



Die Digitalisierung stellt die Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen sowie deren Unternehmen vor einen gewaltigen Transformationsprozess, der Prozesse, Strukturen und Arbeitsweisen verändern wird. Um diese Transformation erfolgreich zu meistern, braucht es Mut. Mut zum Querdenken, zum Ausprobieren und Mut, völlig neuartige Lösungen zu entwickeln. Mit einem Wort: so arbeiten wie ein technologieorientiertes Start-up. Doch hier entsteht für viele Verwaltungen eine große Herausforderung: All das ist schwer vereinbar mit rechtssicherem Handeln und der dafür erforderlichen „Null-Fehler-Kultur“.

Vor diesem Hintergrund sind in den vergangenen Jahren weltweit auch im öffentlichen Sektor Innovationslabore entstanden. Sie sollen einen offenen Raum für innovatives Denken und Arbeiten bieten. Mitarbeiter können dort, mehr oder weniger losgelöst von der jeweiligen Mutterorganisation, Neues ausprobieren – mit einer bewusst positiven Fehlerkultur. Ein „Selbstläufer“ zur leichten und schnellen Lösung aller Probleme ist ein Labor aber nicht. Auch die Einrichtung eines Innovationslabors ist ein Experiment, das schiefgehen kann. Um dies zu vermeiden, lohnt es sich, über die folgenden sechs Punkte nachzudenken.

Der vorliegende Beitrag nutzt Informationen und Quellen aus Kairies-Lamp, N. (2018): Innovation Labs: Katalysator für die Digitalisierung. In: PublicGovernance, Sommer, S. 12–16, zu finden unter [www.publicgovernance.de/zeitschrift](http://www.publicgovernance.de/zeitschrift)

Gefördert durch



## 1. Organisation: Die richtige Nähe zur Mutterorganisation finden

Innovationslabore (auch „Innovation Labs“, „GovLabs“, „Innovation Teams“ oder ähnlich genannt) stehen überwiegend als unabhängige Strukturen neben den Verwaltungsorganisationen, von denen sie ins Leben gerufen wurden. Sie sind in der Regel frei von engen Vorgaben und verfügen auch hinsichtlich der Verwendung des eigenen Budgets über einen vergleichsweise großen Freiraum. Dies sehen viele Labor-Verantwortliche als Vorbedingung für Agilität und unvoreingenommenes Arbeiten. Zu viel Autonomie kann aber auch nachteilig werden, wenn dadurch der Bezug zur Mutterorganisation verloren geht.

Ein Labor muss Lösungen generieren, die für die Mutterorganisation von Nutzen und dort implementierbar sind. Es darf nicht zum Selbstzweck werden. Innovationslabore müssen daher mit ihrer Mutterorganisation gut vernetzt sein und mit dieser eng kooperieren. Eine eigene Rechtsform kann von Vorteil sein, sofern eine weiter gehende organisatorische und personelle Flexibilität gewünscht ist. Auch wenn ein physischer Standort innerhalb der Mutterorganisation gewählt wird, sollte sich die räumliche Ausstattung des Labors vom gewöhnlichen Arbeitsumfeld abheben. Ein kreativer Raum fördert kreatives Denken – wichtiger ist aber die personelle Zusammensetzung.

## 2. Kultur: Kleine interdisziplinäre Teams schaffen

Innovationslabore vereinen bewusst Personal unterschiedlichster Fachrichtungen: aus ungewöhnlichen und unterschiedlichen Perspektiven sollen ganz neue Lösungen für die Verwaltung entstehen. In den Laboren arbeiten also auch Menschen aus verwaltungsfremden Kulturen – mit für die öffentliche Hand ungewohnten Methoden. Dies kann zu Befremden oder gar einer ablehnenden Haltung seitens der Mutterorganisation führen.

Die personelle Zusammensetzung muss externe Perspektiven abdecken, darf aber nicht zu verwaltungsfremd sein. Dies erfordert eine Mischung aus innovationsoffenen Mitarbeitern aus der Mutterorganisation, Externen, auch ohne Bezug zum öffentlichen Sektor (wie zum Beispiel Designer oder Soziologen), und vor allem digitalisierungsaffinen Personen, nicht notwendigerweise auch IT-Fachleuten. Projektbezogen sollten Querdenker (zum Beispiel junge Unternehmer aus der Tech-Branche), aber auch die Nutzer selbst (Bürger oder Privatwirtschaft) hinzugezogen werden. Das Personal sollte jung und unvoreingenommen sein, aber auch mindestens eine erfahrene Führungsperson aus der Verwaltungsorganisation beinhalten. Der Einsatz der verwaltungsinternen Mitarbeiter sollte befristet sein, mit Rückkehrperspektive in die Verwaltungsorganisation. Denkbar ist ein Rotationsprinzip, sodass verschiedene Mitarbeiter zum Einsatz kommen und kein Silodenken entsteht.


„Es ist 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 weiteres Schlüsselement ist die Behördenleitung, die Freiräume schafft und Entscheidungen in den Projektgruppen ermöglicht, auch wenn das Ergebnis noch nicht klar absehbar ist.“ **Nils Hoffmann, Leiter GovLab Arnsberg**

Vgl. auch: Hoffmann, N. (2019): GovLab Arnsberg – Katalysator für Innovationen in der Bezirksregierung Arnsberg. In: PublicGovernance, Sommer, S. 20–21

Im Schnitt sind in Innovationslaboren im öffentlichen Sektor sechs bis sieben Mitarbeiter beschäftigt, dies haben internationale Studien ergeben. Eine Überausstattung sollte auch im Sinne der verwaltungsinternen Akzeptanz vermieden werden. Das verwaltungstypische Hierarchieprinzip gilt innerhalb des Labors ausdrücklich nicht („leave titles at the door“).

### 3. Aufgaben: In kurzer Zeit nutzerorientierte Lösungen entwickeln

Innovationslabore sind nicht nur kleine, sondern auch kurzlebige Organisationen. Studien zeigen, dass ihre Lebensdauer im Schnitt bei drei bis vier Jahren liegt. Labore sind in der Regel Entwicklungseinrichtungen, Forschung gehört nicht zu ihren Aufgaben. Die Umsetzung eines umfassenden Systemwandels ist ebenfalls nicht ihre Aufgabe. Der Sinn ist die Lösungsentwicklung und die Vermittlung von Anstößen. Sie werden in der Regel für einen bestimmten Themen- bzw. Problembereich geschaffen (zum Beispiel zur Steigerung der Bürgerzufriedenheit oder der Modernisierung der Verwaltungsorganisation selbst).


 Innerhalb des vorgegebenen Problembereichs müssen die Labore ihre Projekte selbst definieren können. Diese sollten mit der Identifikation realer Probleme beginnen und die schnelle Entwicklung von Lösungen bzw. Prototypen zum Ziel haben („rapid prototyping“). Die Lösungen nehmen stets den Nutzer in den Fokus. Sie haben disruptiven Charakter, müssen aber in der Verwaltungsorganisation umsetzbar sein. Für den ausreichenden Realitätsbezug sorgen die verwaltungsinternen Mitarbeiter im Labor. Die Zeitdauer des Labors sollte zunächst befristet sein, je nach Problembereich auf zwei bis drei Jahre. Dies erhöht den Druck und verhindert Silodenken sowie die Verfestigung von Strukturen im Labor selbst.

### 4. Arbeitsweise: Experimentieren und aus Fehlern lernen

Die Labore selbst und ihre Arbeitsweise sind hochinnovativ. Der kreative Entwick-


„Inzwischen lernen wir nicht nur von anderen, sondern geben unser Wissen proaktiv weiter. Wir 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.“ **Nils Hoffmann, Leiter GovLab Arnsberg**

lungsprozess, dessen Ausgang ungewiss ist, ist für die Verwaltungsorganisation eine Herausforderung und kann sogar ein Risiko bedeuten. Mit Laboren wird aber ein zusätzlicher Bereich außerhalb der Mutterorganisation geschaffen, in dem experimentiert werden kann, ohne dass dies die Funktionsfähigkeit der ganzen Verwaltungsorganisation beeinträchtigt.

 Mitarbeiter des Labors müssen ausreichend Einblicke in die Mutterorganisation bekommen, um Probleme und Zusammenhänge zu verstehen. Umgekehrt muss das Labor ein geschützter Experimentierraum sein, wo mithilfe von unter anderem Design-Thinking-Methoden oder in Zusammenarbeit mit Start-ups kreative Lösungen entwickelt werden. Möglicherweise wird ein Großteil der Ideen verworfen, bevor eine für die Mutterorganisation passende Lösung gefunden wird – „fail early and often“ ist ein Prinzip, das entgegen der typischen „Null-Fehler-Toleranz“ im Labor gelten muss.

### 5. Wirkung: Erfolge messen und darüber sprechen


Die Autonomie und möglicherweise geringen Budgets können dazu führen, dass die Leistungen der Innovationslabore kaum evaluiert und analysiert werden. Während dies ein Ausdruck ihrer Gestaltungsfreiheit sein kann, mag dies auch zu einem Legitimationsverlust und nachlassender (politischer) Akzeptanz führen.

 Die Auswirkungen von Laboren lassen sich durchaus auf verschiedenen Ebenen messen: zum einen die Arbeitsergebnisse eines Labors selbst (dazu gehören zum Beispiel die Anzahl und Qualität entwickelter Ideen bzw. der Anteil implementierter Lösungen, aber auch die Entwicklungskosten pro Projekt), zum anderen aber auch die Innovationsdiskurse, die hierdurch gefördert werden.

Um die Tätigkeit von Laboren medial und politisch zu legitimieren, sollten die erzielten Erfolge kommuniziert werden. Der Fokus der Kommunikation sollte auf den neuartigen Methoden, der Expertise der beteiligten Akteure und den erzielten Ergebnissen liegen. Im Sinne der Arbeitsmethode eines Labors stellen aber nicht nur implementierte, sondern auch verworfene Lösungen ein Ergebnis dar.

### 6. Ergebnisse: Wissensweitergabe entscheidend

Die oftmals kurze Lebensdauer der Labore und ihr Fokus auf die Entwicklung von Prototypen birgt Herausforderungen für die Weitergabe und Wahrung von erarbeitetem Wissen. Die Lösungen können zudem als Bedrohung etablierter Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen empfunden werden und radikal von den Vorstellungen der (politischen) Auftraggeber abweichen.

 Die in den Laboren entwickelten Lösungen müssen frühestmöglich den zuständigen Behörden präsentiert werden. Die Verwaltungsführung muss die Ergebnisse auswerten und bei der Implementierung der geeigneten Lösungen selbst die Verantwortung übernehmen. Die Implementierung muss durch einen Change-Management-Prozess begleitet werden: Mitarbeiter betroffener Abteilungen sollten frühzeitig ins Labor eingeladen, die Personalvertretung sollte bei der Umsetzung eng eingebunden werden. Mitarbeiter des Labors können als „Change Agents“ den Umsetzungsprozess in der Mutterorganisation begleiten. Damit auch die verworfenen Ideen des Labors nicht verloren gehen, sollten diese in einer virtuellen „Lab Library“ gesammelt werden.

### Kontakt

**Institut für den öffentlichen Sektor e.V.**  
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster  
Geschäftsführer  
T +49 30 2068 2060  
de-publicgovernance@kpmg.com  
[www.publicgovernance.de](http://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.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des jeweiligen Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2019 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.