zusammenarbeit mit Start-ups ermöglichen.³ Sofern die öffentliche Hand

bei Vergabeverfahren Angebote junger Unternehmen aus der Gründerszene erhalten möchte, sollte sie die Ausschreibungen entsprechend anpassen. Dies befürworten auch die befragten Praktiker aus dem öffentlichen Sektor. Zwei Drittel sind dafür, den Inhalt und die Komplexität der Leistungsbeschreibungen anzupassen, beispielsweise nicht die Lösung, sondern ein Problem auszuschreiben. Deutlich mehr als die Hälfte sieht Veränderungsmöglichkeiten in der Gewichtung und Auswahl von Eignungs- und Zuschlagskriterien (zum Beispiel solle ein stärkerer Fokus auf das Innovationspotenzial gelegt werden). Knapp die Hälfte (47 Prozent) ist für eine „smartere“ Verfahrens- und Vertragsgestaltung, wozu auch Vergabeverfahren wie die Innovationspartnerschaft zählen.

Meinung eines Start-ups:

„Man sollte die Ausschreibungsmodalitäten ändern, damit Start-ups gleichwertige Chancen haben.“

Neues wagen und voneinander profitieren

Will die öffentliche Verwaltung vom Innovationsgeist der Start-ups profitieren, so braucht sie Veränderungswillen und den Mut, vielleicht auch einmal zu scheitern. Sie sollte die Gründerszene im Rahmen von Markterkundungen (besser) kennenlernen und muss sich aktiv für die Zusammenarbeit einsetzen, zum Beispiel durch angepasste und beschleunigte Vergabe- und Beschaffungsprozesse. Hierzu gehört auch, öffentliche Ausschreibungen

³ Vgl. hierzu: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2021): Digitalisierung mit Start-ups. Fünf vergaberechtliche Empfehlungen für öffentliche Auftraggeber zur Zusammenarbeit mit der Gründerszene

dort zu veröffentlichen, wo sie die Start-ups erreichen, zum Beispiel durch eine Verlinkung auf relevanten Social-Media-Plattformen.

Doch auch die Start-ups selbst sind gefordert. Das fehlende Verständnis der Start-ups für die Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung wird immerhin von mehr als zwei Drittel der öffentlich Beschäftigten als mittelgroßes oder großes Hindernis für die Zusammenarbeit genannt. Auch hier können mehr Vernetzung und Austausch helfen. Unterstützt werden könnte die Gründerszene durch Workshops, Coachings oder Schulungen, die Wissen zum Verwaltungsaufbau oder zum Ablauf von Vergabeverfahren vermitteln.

Gründerinnen und Gründer von GovTech-Start-ups und Beschäftigte in Behörden: ähnlicher, als man denkt

Eine vom Institut für den öffentlichen Sektor betreute Masterarbeit untersuchte die Motivation von Gründerinnen und Gründern von GovTech-Start-ups, also jungen Technologieunternehmen mit digitalen Lösungen für den öffentlichen Sektor.⁴ Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte des öffentlichen Sektors und GovTech-Gründerinnen und -Gründer durchaus Gemeinsamkeiten in ihrer Arbeitsmotivation aufweisen: Sie sind in ihren Tätigkeiten intrinsisch motiviert und wollen etwas Gutes für die Gesellschaft tun. Das Konzept der „Public Service Motivation“ (PSM) beschreibt eine besondere Form der Arbeitsmotivation, die vor allem Bediensteten des öffentlichen Sektors zugeschrieben wird. Die Studienarbeit konnte aber im Rahmen von Interviews auch bei GovTech-Start-ups Anhaltspunkte für PSM nachweisen, insbesondere in den Dimensionen „Gemeinwohlorientierung“ und „Altruismus“.

So verfolge eine überwiegende Mehrheit der befragten Gründerinnen und Gründer nicht nur ökonomische, sondern auch gesellschaftliche Interessen. Die Unternehmen seien vorwiegend aus einem gesellschaftlichen Problembewusstsein gegründet worden, wobei für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Start-ups finanzielle Aspekte trotzdem eine große Rolle spielten. Neben dem Streben nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Erfolg stelle das Verlangen, den öffentlichen Sektor zu verbessern und zu unterstützen, einen weiteren Beweggrund für ihr Handeln dar. Trotz aller Unterschiede in Arbeits- und Denkweisen könnten diese Übereinstimmungen in der Motivation eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Sektor und GovTech-Start-ups sein.⁴

⁴ Vgl. Anna Hückel (2020): Start-ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor: Eine empirische Untersuchung der Public Service Motivation unter Start-up-Gründern. Masterarbeit Universität Hamburg

Autorinnen und Autoren

Tim Hildebrandt, Franziska Holler, Ina Mitternacht

Kontakt

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster

T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.