

Verwaltungsressourcen und
Verwaltungsstrukturen

36

Hermann Hill (Hrsg.)

Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung



Nomos

Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen

herausgegeben von:

Prof. Dr. Hermann Hill, Universität Speyer,
Prof. Dr. Dieter Engels,
Präsident des Bundesrechnungshofs Bonn a.D., und
Prof. Dr. Utz Schliesky,
Direktor des Schleswig-Holsteinischen Landtages

Band 36

Prof. Dr. Hermann Hill (Hrsg.)

Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8312-0 (Print)

ISBN 978-3-7489-2702-0 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die deutsche Verwaltung ist besser als man denkt. Sie hat die Kraft zur Innovation. Sie muss sie nur noch besser nutzen!

Der Band schließt an das Speyerer Arbeitsheft „Bleib innovativ, Verwaltung!“ an, das fünf Artikel zum Thema „Innovation in Verwaltungen“ aus den Jahren 2016 bis 2020 enthält. Im Einzelnen sind dies:

- Innovation Labs – Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor
(auch in: DÖV 2016, S. 493-501)
- Wie geht Innovation?
(auch in: Verwaltung & Management 2017, S. 270-279)
- Sei innovativ, Verwaltung! (2018/Neufassung 2019)
(auch in: Verwaltung & Management 2019, S. 252-263)
- Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung (2019)
- Bleib innovativ, Verwaltung!
(auch in: Verwaltung & Management 2020, S. 155-160)

Der sechste Artikel in der Reihe „Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung“ bildet den Auftakt für diesen Band und zugleich seinen Titel. Er enthält weitere konzeptionelle Beiträge, verschiedene Praxisbeispiele sowie eine Übersicht über Innovation Labs in Deutschland.

Ich danke den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge. Frau Annette Benz danke ich für ihre Unterstützung.

Speyer, im April 2021

Hermann Hill

Inhalt

Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung <i>Hermann Hill</i>	9
Regionales Innovationsmanagement <i>Timon Hölle</i>	23
Neue Methoden für die öffentliche Hand – Innovation Labs und agile Methoden im Einsatz in der Verwaltung <i>Sascha Stutzenberger</i>	63
Agile Verwaltung – Das „Neue Ministerium“ <i>Sebnem Andresen, Islam Châabane, Mirine Choi</i>	95
Modernisierungsdekade der Verwaltung – Auf dem Weg in die großen Transformationen <i>Dirk Meyer</i>	105
Die Errichtung des Bundesamts für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) – Agilität und Veränderungsmanagement in der Verwaltungsmodernisierung <i>Aron Mir Haschemi</i>	117
Soziale Innovationen als Paradigma – Ein Praxisbericht der Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales <i>Heike Zirten, Michael Schönstein, Robert Rächle, Helke Knütter</i>	129
Der Health Innovation Hub (hih) des Bundesgesundheitsministeriums – Think Tank, Sparring Partner und Umsetzungsunterstützer <i>Jörg F. Debatin</i>	145

Inhalt

Dienst nach Fortschritt — Das Innovationsbüro „Digitales Leben“ des Bundesfamilienministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	153
<i>Petra Mackroth und Friederike Schubart</i>	
Zwei Digitallabore in einer Behörde – Garant für Innovationen im BAMF	161
<i>IT-Abteilung des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge</i>	
Bundescloud – Erfolgreiche Innovationsprojekte trotz Hype?	173
<i>Otto Dietz, Christian Engel</i>	
Chatbots in der (Bundes-)Verwaltung	185
<i>Ann Kristin Falkenhain, René Gürth, Alexander Gorski, Annett Eulitz, Henny Weber</i>	
Digitale Transformation im Statistischen Bundesamt und die Lernreise „DigiTalent“	205
<i>Georg Thiel, Sabine Köhler, Julia Frey, Lena Schackmann</i>	
How-to: Change – Wie schafft man es, Veränderungen mit kleinen Workhacks und ohne komplette Organisationstransformation anzustoßen?	217
<i>Jan-Ole Beyer</i>	
Open Social Innovation als Innovationstreiber für die Verwaltung – Von #WirVsVirus zu UpdateDeutschland	225
<i>Kirsten Rulf, Britta Kuhn und Laura Niersbach</i>	
Atlas der Innovation	235
<i>Michael Hölscher, Moritz Krug, Rubina Zern-Breuer</i>	
Autorenverzeichnis	241

Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung

Hermann Hill

1) *Kraftquellen: Woher kommt die Kraft?*

Im Jahre 2009 hat die kanadische Verwaltungswissenschaftlerin Jocelyne Bourgon über die Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung geschrieben: „They innovate because of a public service ethos. Innovation stems from the desire to serve“¹. Das mag damals manchen angesichts der Vorstellung von Verwaltungstätigkeit als gleichmäßigem, vorwegbestimmten und berechenbarem Handeln noch etwas ungewohnt vorgekommen sein. Im Jahre 2017 lautete der Titel einer Konferenz der OECD in Paris aber immerhin schon: „Innovation in Government – The New Normal“².

In Videos der Projektgruppe Digitale Transformation (PG DIT) des Bundesministeriums des Innern aus dem Jahre 2021 zum „Innovation Mindset“ sagen die Vortragenden zu Beginn schon wie selbstverständlich: „Ich bin ... und ich arbeite in der Verwaltung“³. Damit wird quasi un- ausgesprochen davon ausgegangen, dass auch Verwaltungen über dieses Mindset verfügen.

Der Druck zu Innovationen ist da, auch für Verwaltungen. Globalisierung, Digitalisierung, die Veränderung der Halbwertszeit des Wissens, die mangelnde Eignung bewährter Methoden für die dadurch entstehende Komplexität und Dynamik sowie die Veränderungen der Arbeits- und Lebensweise und der Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger bis hin zur Konkurrenz privater Datenkonzerne bei der Lebensgestaltung in der Informationsgesellschaft stellen neue Herausforderungen dar⁴, die neue Lösungsansätze erfordern.

1 Jocelyne Bourgon, *New Directions in Public Administration, Public Policy and Administration* 24 (2009, 309; Hermann Hill, *Staatliches Innovationsmanagement – Bilanz und Perspektiven*, in: Hermann Hill/Utz Schliesky (Hrsg.), *Innovationen im und durch Recht*, 2010, S. 285 (287)

2 <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/innovation-conference-november-2017.htm>

3 https://www.youtube.com/playlist?list=PL6F_ORO9gBr5pWBNj184mxTJzwgB7slyO

4 Hill, *Sei innovativ, Verwaltung!*, *Verwaltung & Management* 2019, 251 (254)

Im Zusammenhang mit der sog. Flüchtlingskrise haben Verwaltungen oft pragmatische Lösungen gefunden⁵. In anderen Fällen wird ihnen schwerwiegendes Versagen vorgeworfen⁶. Bei der Bewältigung der aktuellen Corona-Pandemie empfinden viele das staatliche Entscheidungssystem als zu kompliziert und schwerfällig⁷. Der Vorsitzende der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag, Ralph Brinkhaus, fordert eine Reform des Staatswesens⁸.

Schon zuvor hatten Abgeordnete um Thomas Heilmann und Nadine Schön Reformen gefordert. In ihrem Buch „Neustaat“ hatten sie u. a. vorgeschlagen, Innovationseinheiten in größeren Institutionen zu fördern, Innovations-Makler in den Ministerien einzusetzen und größere Transformationsprojekte über Veränderungsbudgets („Innovationsfonds“) zu finanzieren⁹.

Auch die Diskussionen um ein Digitalisierungsministerium auf Bundesebene oder gar ein Zukunftsministerium, das neue Themen mit neuen innovativen Methoden angeht, reißen nicht ab¹⁰.

Doch woher kommt die Kraft zu Innovationen in der Verwaltung? Das Thema ist nicht unbedingt neu: Eine Tagung an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 1986 trug den Titel „Herausforderungen an die Innovationskraft der Verwaltung“. Was man darunter vor 35 Jahren verstand, zeigt die Gliederung der Tagung:

-
- 5 Johann Hahlen/Hannes Kühn, Die Flüchtlingskrise als Verwaltungskrise. Beobachtungen zur Agilität des deutschen Verwaltungssystems, *Verwaltung & Management* 2016, 157; Jörg Bogumil, u. a., *Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise*, 2019
 - 6 Hans Peter Bull, Aus Desastern lernen, *Verwaltung & Management* 2019, 99
 - 7 Mathias Brodkorb, Die gefesselte Republik, *Cicero*, Februar 2021, S. 14 ff.; Kyrrill-Alexander Schwarz/Lukas Sairinger, Metamorphosen des Föderalismus in Krisenzeiten, *NVwZ* 2021, 265
 - 8 Ralph Brinkhaus, Wir brauchen eine Jahrhundertreform – vielleicht sogar eine Revolution, *Welt am Sonntag* vom 21. Februar 2021, <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus226750141/Ralph-Brinkhaus-Wir-haben-schon-jetzt-Formen-von-Impfbevorteilung.html>
 - 9 Thomas Heilmann/Nadine Schön/Mitglieder des Deutschen Bundestages, *Neustaat*, 2. Aufl. 2020, Vorschläge 88, 93 und 102
 - 10 Hill, Mit dem Digitalministerium auf der Überholspur, *Tagespiegel Background* vom 9. 12. 2019, <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/mit-dem-digitalministerium-auf-die-ueberholspur>; Dorothee Bär/Jörg Müller-Lietzkow, Ein Zukunftsministerium für „Deep Tech“, *FAZ* vom 6. 4. 2021, S. 6; vgl. auch den Beitrag in diesem Band S. 93

- Innovative Bewältigung neuartiger Aufgaben
- Innovative Informationsverarbeitung
- Motivierung zur Leistung als Innovationsaufgabe
- Erneuerung von Verwaltungsführung und Personalsteuerung¹¹.

Die Verwaltungswissenschaft kennt schon länger den Begriff der „Verwaltungskraft“, der insbesondere im Zusammenhang mit Gebietsreformen diskutiert wurde¹². Die wirtschaftliche Betätigung von Gemeinden muss nach den Gemeindeordnungen in angemessenem Verhältnis zur „Leistungsfähigkeit“ der Gemeinde stehen¹³. Worin liegt nun der Unterschied zwischen „Verwaltungskraft“ und „Leistungsfähigkeit“ auf der einen Seite und „Innovationskraft“ auf der anderen Seite?

Unter Innovation versteht man alle neuartigen Produkte, Dienste oder Geschäftsmodelle, die sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich unterscheiden und einen Mehrwert (zusätzlichen Nutzen) erbringen¹⁴. Dieser kann etwa darin liegen, dass Verwaltungsleistungen rund um die Uhr, auch von unterwegs, beantragt werden können und das „Nutzererlebnis“¹⁵ zu einer einfachen und unbürokratischen Erledigung führt.

In diesem Sinne haben Design Thinking-Ansätze typische Nutzerinnen („Personas“) in den Mittelpunkt gestellt und zu einer radikalen Nutzerzentrierung geführt¹⁶. In der Praxis der Digitalisierungslabore im Zusammenhang mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes wurden dazu bei der Transformation analoger in digitale Prozesse Kunden und Stakeholder von Anfang an mit einbezogen. Agiles Verwaltungshandeln hat darüber hinaus zu einer Effektivierung des Gesetzesvollzuges im Sinne einer effektiveren Verwirklichung der Gesetzesziele, gerade in ungewissen Zeiten, geführt¹⁷.

11 Carl Böhret/Helmut Klages/Heinrich Reiner mann/Heinrich Siedentopf (Hrsg.), Herausforderungen an die Innovationskraft der Verwaltung, 1987

12 Werner Thieme, Einführung in die Verwaltungslehre, 1995, S. 81

13 Vgl. etwa § 85 Abs. 1, S. 1 Nr. 2 GO RP; § 107 Abs. 1, S. 1 Nr. 2 GO NRW

14 Vgl. Hill, Wie geht Innovation?, Verwaltung & Management 2017, 270 zu weiteren Definitionen

15 https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/leitfaden_nutzererlebnis_portalverbund.html

16 Vgl. auch Sandra-Luisa Moschner/Cornelius Herstatt, Innovationen im öffentlichen Sektor, ZögU 2020, 3 (14)

17 Hill, Wirksam verwalten, Agilität als Paradigma der Veränderung, Verwaltungs-Archiv 2015, 397; Alexander Nicolai, Aufbruch in das Ungewisse, Organisations-Entwicklung 4/2020, 46

Woher nimmt die Verwaltung diese Kraft zur „Mehrwertverwaltung“¹⁸, die Kraft, etwas Neues zu entwickeln und dadurch einen zusätzlichen Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger bzw. das Gemeinwohl zu erbringen?

Innovationskraft kann man als Konstrukt aus Legitimation, Ressourcen, Engagement und Kreativität verstehen, Herausforderungen und Impulse sowie Rückkopplung und Austausch können sich als Kraftbeschleuniger auswirken.

Innovationen entstehen indessen nicht in einem hierarchischen, durchgeregelten und effizienzorientierten System¹⁹. Klassische Bürokratien können die Überraschungen, denen wir jeden Tag begegnen, nicht bewältigen und sie überraschen uns auch selbst nicht mit unerwarteten Lösungen²⁰. Es braucht Freiräume und Puffer, Agilität²¹ und Resilienz²², Experimente und Fehlerfreundlichkeit, um ein Milieu für Innovationen zu schaffen.

Nach Art einer Balanced Scorecard könnte man die Kraftquellen in verschiedene Felder einteilen: Der institutionelle bzw. gesetzliche Auftrag für die Verwaltung bietet die Grundlage, die intrinsische Motivation der Menschen in der Verwaltung sowie Kultur und Arbeitsweise bilden die wesentlichen Bausteine und die Mitwirkung durch Kunden und Stakeholder sowie die ausgelösten Wirkungen und die Rolle im Wettbewerb die wesentlichen Treiber. Erste Erfolge wirken als positive Verstärker.

2) Kraftmessung: Kann man Innovation messen oder bewerten?

Von 1992 - 2005 habe ich mit meinem Kollegen Prof. Dr. Helmut Klages die Speyerer Qualitätswettbewerbe veranstaltet. Der 4. Speyerer Qualitätswettbewerb 1998 stand explizit unter dem Thema „Innovationen durch Spitzenverwaltungen“²³. Beim 7. Internationalen Speyerer Qualitätswetbe-

18 Hill, Verwaltung zum Wohle der Bürger, Der Landkreis 2008, 639 (640)

19 Vgl. Hill, Ist Effizienz noch zeitgemäß?, innovative verwaltung12/2018, 18

20 Aaron Dignan, Brave New Work, 2019, S. 47

21 Vgl. auch den Vorschlag 90 bei Heilmann/Schön (Fn. 9), S. 260 f., in § 10 VwVfG einen Rechtsanspruch auf agile Behördenarbeit einzuführen. Der Servicestandard für die OZG-Umsetzung des BMI, der ganzheitliche Qualitätsprinzipien für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen definiert, enthält als 8. Prinzip „Agiles Vorgehen“, vgl. https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/servicestandard/prinzip-8/prinzip-8-node.html;jsessionid=26614BEAEC5156DE8040D880043F8A92.1_cid373

22 Dazu Hill, Die Kunst, in der Krise neu aufzubauen, DÖV 2021, 465

23 Hermann Hill/Helmut Klages (Hrsg.), Innovationen durch Spitzenverwaltungen, 1999

werb 2005 haben wir für die eingereichten Beiträge in den Themenfeldern folgende Bewertungskriterien gewählt: Konzeptqualität, Verknüpfung mit dem Modernisierungsprozess, Umsetzung/Reifegrad, Innovation, Qualität des Prozess- und Projektmanagements, Gender Mainstreaming, Nutzen und Übertragbarkeit²⁴.

Der European Public Sector Award (EPSA) 2021 nennt als Evaluationskriterien: Innovation, Impact/Results, Stakeholder Engagement, Relevance, Sustainability, Transferability²⁵. Der Österreichische Verwaltungspreis 2021 führt an: Innovationsgehalt, Ergebnisse und Wirkungen sowie Übertragbarkeit, Lerngehalt und Relevanz²⁶.

Im Hinblick auf den experimentellen Ansatz vieler Innovationen spielt, insbesondere, wenn es „schiefeht“, die Frage eine Rolle, wie etwa Rechnungshöfe den Nutzen des Experimentierens im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit bewerten. Insofern ergeben sich etwa folgende Prüfkriterien:

- Wurde eine bekannte Problemlösung verbessert?
- Entstand ein neuer Gebrauchswert (evtl. für neuen Bedarf)?
- Entstand ein („Kollateral“-)Nutzen, ein glücklicher Zufall („serendipity“)?
- Wurde der Lösungsraum durch Optionenvielfalt erweitert?
- Wurde Anschlußfähigkeit für weitere Lösungen geschaffen?
- Wurde aus Fehlern gelernt? (Kluges Scheitern)
- Soll man der handelnden Verwaltung wegen des Experimentalcharakters einen Toleranz- bzw. Beurteilungsspielraum einräumen? (exekutiver Funktionsvorbehalt bei neuen Lagen)²⁷.

Ein interessantes Beispiel für ein „Innovation Audit“ stellt der „Innovation Barometer Questionnaire“ der nordischen Staaten Dänemark, Finnland, Island, Norwegen und Schweden dar²⁸. Obwohl die „Public Sectors“ in diesen Staaten nicht identisch sind, erweisen sie sich alle als hoch innovativ. Der Anteil der Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor, die eine oder mehrere

24 Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Hrsg.), *Bewerberinformation zum 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb 2005*, S. 8 ff.

25 <https://www.eipa.eu/european-public-sector-award-epsa-2021/>, Application guide

26 https://www.verwaltungspreis.gv.at/%C3%96sterreichischer_Verwaltungspreis

27 Hill, *Prüfung situativ-experimentellen Verwaltungshandelns*, DVBl 2018, 1185 (1190)

28 Der „Nordic Innovation Barometer“ ist ein Joint Venture des „Nordic Public Sector Innovation Hubs“, einer informellen Kollaboration verschiedener Organisationen in den nordischen Staaten.

Innovationen in zwei Jahren eingeführt haben, liegt zwischen 77 % (Norwegen) und 95 % (Finnland)²⁹.

Unter Innovation versteht die begleitende Publikation zum Fragebogen eine signifikante Veränderung in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Methoden der Organisation oder Methoden der Kommunikation. Unterschieden wird zwischen völlig neuen Ansätzen als erste ihrer Art, außerdem solchen, die von anderen Lösungen inspiriert und schließlich solchen, die kopiert wurden. Die Wirkung bzw. den Wert der Innovation beurteilen die nordischen Staaten im Hinblick auf die Qualität, die Effizienz, die Einbeziehung der Bürger sowie die Zufriedenheit der Beschäftigten³⁰. Weitergehend könnte man noch auf die Nachhaltigkeit, die Verbesserung der Standortqualität sowie des Images der Verwaltung abstellen.

Im Fragebogen³¹ zum Innovationsbarometer wird weiterhin nach Informationskanälen, Evaluation und aktiver Verbreitung der Innovationen gefragt. Die Informationen über die Innovation sollen für andere leicht verfügbar sein, damit Recycling, Erweiterung und Ausbreitung gelingen. Die Kollaboration bei Innovationen wird als „Nordic Norm“ bezeichnet³². Angesichts der Vielzahl komplexer Probleme sei Zusammenarbeit besonders wichtig. Gefragt wird deshalb auch, welche Einrichtungen und Akteure als Kooperationspartner genutzt wurden, von anderen Akteuren in der Verwaltung über private Unternehmen, Stiftungen, Wissenschaftseinrichtungen, Einrichtungen aus dem freiwilligen Sektor, Bürgern bis hin zu internationalen Partnern.

Für ein „Key Nordic Ingredient“³³ halten die nordischen Staaten die Innovation durch Mitarbeiter. Noch nicht vor allzu langer Zeit sei Innovation eine Domäne von Experten und Führungskräften gewesen. Nun werde die Kreativität der Mitarbeiter und ihr Wissen über die Bedürfnisse der Bürger als essentiell für erfolgreiche Innovationen geschätzt. Die systematischen Messungen zeigten ein Bild, das in starkem Kontrast zu populären Mythen stehe, nach denen die Mitarbeiter Wandel ablehnten. Realität sei, dass die Beiträge der Mitarbeiter bemerkenswert hoch seien. Dabei könne

29 Ole Bech Lykkebo et al, Measuring New Nordic Solutions, Innovation Barometer for the Public Sector, 2019, S. 10 f., <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-for-the-public-sector/>

30 Vgl. Fn. 29, S. 9

31 Statistics Denmark, The National Centre for Public Sector Innovation, The Innovation Barometer Questionnaire, Second Version, 2019, <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-questionnaire/>

32 Vgl. Fn. 29, S. 18

33 Vgl. Fn. 31, S. 26

„social trust“ eine Rolle spielen, das heißt Vertrauen in sich selbst und andere sowie der Glaube an die Möglichkeit, zum Nutzen anderer zum Wandel beizutragen. Ohne „social trust“ würden keine oder nur geringe Risiken eingegangen.

Im Fragebogen wird schließlich nach Faktoren gefragt, die Innovationen unterstützt oder behindert haben³⁴. Aufschlussreich sind auch die Fragen nach der Verwaltungskultur. Es geht darum, in welchem Ausmaß man den folgenden Aussagen über den Arbeitsplatz zustimmt:

- Wir sind gut bei der arbeitsplatzübergreifenden Zusammenarbeit
- Wir versuchen, neue Lösungen auszuprobieren, auch wenn das Risiko besteht, dass wir Fehler machen könnten
- Wir arbeiten systematisch daran, aus unseren Fehlern zu lernen
- Wir schätzen Personen, die neue Ideen vorschlagen, auch wenn sie nicht verwirklicht werden können
- Wir finden es leicht, gute Ideen von anderen Arbeitsplätzen zu übernehmen
- Wir beziehen systematisch Bürger- oder Unternehmensperspektiven in unsere Arbeit ein
- Wir nutzen in unserer Arbeit die Vielfalt der verschiedenen Hintergründe und Perspektiven unserer Mitarbeiter
- Wir versuchen systematisch, andere neue Lösungen zu finden und wiederzuverwenden
- Wir stellen bei der Einführung neuer Lösungen sicher, dass die Umsetzung vollständig erfolgt
- Wir prüfen systematisch, ob unsere Lösungen nützlich sind³⁵.

3) Kraftveränderung: Wie misst man Fortschritte?

Denkt man diese Kriterien weiter, könnte man neue Formen der Messung von Innovationskraft entwickeln, die vor allem eigene Fortschritte, Impulswirkung bei anderen Akteuren, Konzeptreife und Anwendungsnutzen/konkrete Wertschöpfung messen und über Plattformen kollaborative Lösungen und Leitfäden entwickeln.

Aus der Hirnforschung kommt der Vorschlag, nicht nur in fremden Rennen mitzulaufen, sondern sich eigene Qualitätsstandards zu setzen

34 Vgl. Fn. 31, Frage S 21

35 Vgl. Fn. 31, Frage S 23

und gegen das eigene Handicap zu spielen³⁶. Hat man so mit Blick auf Anforderungen oder Herausforderungen (Challenges) den eigenen Level der Innovationskraft ermittelt, ginge es dann darum, auf dem Weg zum „Nordstern“³⁷ erste Schritte sowie den zurückgelegten Weg zu messen. Auf diese Weise könnte sich etwa das „Common Assessment Framework“ (CAF)³⁸ von einem Diagnose-System der Organisationsqualität zu einem Bewertungs-System für Initiativen und Umsetzungen („Common Action Framework“) entwickeln.

Im Hinblick auf die Verbreitung der Innovation und ihre Impulswirkung wäre es interessant, den „Impact-Wert“ bei anderen Verwaltungen festzustellen, indem diese nachweisen, welchen Einfluss die jeweiligen Ideen und Lösungen auf ihre Konzepte und Innovationstätigkeit hatten. Diese kollegiale Bewertung würde neben eine mögliche Nutzer- und Expertenbewertung treten und gemeinsam den Gesamtwert der Innovationsleistung bilden.

Beim 6. Speyerer Qualitätswettbewerb 2002 hatten wir die Durchführung des Common Assessment Frameworks als Startvoraussetzung für den Wettbewerb genutzt³⁹. In diesem System sind geronnene Erfahrungen von Verwaltungen und Experten zum „Stand der Kunst“ enthalten. Schon rund 10 Jahre vorher hatten wir neben dem Wettbewerb als kompetitiven Ansatz mit den Speyerer Innovationsringen einen kooperativen Ansatz entwickelt, in dem Verwaltungen ihre Erfahrungen austauschen und miteinander und voneinander lernen konnten⁴⁰.

Damals fand der Austausch noch in Präsenztreffen statt. Durch die Digitalisierung und in Corona-Zeiten bieten Plattformen neue Möglichkeiten. So wie Jeff Jarvis einmal anmerkte, sein Buch sei aus Blogbeiträgen und Mail-Dialogen erwachsen⁴¹ oder Beth Simone Noveck ein „Wiki-Govern-

36 David Rock, *Brain at Work*, 2011, S. 251, 276

37 Jürgen Appelo, *Kreativ Denken, beherzt machen, erfolgreich skalieren*, 2019, S. 101 ff.

38 Thomas Prorok/Philip Parzer (Eds.), *Transforming Public Administration with CAF*, 2020

39 Hermann Hill/Helmut Klages, *Speyerer Qualitätswettbewerb mit neuem Angebot, innovative verwaltung*, 1-2/2002, 12

40 Vgl. etwa zum Innovationsring „Kreisverwaltung der Zukunft“, Hill/Klages i. V. m. dem Deutschen Landkreistag (Hrsg.), *Kreisverwaltung der Zukunft*, 1995; Hill, *Und sie bewegt sich doch! Wie Bürokratien lernen*, in: Christof Schmitz, u. a., (Hrsg.), *Managerie. 4. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management*, 1997, S. 227 (231 ff.)

41 Jeff Jarvis, *Was würde Google tun?*, 2009, S. 231, 401 ff.

ment“ beschrieb⁴², könnte die Plattform die Möglichkeit bieten, „agil und iterativ“ einen neuen Innovationsleitfaden „CAF-aktiv“ zu entwickeln.

Maßstab sollten dann nicht mehr allgemeine Regeln und Standards für Qualitätsmanagement sein, sondern konkrete Anwendungsfälle (use cases) und der Nachweis einer konkreten Wertschöpfung, die die Fähigkeit, den Wandel zu gestalten, dokumentieren.

4) Krafttraining: Kann man Innovation lehren, lernen, trainieren?

Sicher kann man Innovation nicht anordnen. Der Appell „Sei innovativ, Verwaltung!“ ist daher eher als Ermutigung gemeint⁴³. Er wird umrahmt und begleitet von der Schaffung eines kreativen Milieus, von Herausforderungen und Gelegenheiten sowie von einer innovationsförderlichen Führung und Kultur, von „kuratierten Lernwelten“ und von „Aufträgen“, verbunden mit Richtung und Sinn, Spielraum und Experimentierbudget. Darüber hinaus kann man mit Beispielen erfolgreicher Innovationen zeigen, dass es geht und wie es geht und dies als Ansporn für eigene Aktivitäten nutzen.

Um Innovation zu lernen, braucht es eine entsprechende Haltung und verschiedene Kompetenzen⁴⁴. Dazu gehören ein offenes, lernorientiertes Denken („Mindset“), aber auch die Fähigkeit, Unsicherheit und Spannung auszuhalten⁴⁵. Kompetenzen kann man erwerben durch Versuch und Übung. Wenn es einmal gelingt, geht es beim zweiten Mal schon besser und – andere haben es auch geschafft!⁴⁶ Deshalb gehören auch Reflektieren und Austausch dazu.

Für das „Krafttraining“ gehen viele ins „Fitnesstudio“. Dieses besteht aber nicht nur aus Akademien und Seminaren⁴⁷ sowie aus Playbooks und

42 Beth Simone Noveck, Wiki Government, 2009

43 Hill (Fn. 4)

44 Hill, Innovation - Zwischen Pragmatismus und Verzauberung, in: ders. (Hrsg.), Bleib innovativ, Verwaltung!, Speyerer Arbeitsheft Nr. 236, 2020, S. 17 (22)

45 Zu einer „konstruktiven Unsicherheit“ vgl. Dirk von Gehlen, Das Pragmatismus-Prinzip, 2018, S. 160

46 Vgl. etwa zu den Erfahrungen beim Einstieg in die digitale Lehre, Hill, Gemeinsam digital lernen, innovative verwaltung 11/2020, 17

47 Vgl. etwa den Kompaktlehrgang Innovation der Verwaltungsakademie des Bundes und des GovLab Austria, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/seminarprogramm/verwaltung_verstehen_und_gestalten/public_management_2020.html; sowie das Lernprogramm „Transformationen wagen“, <https://www.transformatio>

Toolkits⁴⁸, sondern auch aus Experimentierräumen und Reallaboren⁴⁹. Nicht umsonst bezeichnen sich viele Innovation Labs auch als „Think und Do Tanks“⁵⁰. Es geht aber auch „zu Hause“, das heißt in dem Fall im Prozess der Arbeit, wenn man diese mit Achtsamkeit und Lernorientierung angeht und einfach mit der Lösung von Alltagsproblemen anfängt⁵¹.

Die Digitalisierung erweitert die Trainingsmöglichkeiten, indem sie neue organisationsübergreifende, asynchrone und mobile Räume und Communities schafft und in Echtzeit Austausch und Zusammenarbeit ermöglicht, sodass selbstverstärkende Prozesse und neue Geschäftsmodelle entstehen können⁵².

Die richtige Zeit für Innovationen⁵³ ist eigentlich immer, es braucht dazu nicht eine förmliche Spieleröffnung. Die „windows of opportunity“ zeigen sich häufig unerwartet, der „glückliche Zufall“ (serendipity) kann einen immer treffen, man muss allerdings vorbereitet sein und mit wachen Augen durch die Welt gehen.

nenwagen.de/ sowie den Innovations-Rekorder, <https://www.innovationskompass.net/>

- 48 Vgl. etwa Dark Horse Innovation/ Christian Beinke, u. a., Digital Innovation Playbook, 2016; Nathan Baird, Innovator`s Playbook, 2021; OECD, Observatory of Public Sector Innovation, Toolkit Navigator, <https://www.oecd-opsi.org/projects/innovation-toolkits/>; Technologiestiftung Berlin, CityLAB Berlin/ Politics for Tomorrow, Öffentliches Gestalten. Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung, <https://www.citylab-berlin.org/handbuch/>
- 49 BMAS, Lern- und Experimentierräume, <https://www.experimentierraeume.de/start/https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Lern-und-Experimentierr%C3%A4ume/lern-und-experimentierraeume.html>; BMWi, Reallabore, <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/reallabore-testraeume-fuer-innovation-und-regulierung.html>. In dem vom Bundeskabinett am 13. April 2021 beschlossenen „Pakt für Bürokratierleichterungen“ ist unter Ziffer 14 ein sog. „Experimentierklausel-Check“ enthalten, nach dem vermehrt Experimentierklauseln genutzt werden sollen, um insbesondere Reallabore zu ermöglichen. Im Rahmen des Ressortprinzips soll in Zukunft für jedes Gesetz geprüft werden, ob durch die Aufnahme einer Experimentierklausel „innovativen Leistungen Freiraum gegeben werden kann“, vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/massnahmenpaket-buerokratierleichterung-1888734>
- 50 Hill, Innovation Labs. Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor, DÖV 2016, 493 (496); vgl. auch Michael McGann, et al, Innovation labs and co-production in public problem solving, Public Management Review, Vol. 23 (2021), No. 2, 297 (299)
- 51 Vgl. etwa das Vorgehen des GovLab Arnsberg, <https://extra.bra.nrw.de/govlab/>
- 52 Hill, Die Kunst, digitale Lern- und Arbeitsräume zu gestalten, DÖV 2021, 49
- 53 Vgl. dazu auch die Beiträge im Wirtschaftsmagazin brand eins, April 2021: Jetzt!, Schwerpunkt Timing.

Dazu gehört ein Repertoire an Handlungsmöglichkeiten (Möglichkeitsraum), das man dem komplexen menschlichen System von Denken, Fühlen und Welt-Erleben als Spielraum anbietet. So erkennt es „weak signals“, um im „Issue-Zyklus“ den richtigen Zeitpunkt für die Innovation zu finden. Ob die Zeit reif ist, spürt man durch „Mitschwingen“ (Resonanz) mit der Gesellschaft und dem Zeitgeist.

Mit der Zeit gewinnt man auch Erfahrung, wann der Zeitpunkt gekommen ist, in dem weiteres Abwarten, Recherchieren und Reflektieren nichts qualitativ Neues mehr erbringt⁵⁴ und man sich auf den Prozess (das „Wagnis“ des Anfangs) einlassen und handeln muss, um neue Potentiale und Perspektiven zu gewinnen.

Durch sog. Ereignis-Priming kann man dem Zufall etwas nachhelfen. Hinweisreize dienen als „psychologische Rutschbahnen“ und locken oder provozieren Innovationen⁵⁵. Bei allem ist geistige und körperliche Bewegung von großer Wichtigkeit. Das gilt sowohl für einzelne Personen, als auch für die Organisation⁵⁶. Für Verwaltungen heißt das, „Zelte statt Paläste bauen“ und im Sinne einer flexiblen Organisation auch Kapazitäten aufzubauen bzw. Personen kurzfristig umzusetzen, wenn etwa bei der Vergabe von Impfterminen oder von Überbrückungshilfen für Unternehmen massenhafte Verfahren anfallen.

Der ehemalige Box-Weltmeister Muhammad Ali beschrieb diese Beweglichkeit beispielhaft mit seinem Spruch: „Float like a butterfly, sting like a bee“⁵⁷. Seine Beinarbeit befähigte ihn, sowohl Angriffe schneller zu erkennen und abzuwehren, als auch selbst im richtigen Moment Angriffe zu starten. Nur wer in Bewegung ist, kann Chancen erkennen und handeln.

5) Kräfteinsatz: Wo lassen sich Wirkungen von Innovationen erkennen und verknüpfen?

Macht Innovation einen Unterschied und für wen? Unterschiede lassen sich zusammenfassend feststellen

54 Sog. Stopp-Regeln, dazu Brian Christian/Tom Griffiths, Algorithmen für den Alltag, 2020, S. 14 ff.; Hill, „Bounded Rationality“ im digitalen Zeitalter, DÖV 2020, 205 (211)

55 Zu diesen Methoden vgl. Hill, Fn. 14

56 Zur Kinetik für Verwaltungen vgl. Hill, Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen, in: ders. (Hrsg.), Verwaltungsmodernisierung 2012, 2012, S. 149 (167 ff.)

57 <https://www.youtube.com/watch?v=bNpFiZDqocg>

- in einer radikalen Nutzerzentrierung, die etwa durch „Personas“ beim Design Thinking zum Ausdruck kommt,
- in der Fokussierung auf konkrete Wertschöpfungen,
- in der Haltung der Verwaltung eines „Servant Leadership“⁵⁸, das den Nutzer zu weiteren Innovationen befähigen will oder gar den „Kunden des Kunden“ im Blick hat, um Innovationen anschlussfähig und nachhaltig zu gestalten,
- sowie insgesamt in dem Ziel, dem Nutzer beim Kontakt zur Verwaltung ein Erlebnis zu verschaffen, das das Image der Verwaltung als kompetenter, bürokratiearmer und freundlicher Dienstleister stärkt
- und damit die „Marke Verwaltung“⁵⁹ und ihre Attraktivität für Neueinsteiger sowie die „Public Service Motivation“⁶⁰ der Aktiven neu belebt.

Innovationen sind besonders wirksam, wenn sie im System betrachtet werden, sich gegenseitig ergänzen und verstärken. Das gilt für Innovationen in gleichen Kraftfeldern, aber auch im übergreifenden Zusammenhang, etwa zwischen technischen und sozialen Innovationen, staatlichen und zivilen Innovationen⁶¹, Innovationen im analogen und digitalen Feld oder im Schnittfeld von Handlung und Wahrnehmung.

So sind etwa in der aktuellen Corona-Pandemie digitale Systeme für Impftermine oder Apps zur Nachverfolgung immer auch mit logistischen und organisatorischen Arrangements in der analogen Welt verbunden. Ebenso müssen noch so gute und sinnvolle Appelle an das Verhalten der Menschen auch auf deren Einsicht und Bereitschaft zur Mitwirkung stoßen. Das Ökosystem der Innovation verlangt daher jeweils eine ganzheitliche Betrachtung.

6) Die Kraft „des Anderen“: Gemeinsam sind wir stärker

Bei Mitarbeiterbefragungen oder behördlichem Ideenmanagement stellt man oft fest, dass viele gute Ideen und Verbesserungsvorschläge im eigenen Haus vorhanden sind – es traut sich nur niemand, das vorzutragen,

58 Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership*, 1977/2002; Armin Pircher Verdorfer/Claudia Peus, *Servant Leadership*, in: Jörg Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, 2015

59 Hill, *Moderne Verwaltungskommunikation*, in: Rudolf Fisch (Hrsg.), *Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung*, 2020, S. 77 (89)

60 Tamiko Kehrer/Daniel Rölle, *Die Theorie der „Public Service Motivation“*, *DÖV* 2018, 504

61 BMAS, *Civic Innovation Platform*, <https://www.civic-innovation.de/start>

weil man ja eh nur ein kleines Rädchen ist oder weil neue Ideen in der Vergangenheit häufig erstickt worden sind. Oft wissen die Mitarbeitenden selbst am besten, wo der Schuh drückt und wie man besser laufen könnte.

Insiderwissen und Stallgeruch können aber auch zu Tunnelblick und Abschirmung führen. Not invented here – Das Immunsystem der eigenen Organisation lehnt fremde Einflüsse ab, sie passen nicht zu unserer Kultur oder könnten bewährte Verfahrensweisen stören und nur Unordnung und Chaos bringen.

Zunehmend zeigt sich aber auch, dass Verwaltungen bereit sind, neue Wege zu gehen und dies zum Erfolg führt. Design Thinking statt klassischem Verwaltungsverfahren oder Vorlage auf dem Dienstweg, Hackathons und Barcamps⁶² statt Dienstbesprechungen und Anhörungen, Storytelling und Comics⁶³ statt Dienstanordnungen und Umlaufmappe, Videositzungen und Extended Reality statt Fortbildung in Seminaren an ausgewählten Tagungsorten.

Zunehmend wird aber auch das Wissen anderer Akteure geschätzt. Es erweitert den eigenen Denkraum und die eigene Handlungslogik. Die Bundesregierung hat ein Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft eingerichtet, um Künstler und Designer und deren Methoden für neue Ansätze zu gewinnen⁶⁴. Das Bundeskanzleramt hat die Schirmherrschaft für Work4Germany übernommen und junge Menschen mit Nicht-Verwaltungs-Hintergrund in die Ministerien geschickt, um mit „klassischen Verwaltern“ gemeinsam Projekte zu bearbeiten⁶⁵. Mit den Hackathons „WirvsVirus“ und „Update Deutschland“ wird „Open Social Innovation“ praktiziert⁶⁶.

Auch der „Kollege Computer“ wird zunehmend genutzt, indem Künstliche Intelligenz in die Prozesse eingebaut wird. Zwar müssen die Unterschiede beachtet werden, die Denken und Handeln des Menschen von

62 Nada Endrissat, Hacking the crisis. Hackathons als neue Art der Lösungsfindung und Zusammenarbeit, zfo 2020, 393; Dorothee Brommer, Frei und willig: Die UN-Konferenz als das Format der Zukunft, in: dies. (Hrsg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, 2019, 219

63 Vgl. etwa die Erstellung eines Comic-Buchs im digitalen Workshop mit der PG DIT des BMI in meiner Lehrveranstaltung an der Universität Speyer, Hill, Corona als Treiber der Digitalisierung, innovative verwaltung10/2020, 33 (35)

64 <https://kreativ-bund.de/>

65 Vgl. dazu das Video-Interview mit Benedikt Liebig und Johannes Heck zur Initiative „Tech4Germany“, <https://www.uni-speyer.de/universitaet/campus/mediathek/videos>

66 <https://updatedeutschland.org>; dazu in diesem Band S. 223

dem der Maschine unterscheiden⁶⁷, doch können beide zusammen neue Teams bilden und voneinander lernen.

Insgesamt entsteht somit die Einsicht, dass nicht alles im eigenen Kopf oder eigenen Haus entstehen kann, sondern man, indem man fremde Ressourcen und Potentiale nutzt und einbezieht, gemeinsam stärker wird. Die Verwaltung ist verpflichtet, das Beste für `s Gemeinwohl zu suchen und „das Leben der Menschen besser zu machen“⁶⁸. Der „Nordic Way“ hat gezeigt, wie Kooperationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen erfolgreich sein können.

67 Hill, „Bounded Rationality“ im digitalen Zeitalter – Die Kunst des Wahrnehmens und der Informationsverarbeitung, DÖV 2020, 205

68 So Staatssekretär Dr. Markus Richter, BMI in der Reihe „Guten Morgen, Innovation“ der PG DIT am 30. März 2021

Regionales Innovationsmanagement

Timon Hölle

Dieser Aufsatz stellt eine komprimierte und an das Thema des Sammelbandes angepasste Version der Doktorarbeit „Regionales Innovationsmanagement – Handlungsarchitektur zur Schaffung und Umsetzung öffentlicher Innovationen durch regionale Organisationen“ dar¹. Um dem Leser die Recherche und Herleitung einzelner Gedankengänge zu erleichtern, wird an ausgewählten Stellen auf die jeweiligen Passagen des Originalwerks verwiesen.

I. Herleitung

Wie wird Deutschland innovativer? Beschäftigt man sich näher mit dem Thema von Innovationen in Deutschland, kann man sich schnell von der anhaltenden und ungebrochenen Aktualität dieser Fragestellung überzeugen. Dabei fällt auf, dass insbesondere im öffentlichen Sektor häufig von fehlender Innovationsfähigkeit und fehlendem Innovationswillen gesprochen wird². Auch in diesem Artikel und in einem detaillierteren Maße in der zugrundeliegenden Forschungsarbeit wird sich mit diesem Thema auseinandergesetzt, wobei der Fokus auf dem öffentlichen Sektor und insbesondere auf der Rolle regionaler Arrangements liegt.

Auslöser für die Notwendigkeit neuer Innovationen können negativen, neutralen oder positiven Ursprungs sein. So kann ein fehlendes Werkzeug zur Lösung eines Problems ebenso als Ausgangspunkt einer Innovation dienen wie der Wunsch, einer bestehenden Routine zu entfliehen, oder

-
- 1 Timon Hölle, Regionales Innovationsmanagement – Handlungsarchitektur zur Schaffung und Umsetzung öffentlicher Innovationen durch regionale Organisationen (Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, 2020) <<https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/index/index/start/2/rows/10/sort-field/score/sortorder/desc/searchtype/simple/query/hölle/docId/4615>>.
 - 2 Freytag Andreas, Fehlende Digitalisierung: Wie wird Deutschland innovativer?, WirtschaftsWoche, 5. März 2021, S. 1 <<https://www.wiwo.de/politik/deutschland/freytags-frage-wie-wird-deutschland-innovativer/26975480.html>>.

der Antrieb, eine bestehende und funktionierende Leistung zu optimieren oder ohne Not einen gänzlich neuen Ansatz zu wagen³.

Dem Staat wird dabei eine besondere Stellung zuteil. Er ist zum einen in die Förderung von Innovationen der Wirtschaft involviert⁴, muss zum anderen aber auch selbst innovativ tätig werden, um sich an neue Entwicklungen und Trends anzupassen. Dies lässt sich dadurch begründen, dass der Staat nicht abgekoppelt von der Gesellschaft und den dort vorherrschenden Entwicklungen existiert, weshalb es erforderlich ist, dass auch die öffentliche Verwaltung und der öffentliche Sektor im Allgemeinen im Umgang mit Innovationen geschult werden und Methoden entwickeln, diese Innovationen zu kreieren und umzusetzen⁵⁶.

Doch wie können Innovationen im und durch den öffentlichen Sektor in Deutschland geschaffen und bestehende Innovationshemmnisse beseitigt werden?

Die zentrale Problematik besteht nicht darin, dass Deutschland in einem speziellen Themenfeld oder auch bei der Bewältigung von Herausforderungen schlechter abschneidet als seine Benchmark im europäischen Vergleich. Dabei handelt es sich lediglich um eine kurzfristige Momentaufnahme. Viel schwerwiegender erweist sich dagegen das Versäumnis, dass die Lösungsansätze und Werkzeuge, mit denen der öffentliche Sektor in Deutschland den vielfältigen Herausforderungen begegnet, nicht an die Gegebenheiten der heutigen Zeit angepasst werden und folglich nicht mehr die gewünschte Wirkung erzielen. Daraus resultiert die Gefahr, dass sich in Deutschlands öffentlichem Sektor strukturelle Fehlentwicklungen manifestieren und dieser im europäischen und im systemischen Wettbewerb langfristig an Boden verliert⁷⁸⁹.

3 Hermann Hill, Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung, hrsg. von Hermann Hill, Speyerer Arbeitsheft Nr. 233 (Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, 2019), S. 7–19 (S. 10).

4 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, BMWi - Innovationspolitik, 2018, S. 1 <<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/innovationspolitik.html>> [accessed 27 May 2018].

5 Hermann Hill, Wie geht Innovation? Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsförderung, *Verwaltung und Management*, 2017, 270–279.

6 Hermann Hill, Von Innovationsmanagement und Management der Unsicherheit zur zukunftsfähigen Verwaltung, *Verwaltung und Management*, 2011, 3–7.

7 Hill, Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung, S. 7.

8 Anja Schüür-Langkau, Kontinuierlich kleine Erfolgsgeschichten verbreiten, *Innovative Verwaltung*, 41.12 (2019), 32–35 (S. 32).

9 Hermann Hill, Die Kunst des Organisierens – Wie werden große Organisationen effektiver?, *Die Öffentliche Verwaltung*, 24, 2019, 973–81 (S. 973–

Somit muss das Ziel darin bestehen, dass der öffentliche Sektor in Deutschland durch neue Konzepte und Kompetenzen dem sich vollziehenden Wandel begegnen kann und dadurch in der Lage ist, beim Auftreten neuer Trends zu agieren, statt lediglich auf deren Auswirkungen zu reagieren¹⁰.

Es handelt sich hierbei also um ein tiefgreifendes Problem, ohne dessen Lösung es schwierig und unverhältnismäßig ressourcenaufwendig sein wird, zukünftige Chancen zu realisieren und Risiken zu minimieren.

In diesem Zusammenhang wirft sich die Frage auf, weshalb es dem öffentlichen Sektor bislang misslang, öffentliche Innovationen zu entwickeln. Unterliegen diese anderen Gesetzmäßigkeiten als rein marktgetriebene Innovationen?

Dementsprechend erweist es sich als sinnvoll, folgende Aspekte zu veranschaulichen und zu hinterfragen:

- Welche Indikatoren nehmen Einfluss auf den Innovationswillen und die Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors?
- Welche Ausgestaltungsform dieser Indikatoren erhöht die Erfolgsaussichten von Innovationen des öffentlichen Sektors?
- In welchem Verhältnis stehen die Indikatoren zueinander?

II. Regionale Betrachtung als Schlüssel

Mit diesen Fragen im Hinterkopf und unter Einbeziehung der besonderen Aktivitäten und Fähigkeiten der deutschen Regionen und insbesondere der Metropolregionen wird an dieser Stelle eine Grundprämisse getroffen. Es wird angenommen, dass die Raumeinheit der Region einen entscheidenden Beitrag zur Schaffung von Innovationen des öffentlichen Sektors¹¹ in Deutschland liefern kann.

Diese Vorannahme lässt sich dadurch stützen, dass Regionen besonders nah an den Bedürfnissen der Nutzer von Leistungen des öffentlichen Sektors liegen und gleichzeitig eine Vielzahl relevanter Akteure und Entscheider in sich vereinen. Regional orientierten Arrangements kommt in

74) <<https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata%2Fzeits%2FDOEV%2F2019%2Fcont%2FDOEV.2019.H24.htm>> [accessed 18 February 2020].

10 Hill, Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung, S. 10.

11 Innovationen des öffentlichen Sektors werden im Folgenden als öffentliche Innovationen bezeichnet.