

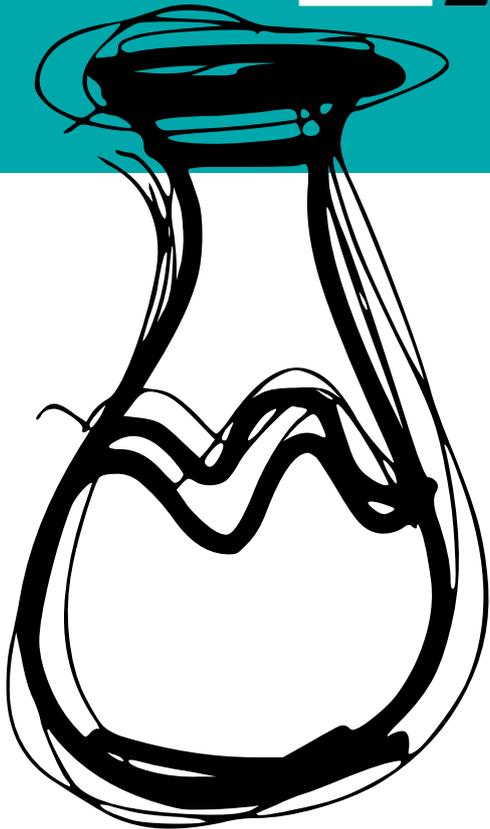


Hans-Josef Vogel

**„WIE DAS NEUE IN
DIE ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG KOMMT“**

Eröffnung des GovLab Arnsberg am 24.5.2018
in der Bezirksregierung Arnsberg

GOVLAB ARNSBERG



Ich freue mich, dass wir heute als Bezirksregierung Arnsberg eine kleine, aber spannende und vor allem eigene Kreation eröffnen: das GovLab Arnsberg. Die ersten drei Buchstaben stehen für Governance, also für Regieren, für die Art und Weise, eine öffentliche Verwaltung für Bürgerinnen und Bürger, für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zu managen und die ganzheitliche Entwicklung einer Region voranzutreiben. Und die letzten drei Buchstaben stehen für Lab, also für Labor, für Versuchslabor, in dem Neues gesucht, gefunden, ausprobiert und verbessert wird.

Ein GovLab ist also ein Innovationslabor für neue Lösungen in und bei der öffentlichen Verwaltung, auch für solche Lösungen, die wir noch gar nicht kennen, oder für Lösungen, die noch keinen Namen haben. Denn wir müssen lernen, aus der Zukunft über die Gegenwart zu denken und nicht aus der Gegenwart zurück in die Vergangenheit zu schauen (Armen Avanessian). (1)

Dabei ist das GovLab als Innovation Lab selbst ein Ausprobieren, das sich iterativ entwickelt, sich also schrittweise in wiederholten „Einsätzen“ einem idealen Zustand annähert, in dem Innovationen generiert werden. Es ist ein neuer Weg zu Innovation im öffentlichen Sektor. (2)

WELCHE NEUEN DAS

ES GEHT also konkret darum, wie das Neue in unsere Bezirksregierung kommt. Es geht um eine neuartige Verknüpfung von Zwecken und Mitteln. Es geht um qualitativ neuartige Produkte, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ (3) unterscheiden, oder um ganz andere Produkte oder Dienstleistungen, die überhaupt oder bessere Wirkungen erzielen. Es geht um völlig neue Lösungen für Probleme oder um Lösungen, die wir aufgrund mangelnder Vorstellungskraft noch nicht nachfragen, die uns nach ihrer Entdeckung das Leben einfacher, besser und überlegter machen, wie die Digitalisierung vielfach und großartig zeigt. Schauen wir hin: Entscheidende Treiber für den Einsatz digitaler „Werkzeuge“ sind oft Bequemlichkeit auf der einen sowie Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderungen auf der anderen Seite.

ES GEHT bei unserem GovLab also um das Neue, das das Leben und Arbeiten in der Bezirksregierung einfacher, besser, schneller und vor allem überlegter macht, indem zum Beispiel intelligente Technik nervige Alltagsaufgaben übernimmt oder uns präzisere Antworten auf immer komplexere Fragestellungen ermöglicht.

ES GEHT um Innovation aus der Zukunft gesehen. Die Definitionen von Innovation variieren. Doch eines lässt sich festhalten. Innovationen faszinieren in allen Lebensbereichen. „Für Unternehmen, die sich am Markt bewegen, sind sie gerade zu konstitutiv. Forschung und Wissenschaft sind ständig auf der Suche. Die Gesellschaft braucht soziale Innovationen, die Politik hält sie für notwendig, Ministerien führen sie sogar im Namen“, schreibt der bekannte Verwaltungswissenschaftler Prof. Dr. Hermann Hill, der sich als einer der ersten in Deutschland mit GovLabs beschäftigt hat. (4)

ES GEHT dabei immer um die Zukunft: „Den Rest unseres Lebens werden wir in der Zukunft verbringen. Deshalb lohnt es sich, schon heute darüber nachzudenken“, lautet ein Aphorismus, der wahlweise Mark Twain, Woody Allen oder Charles Kettering zugeschrieben wird.

Nachdenken über die Zukunft für sich reicht heute nicht mehr aus. Wir müssen aus der Zukunft heraus über unsere Gegenwart nachdenken. Wir haben die Möglichkeiten für ein anderes besseres Leben: Algorithmen, Plattformstrukturen, immer besser werdende Maschinen. Nutzen wir sie in der Praxis. Innovationen müssen gefunden und in der Praxis umgesetzt werden.

In der staatlichen Verwaltung, die wie in Deutschland selbst hoch reguliert und noch ständig weiter reguliert wird und die als eine Mehr-Ebenen-Verwaltung (EU, Bund, Land, Kommunen) agiert, ist dies besonders schwierig. Auch ich habe in den ersten neun Monaten meiner neuen Aufgabe als Regierungspräsident dies immer wieder erlebt. Und jede und jeder von uns kennt das, wenn sie oder er einen Vorschlag für Neues hat. Es wird dann angeführt und abgewägt, was alles nicht geht.



METAMORPHOSE

WIE ALSO KOMMT DAS NEUE IN UNSERE BEZIRKSREGIERUNG? IN DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG?

Die Welt um uns in der Verwaltung herum verändert sich. Ja mehr: Sie verwandelt sich grundlegend. Ulrich Beck spricht von der „Metamorphose der Welt“ (5), in der wir leben. Aus der Raupe wird ein Schmetterling. Damit der Raupe diese Verwandlung gelingt, zerstört sie ihre eigenen Körperstrukturen. Das erleben wir gegenwärtig. Die Treiber dieser Metamorphose in allen Lebens- und Arbeitswelten sind Digitalisierung, Globalisierung und Klimawandel.

Verwandelt sich die öffentliche Verwaltung entsprechend auch? Verwandeln wir uns, die wir als Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Dienste aller, im öffentlichen Dienst stehen mit?

Denken wir daran: Innovationen folgen nicht einem „Weiter so“, das „digitalisiert“ wird, Innovationen stellen eine „Neuerfindung“ dar.

Innovationen sollten wir in der öffentlichen Verwaltung übrigens bereits in stabilen Zeiten anstreben, um pro-aktiv das Vertrauen in unseren freiheitlich demokratischen Rechtsstaat und seine Lösungskompetenzen zu erhalten und zu stärken, um im Wandel Sicherheit zu bewahren. Aber umso mehr brauchen wir Innovationen jetzt in einer Welt, die sich verwandelt. Wir stehen im Dienste dieser Welt.

KEIN BLICK ZURÜCK

Klassisches Innovationsmanagement ist geeignet, bei stabilen Bedingungen und überschaubaren Problemen, Neues einzubringen. Dabei ist das klassische oder traditionelle Innovationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung quasi immer ein Spiegelbild vorhandener Organisationen und Ausdruck linearer Entscheidungsfindung. Es blickt zurück. Das E-Government-Gesetz NRW zeugt an so mancher Stelle davon. Das Arbeiten in einem Labor oder in einem Experimentierraum empfiehlt sich dagegen bei „Metamorphosen“, bei sich schnell wandelnden Bedingungen, bei volatilen (flüchtigen), ungewissen, komplexen, mehrdeutigen Entwicklungen (6).

Ein LAB ist also wichtig für die Lösung von „Wicked Problems“. Das GovLab ist deshalb pragmatisch, experimentell und vor allem angepasst an die Eigenart der neuen Herausforderungen, an die Eigenart des neuen „digitalen Denkens“. Es schaut aus der Zukunft auf das Heute und gestaltet das Heute.

Übrigens: Hilfreich und deshalb notwendig sind auch Experimentierklauseln in Gesetzen. Es gibt nicht immer, und schon gar nicht im „Neuland“ der digitalen Welten, fertige Antworten. Hier müssen wir auch als Gesellschaft gemeinsam experimentieren und lernen können.



MERK MALE

In Anlehnung an Hermann Hill (7) möchte ich kurz sechs Merkmale des GovLab-Arnsberg benennen:

1. DAS GOVLAB ARNSBERG IST „SOCIAL“ UND DAMIT OFFEN UND INKLUSIV.

Es vereinigt eine Vielfalt von Akteuren aus verschiedenen Bereichen, die unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen einbringen, was einer „Cross-Pollination“ gleicht. Es schließt nicht aus. Andere sprechen auch von „Cross-Innovation“ und meinen die Entwicklung neuer Ideen & Lösungen aus dem Zusammenhang unterschiedlicher Branchenlösungen.



2. DAS GOVLAB ARNSBERG ARBEITET „NICHT FORMAL“.

Es entwickelt aus der Leichtigkeit und Dichte der Kooperation sowie aus sozialer Nähe und informeller Zusammenarbeit neue Einsichten. Unser GovLab kennt also keine Tunnel, keine einengenden Geländer, sondern nur die große „Linie“, die strategische Zielsetzung: einfacher, besser, schneller, überlegter, im Sinne – neue Qualitäten.



3. DAS GOVLAB IST KONKRET UND MIT DER PRAXIS VERBUNDEN, NICHT ABGESCHIEDEN VON DER PRAXIS.

Im GovLab stehen thematische Perspektiven und praktische Erfahrungen in einem untrennbaren Zusammenhang. Insofern ist die Arbeit des Innovationslabors sehr konkret und nicht abgeschieden von der Alltagspraxis. „Grau ist alle Theorie – entscheidend ist auf'm Platz“, wie der große Fußballspieler Alfred Preißler („Adi“) zu sagen pflegte und wütende Fans noch immer auf Wände von Stadionparkplätzen schreiben.



4. DAS GOVLAB ARNSBERG ARBEITET „EXPERIMENTELL“.

Es experimentiert, probiert aus, überprüft, verbessert schrittweise, geht iterativ vor, setzt vorläufige Lösungen ein und fügt neue Details hinzu. „Foresighted tinkering“ (vorausschauendes Basteln) nennen einige ein solches Vorgehen. Wir können auch sagen: Es arbeitet wie ein Bildhauer, der ständig Details stärker herausarbeitet und verfeinert.



5. DAS „A UND O“ DES GOVLAB ARNSBERG IST „USER CENTRIC“.

Die Wirkung und der Kernnutzen für die späteren „Benutzer“ stehen im Mittelpunkt. Marlieke Kieboom vom Social Innovation Lab „Kennisland“, Amsterdam, fordert: „Take end-users as the leading experts“. Das GovLab bezieht die späteren Benutzer, Kunden, Betroffenen von Anfang an ein. Es stellt dadurch sicher, dass Aufbau, Inhalte, Form und Design der neuen Produkte und Dienstleistungen von den Bedürfnissen, Erwartungen und Verständnissen der „User“ bestimmt werden. Auch Service Design-Prozesse arbeiten so. So werden ungenutzte Potenziale mobilisiert – auf allen Seiten.

DAS ARBEITEN IM GOVLAB HAT NATÜRLICH AUCH SCHWACHSTELLEN UND DILEMMAS. AN VERSCHIEDENEN STELLEN TUN SICH „ZWICKMÜHLEN“ AUF. AUCH DARAUF WEIST HERRMANN HILL HIN (8).

Neue Lösungen bewegen sich bei der Arbeit eines GovLab in politischen Räumen, in denen es materielle und immaterielle Besitzstände gibt, und in denen das Funktionslose auch Funktionen hat („Symbolpolitik“). Bei der Arbeit einer Bezirksregierung als „Dienstleister“ für die Landesregierung sind in besonderer Weise Vorstellungen des „Auftragsgebers“ zu berücksichtigen.

Lösungen, die im kleinen Rahmen entdeckt, entwickelt und ausprobiert werden, lassen sich auch nicht so einfach in größere und große Zusammenhänge ausbreiten. Es gibt Konflikte zu klassischen Arbeitskulturen. Ressourcen für Digitalisierungsprodukte werden meist nicht ausreichend zur Verfügung gestellt.

Es gilt auch, wie Marlieke Kieboom schreibt: „The revolution will not be flip charted.“ GovLabs sind meist von Umfang und Personal sehr klein und auf zeitliche Projekte begrenzt. Das kann zu Paradoxien führen: Kleine Labore können schneller geschlossen werden, große Innovationslabore schnell Flexibilität und Freiheit zum Handeln verlieren.

Deshalb müssen Innovation Labs im öffentlichen Sektor weiteres leisten, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten, zu erhöhen und die Umsetzung von Ideen und Innovationen voran zu bringen.

Als letztes Merkmal von GovLabs und damit auch des GovLab Arnsberg ist festzuhalten:



6. DAS GOVLAB ARNSBERG ARBEITET AUCH ALS EINE ART „CHANGEAGENT“, ALS „AGENT“ FÜR DEN WANDEL UND SEINE ZU GRUNDE LIEGENDEN WERTE.

Das GovLab macht seine Werte deutlich, entwickelt politisches Bewusstsein, schafft ein Netzwerk von Innovationspartnern, kümmert sich um Verbündete für Ideen, evaluiert die Arbeit und hat eine hohe Risiko- und damit auch Fehlertoleranz.

Es steht vor allem für eine positive Zukunft und baut auf einen positiven Zukunftsbegriff auf.



Das GovLab braucht dazu Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation, aber auch den Blick in andere Bereiche. Ich nenne als Beispiel unsere neue Veranstaltungsreihe „Wie machen es die anderen?“. Zum Beispiel TRILUX, die das Licht digitalisieren und völlig neue Lichtlösungen schaffen und digitale Möglichkeiten für ein Mehrwert-Licht und für ihre Arbeit nutzen. Es war ein spannender anregender Besuch vor Ort.

Two green paper cacti in grey pots are positioned on either side of the title. The cacti are made of folded paper and have a geometric, faceted appearance. The pots are also made of paper and have a similar faceted design. The background is a plain, light-colored wall.

BESTE GESELL- SCHAFT

Das GovLab Arnsberg befindet sich übrigens in bester Gesellschaft.
Lassen Sie mich einige Beispiele nennen:

- auf der nationalen Ebene das GovLab Austria und das MindLab in Dänemark
- auf der regionalen Ebene das La 27e Region-Paris
- auf der kommunalen Ebene beispielsweise die Labs in Barcelona und Kopenhagen.

Darüber hinaus unterstützen verschiedene Netzwerke diese neuen Wege zur Innovation im öffentlichen Sektor: Nesta-UK, European Network of Living Labs, Landesinitiative Zukunft Berlin zum Beispiel. Andere kommen hinzu. Die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer führt das Projekt „Wissens- und Ideentransfer für Innovation in der Verwaltung“ (WiTi) durch.





-DANK

Abschließend möchte ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **DANKEN**, die von Anfang an mitdiskutiert haben und noch mitdiskutieren werden, wie das Neue in unsere Bezirksregierung kommt. Vielen Dank an alle, die das GovLab Arnsberg konkret mitgestaltet haben.

MEIN BESONDERER DANK gilt Herrn Prof. Dr. Hermann Hill von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer für Anregung und Zuspruch, diesen neuen Weg für Verwaltungsinnovation auszuprobieren.

ICH DANKE dem GovLab Austria für wichtige Anregungen und Unterstützung unserer Arbeit.

MEIN BESONDERER DANK gilt Nils Hoffmann, der das Labor zur seiner und noch viel wichtiger zu unserer aller Sache gemacht hat. Herzlichen Dank dafür von uns allen. Und unterstützen wir Nils Hoffmann bei seiner Arbeit.

ANMERKUNGEN

- (1) Vgl. Armen Avanesian, „Wir haben keinen positiven Zukunftsbegriff mehr“, in Brand eins 05/18, S. 131-133 (133).
- (2) Vgl. Hermann Hill: Innovation Labs – Neue Wege zur Innovation im öffentlichen Sektor-, in: Die öffentliche Verwaltung, Heft 12, Juni 2016, S. 493 – 501 (496 f.)
- (3) Vgl. Salim Ismail/ Michael Malone/Yuri van Geest, Exponentielle Organisationen: Das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter, 2017. „Exponentielle Organisationen sind Organisationen, deren Wirkung (oder Ertrag) überproportional hoch – mindestens zehn Mal höher – ist.“
- (4) Hermann Hill: Wie geht Innovation?, in: Verwaltung und Management 2017, S. 270-279 (270)
- (5) Ulrich Beck, Die Metamorphose der Welt, 2016
- (6) Wir sprechen von unserer heutigen Welt als „VUCA“-Welt, die durch Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet ist.
- (7) Vgl. Hermann Hill, a.a.O, 2016, S. 496 f.
- (8) Vgl. Hermann Hill, a.a.O, 2016, S. 499 f.

KONTAKT

REGIERUNGSPRÄSIDENT HANS-JOSEF VOGEL

 hans-josef.vogel@bra.nrw.de

 02931 82-2000

 @rpArnsberg

GOVLAB ARNSBERG Leiter GovLab: Nils Hoffmann

 02931 82-2530

 nils.hoffmann@bra.nrw.de

 www.govlabarnsberg.de

 @GovLab_BRA

HERAUSGEBERIN

 **Bezirksregierung Arnsberg**
Seibertzstraße 1
59821 Arnsberg

 02931 82-0

 poststelle@bra.nrw.de

 www.bra.nrw.de

 @BezRegArnsberg