

GovLabAustria 2017–2023

Einblicke in die Vergangenheit und
Zukunft des Innovationslabors im
österreichischen öffentlichen Sektor



GovLabAustria

2017–2023

Einblicke in die Vergangenheit und
Zukunft des Innovationslabors im
österreichischen öffentlichen Sektor

Wien, 2024

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber: Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien bmkoes.gv.at

Layout: BKA Design & Grafik

Druck: BMI Digitalprintcenter

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundesministeriums für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport und der Autorinnen und Autoren ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autor:innen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Kontakt und Rückmeldungen:

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport Abteilung III/C/9 – Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation Lukas Kastner;
lukas.kastner@bmkoes.gv.at
iii9@bmkoes.gv.at

Wien, Dezember 2024

Inhalt

Danksagung	4
Einleitung	5
Über das GovLabAustria	9
Ausgewählte Projekte	10
Transparenz und Partizipation in der Rechtssetzung.....	10
Innovationskompass / Inno-Rekorder.....	13
Das Future of Work – Reallabor.....	16
Horizon 2020: Inclusive Governance Models and ICT Tools.....	22
TOOP – The Once-Only Principle Project.....	24
Collective Mind.....	26
Wissenstransfer & Vernetzung	27
Kompaktlehrgang Innovation / GLA Training.....	27
I-Lab Symposium / I-Lab Chat.....	30
GovJam.....	32
Netzwerk (National Point of Contact).....	34
Erfolgsfaktoren von Innovationslaboren	36
Erkenntnisse für ein GovLabAustria 2.0	43
Ein mögliches Zukunftsmodell	46
Zusammenfassung	48
Quellen	50

Danksagung

Die Erstellung dieses Berichts wäre nicht ohne die wertvolle Mitarbeit von 15 anerkannten Expertinnen und Experten aus dem In- und Ausland möglich gewesen, die durch ihre Expertise und ihr Fachwissen entscheidend zur Qualität der Analyse beigetragen haben. Dazu gehören: Rolf Alter (Hertie School), Gerhard Embacher-Köhle (BRZ), Lars Fuglsang (Roskilde University), Alexander Grünwald (gLAB), Robin Heilig (Stadt Wien), Ulrike Huemer (Stadt Linz), Lene Krogh Jeppesen (CO-PI), Jenny Lewis (University of Melbourne), Beth Noveck (The GovLab), Stefan Maier (IÖB), Eva Miklautz (BMSGPK), Bruno Monteiro (OECD), Piret Tõnurist (OPSI), Sindre Wimberger (Stadt Wien), Rubina Zern-Breuer (Universität Stuttgart).

Zudem möchten wir den fünf Innovationslaboren unseren Dank aussprechen, die im Rahmen dieser Arbeit analysiert wurden: CO-PI, eGovernment Innovation Center – EGIZ, staatslabor, The GovLab, The Innovation Lab I UNIDO.

Abschließend bedanken wir uns bei den vielen engagierten Mitarbeitenden aus der öffentlichen Verwaltung, deren Perspektiven es ermöglicht haben, praxisnahe Einsichten zu gewinnen. Ein besonderer Dank ergeht hier an die zuständige Sektion und Abteilung im Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, deren Verantwortliche uns tiefe Einblicke in die Arbeit des GovLabAustria gewährten und mit uns die Zukunft dieser in dieser Form einzigartigen Organisation im österreichischen öffentlichen Sektor diskutiert haben.

Einleitung

Die Begriffe Reallabore, Innovationslabore, GovLabs und Policy Innovation Labs (PILs) werden häufig als Synonyme verwendet. Zwar eint diese Organisationen ihr Bestreben, innovative Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme zu finden und bei deren Umsetzung zu unterstützen oder diese selbst voranzutreiben, aber im Kern verfolgen diese oft unterschiedliche Ansätze und Schwerpunkte. Für den vorliegenden Bericht ist es daher wichtig, diese Begriffe einzuordnen.

Auch wenn es Überschneidungen in den Definitionen gibt und eine exakte Abgrenzung nicht bei allen existierenden Organisationen möglich ist, kann im Wesentlichen zwischen Reallaboren auf der einen Seite und Innovationslaboren, GovLabs und Policy Innovation Labs (PILs) auf der anderen Seite unterschieden werden.

Reallabore wurden vom Rat der Europäischen Union und der EU-Kommission definiert.¹ Diese Definition betrachtet Reallabore als eine Struktur für Experimente, um innovative Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder Ansätze in einer realen Umgebung auszuprobieren. Diese Experimente sind für einen begrenzten Zeitraum oder in einem begrenzten Teil einer Branche oder eines Gebiets unter regulatorischer Aufsicht und Gewährleistung angemessener Schutzmaßnahmen angelegt. Die zuständigen Behörden sind daran beteiligt, indem sie die Erprobung des Reallabors aktiv begleiten und häufig kontrollierte Ausnahmen von rechtlichen Vorgaben gestatten. Dadurch machen Reallabore es möglich, schon im frühen Stadium über die Chancen und Risiken einer Innovation zu lernen. Die im Reallabor gewonnenen Ergebnisse können Grundlage sein, den Rechtsrahmen später anzupassen.² Bei Reallaboren steht das „regulatorische Erkenntnisinteresse“ im Vordergrund. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie die besseren Gesetze entstehen können. „Nur wenn mit Reallaboren ein regulatorischer Lernprozess verknüpft ist, können sie auch zu besseren Gesetzen führen.“³ So dienen Reallabore als Testumgebungen, in denen neue Ideen erprobt und validiert werden können, bevor sie breiter eingeführt werden.

1 Rat der Europäischen Union (2020): Schlussfolgerungen des Rates zu Reallaboren und Experimentierklauseln als Instrumente für einen innovationsfreundlichen, zukunftssicheren und resilienten Rechtsrahmen zur Bewältigung disruptiver Herausforderungen im digitalen Zeitalter. In: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13026-2020-INIT/de/pdf>.

2 Vgl. Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023). Grünbuch Reallabore Konsultation für ein Reallabore-Gesetz und ergänzende Maßnahmen. In: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gruenbuch-reallabore.pdf?__blob=publicationFile&v=10, S.2.

3 Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Freiräume für Innovationen. Das Handbuch für Reallabore. In: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/handbuch-fuer-reallabore.pdf?__blob=publicationFile&v=1, S.7.

Beispiel RealLab Hamburg

Das Reallabor „RealLab Hamburg“ beschäftigte sich mit neuen, digitalen Mobilitätskonzepten. Das Projekt teilte sich in 10 Teilprojekte mit 32 Projektpartnerinnen und Projektpartnern, deren Inhalte regelmäßig durch Beteiligungs- und Dialogveranstaltungen mit den Bürgerinnen und Bürgern diskutiert wurden.

Im Rahmen des Projektes wurden diverse Innovationen im Reallabor erprobt. Beispielsweise wurden etwa die Schaffung einer anbieterunabhängigen Mobilitätsplattform und die Erarbeitung von Schutzmaßnahmen für besonders vulnerable Verkehrsteilnehmenden untersucht. Im Rahmen des Reallabors wurde es somit möglich gemacht, Chancen und Risiken von Mobilitäts-Innovationen zu untersuchen und konkrete Empfehlungen für die Rechtsgebung aus den Ergebnissen abzuleiten. Das Projekt wurde durch die Hamburger Hochbahn AG geleitet und verfügte über ein Budget von 29,5 Mio. €. Auch das Bundesministerium für Digitales und Verkehr hat das Reallabor gefördert. Die Laufzeit erstreckte sich vom 01.04.2020 bis zum 31.12.2021.⁴

Von Reallaboren zu unterscheiden sind Innovationslabore, GovLabs, Policy Innovation Labs und Government Innovation Labs. Diese bieten einen Raum, um kreative Ideen zu entwickeln, neue Ansätze zu testen und innovative Vorschläge für die Verwaltung oder relevante Verantwortungstragende im öffentlichen Dienst zu entwickeln. Oft geht es dabei um die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen und Stakeholdern, um Lösungen zu entwickeln, die breite Unterstützung finden und wirksam umgesetzt werden können. Innovationslabore können etablierte Teams oder Organisationen umfassen, die speziell für innovative Aktivitäten im Bereich der öffentlichen Politikgestaltung eingerichtet wurden, sowie physische Räume für Workshops oder andere Stakeholder-Aktivitäten. Innovationslabore unterscheiden sich erheblich in ihrer Nähe zur Exekutive: Einige befinden sich in der Exekutive; andere stehen zwischen mehreren Regierungsbehörden und -abteilungen; während wieder andere als nichtstaatliche Organisationen fungieren, die damit beauftragt sind, an innovativen Vorhaben im öffentlichen Sektor zu arbeiten.⁵

4 Vgl. Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2021): RealLabHH – Reallabor Digitale Mobilität. In: <https://www.bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/AVF-projekte/reallabhh.html>.

5 Vgl. Michael McGann, Emma Blomkamp und Jenny M. Lewis (2018): The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. Policy Sciences. 51. 10.1007/s11077-018-9315-7. In: <https://mural.maynoothuniversity.ie/13026/1/MM-Innovation-2018.pdf>.

Weltweit gibt es rund 450 Innovationslabore und ähnliche Einrichtungen, wobei diese trotz ihrer Unterschiedlichkeiten im Wesentlichen drei charakteristische Merkmale aufweisen:⁶

- Erstens nutzen sie einzelne, mehrere oder alle Elemente der Design-Thinking-Methode. Um die Lösung komplexer Probleme durch einen kreativen Ansatz anzugehen, stehen zumeist die Vernetzung, Stakeholder-Einbindung und Co-Kreation im Zentrum. So ermöglichen sie es Regierungen, alternative Ansätze und kreative Lösungen zu erkunden und zu testen, um Risikoaversion und Widerstand gegen Veränderungen zu überwinden.⁷
- Zweitens legen Innovationslabore einen starken Fokus darauf, konkrete Problemstellungen proaktiv anzugehen und Innovationen durch experimentelle Ansätze sowie wissenschaftliche Methoden und Ansätze zu generieren. So kann die Wirksamkeit von politischen Maßnahmen (Policy), aber auch Programmen gestattet und gemessen werden. Häufig werden Experimente als Pilotprojekte oder Prototypen durchgeführt, um evidenzbasierte Entscheidungen zu unterstützen.⁸
- Und drittens richten sich Innovationslabore an konkreten Herausforderungen aus und verfolgen einen nutzer:innenzentrierten Ansatz, bei dem die Zielgruppen aktiv am Prozess beteiligt werden. Dies stellt sicher, dass die entwickelten Lösungen den tatsächlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Zielgruppe entsprechen und somit eine höhere Akzeptanz und Wirksamkeit erzielen.⁹

6 Vgl. Wellstead, Gofen & Carter (2021): Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future – Introduction to the special issue on policy innovation labs, *Policy Design and Practice*, 4:2, 193-211, In: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2021.1940700>.

7 Vgl. Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

8 Vgl. Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

9 Vgl. Wellstead, Gofen & Carter (2021): Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future – Introduction to the special issue on policy innovation labs, *Policy Design and Practice*, 4:2, 193-211, In: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2021.1940700>.

Beispiel GovLab Arnsberg

Gegründet von der Bezirksregierung Arnsberg in Deutschland werden im Innovationslabor „GovLab Arnsberg“ neue Lösungsansätze von Stakeholdern und Interessensgruppen gemeinsam entwickelt, um Prozessabläufe in der Verwaltung zu verbessern.

Um diese Vorschläge zu entwickeln, arbeiten Expert:innen interdisziplinär mit der Design-Thinking-Methode. Die entwickelten Vorschläge werden den Verwaltungsorganen als Verbesserungsvorschläge nähergebracht. Inhaltlich werden dabei diverse Felder bearbeitet, von der Schulentwicklung bis zur E-Mobilität.¹⁰

Zusammengefasst sind Innovationslabore Organisationen, die Menschen in offenen Formaten zusammenbringen, um innovative Lösungen für identifizierte Herausforderungen zu entwickeln, auszuarbeiten und zu prototypisieren.¹¹ Der Hauptunterschied zu Real-laboren besteht darin, dass sich diese auf die praktische Erprobung von Innovationen und regulatorische Erkenntnisse konzentrieren, während Innovationslabore, GovLabs und PILs sich auf die Entwicklung und Gestaltung von innovativen Lösungen konzentrieren.

Auf Basis dieser Einordnung ist das GovLabAustria ein Innovationslabor, das Rahmen und Raum für die Bewältigung von gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen bietet. Dabei ist insbesondere der Fokus auf die Umsetzung von Projekten, die Zusammenführung von Interessengruppen und Stakeholdern durch moderne Methoden (z. B. Design Thinking) und Formate zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen, und der Anspruch, das gewonnene Wissen zu verbreiten, typisch für Innovationslabore.¹²

10 Vgl. Bezirksregierung Arnsberg (2024): GovLab Arnsberg. In: <https://www.bra.nrw.de/govlab>

11 Vgl. Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). Innovation Labs: 10 Defining Features. Stanford Social Innovation Review. In: https://ssir.org/articles/entry/innovation_labs_10_defining_features.

12 Vgl. GovLab Austria (2017) In: <https://www.govlabaustria.gv.at/>.

Über das GovLabAustria

Das GovLabAustria entstand 2017 aus einer Partnerschaft zwischen der Universität für Weiterbildung Krems und dem Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport. Diese Partnerschaft und die Funktionsweise des GovLabAustria stellen bis heute einen wegweisenden Ansatz zur Lösung von Herausforderungen im öffentlichen Sektor dar.

Das GovLabAustria bildet eine zentrale Plattform für die Entwicklung und Erprobung neuer Verwaltungsansätze und technologischer Innovationen im österreichischen öffentlichen Sektor. Dabei dient das Innovationslabor nicht nur als Ort der Begegnung und des Austausches unter relevanten Stakeholdern, sondern auch als Labor für die Umsetzung von Projekten im Bereich der Verwaltungsinnovation. Durch die Integration moderner und wissenschaftlicher Methoden sowie der Forcierung interdisziplinärer Zusammenarbeit über geografische und organisatorische Grenzen hinaus zielt das GovLabAustria darauf ab, praxisnahe Lösungen für die Anwendung im öffentlichen Sektor zu entwickeln.

Die internationale Vernetzung des GovLabAustria und der Transfer des generierten Wissens in den gesamten öffentlichen Sektor in Österreich sind ein weiteres Merkmal des GovLabAustria. Dazu nutzt diese Organisation ihre Position als nationaler und internationaler Knotenpunkt für Innovationslabore. In dieser Funktion geht es allerdings nicht nur um die Sammlung und Verbreitung von Best Practices, sondern auch um die aktive Förderung des internationalen Austauschs von Expertise und Ressourcen.

Methodisch nutzt das GovLabAustria eine Vielzahl innovativer Ansätze wie Co-Creation und Agiles Management, um flexible und adaptive Lösungen zu entwickeln. Diese Methoden ermöglichen es auch, rasch auf Veränderungen zu reagieren und Lösungen zu implementieren, die sowohl effektiv als auch nachhaltig sind.

Und letztlich liegt ein Schwerpunkt des GovLabAustria in der Förderung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. der Umsetzung der entsprechenden Formate. Die entsprechenden Angebote richten sich nicht nur an die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst, sondern stehen auch Bürger:innen offen.

Ausgewählte Projekte

Das GovLabAustria hat sich im Rahmen seines Leistungsfeldes auch der Unterstützung und Umsetzung von innovativen Projekten verschrieben. Dabei waren stets die breite Einbindung relevanter Stakeholder und die Zusammenarbeit mit Expert:innen aus der Verwaltung sowie aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Eckpfeiler des Vorgehens. Diese Herangehensweise gewährleistet eine umfassende Perspektive auf die Herausforderungen und Lösungsansätze.

Im Folgenden werden Projekte des GovLabAustria kurz beschrieben, um Einblicke in die Arbeitsweise und die Methoden des Innovationslabors zu geben.

Transparenz und Partizipation in der Rechtssetzung

Ausgangssituation

Die Expertise aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bietet ein großes Potenzial für die österreichische Verwaltungs- und Regierungsarbeit. In Österreich sind beispielsweise 236.000 Menschen in gemeinnützigen Organisationen beschäftigt und 28 Prozent der Bevölkerung engagieren sich ehrenamtlich. Diese Organisationen arbeiten an gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen und entwickeln innovative Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen. Besonders im Sozial-, Gesundheits-, Umwelt-, Kultur- und Menschenrechtsbereich gibt es einen Schatz an Erfahrung und Wissen, den die öffentliche Verwaltung für die eigene Arbeit nutzen kann.

Zielsetzung

Das Projekt zielte darauf ab, IT-Tools zu nutzen, um Expertise aus verschiedenen Bereichen wie Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenzuführen und in den Rechtsetzungsprozess einzubringen. Dies soll die öffentliche Verwaltung dabei unterstützen, diese Expertise systematisch und optimal für eine transparente, partizipative und evidenzbasierte Gesetzgebung zu nutzen.

Vorgehensweise

Zu Beginn des Projekts wurden in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) die nationalen Bedarfe der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Hand zum Thema Transparenz und Partizipation in der Rechtsetzung erhoben. Die Ergebnisse wurden dann im Rahmen einer Veranstaltung mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutiert und reflektiert. Unter den Teilnehmenden waren u. a. Gisela Erler (Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung, Baden-Württemberg),

Thomas Drozda (ehem. Bundesminister für Kunst und Kultur) und Harald Mahrer (ehem. Bundesminister für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft).

Im Anschluss an die Veranstaltung fand ein Workshop mit Expert:innen aus Wissenschaft, Verwaltung und Praxis statt, um Erfolgsfaktoren für gelingende Beteiligung zu erarbeiten und erste Ideen für Musterprozesse zu sammeln. Zudem wurden internationale Best Practices für digitale Plattformen zur Beteiligung von Bürger:innen an politischen Entscheidungsprozessen identifiziert und die Open Source Software DECIDIM von der Interessenvertretung Gemeinnütziger Organisationen (IGO) auf ihre Eignung für Rechtsetzungsprozesse in Österreich geprüft. Diese Prüfung wurde von der Internet Stiftung netidee gefördert.

Basierend auf den Projekterkenntnissen wurde ein hybrides Prozessdesign, bestehend aus digitalen und analogen Elementen, mithilfe der Decidim-Plattform umgesetzt. Dabei wurden Handlungsempfehlungen des NPO & SE Kompetenzzentrums zur Diskussion gestellt und bewertet. Zudem konnten Freiwillige sowie die Koordinatorinnen und Koordinatoren von Organisationen eigene Ideen einbringen. Die Ergebnisse der Abstimmung sowie alle eingebrachten Ideen wurden in einem Bericht zusammengefasst und veröffentlicht.



Abbildung 1: Zivilgesellschaft im Dialog 2017 (© IGO)

Ergebnisse & Wirkung

Dieser Bericht wurde vom Sozialministerium für die Novellierung des Freiwilligengesetzes genutzt. Insgesamt beteiligten sich 305 Personen auf der Decidim-Plattform am Projekt. Zudem nahmen fast 250 Personen an Workshops und Veranstaltungen teil.

Ansprechperson

Mag.^a Romy Grasgruber-Kerl
mitgestalten Partizipationsbüro
Kontakt: romy@mitgestalten.jetzt

Projektpartnerorganisationen

Decidim¹³, Internet Stiftung netidee¹⁴, Wirtschaftsuniversität Wien¹⁵

13 Siehe Website: <https://decidim.org/>

14 Siehe Website: <https://www.internetstiftung.at/>

15 Siehe Website: <https://www.wu.ac.at/>

Innovationskompass / Inno-Rekorder

Ausgangssituation

Zunehmend komplexe Herausforderungen, wie die Anpassung an den Klimawandel, die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft sowie der ethische Umgang mit Daten und neuen Technologien, können als „wicked problems“ bezeichnet werden, die grundlegende gesellschaftliche Systemwandelprozesse erfordern. Um diese Transformationen adäquat zu unterstützen, ist die Handlungsfähigkeit und Adaptivität öffentlicher Institutionen entscheidend. Speziell in einer Zeit, in der europäische Regierungen ein evidenzbasiertes, wirkungsorientiertes und vorausschauendes Regierungshandeln anstreben und Initiativen wie eGovernment und Open Government Partnership unterstützen sollten, bestehen viele Hürden, diese Konzepte breit umzusetzen und neue öffentliche Infrastrukturen zu fördern. Hierfür sind Institutionen notwendig, die Vertrauen zurückgewinnen, gemeinwohlorientierte Anpassungen proaktiv ermöglichen, Ressourcen langfristig investieren, attraktive Arbeitsumgebungen schaffen und eine intersektorale Kooperationskultur leben.

Zielsetzung

Das Projekt Innovationskompass zielte darauf ab, ein Bild der Innovationskraft der Verwaltungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu gewinnen, um darauf basierend regelmäßige Lernzyklen zu etablieren. Der Fokus lag auf der Erfassung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirkungen der öffentlichen Innovationen sowie der Selbsteinschätzung der beteiligten Behörden. Ziel ist, die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit im öffentlichen Sektor zu stärken und gemeinwohlorientierte Entwicklungen zu fördern.



Abbildung 2: Visualisierung Innovationskompass 2019 (© Politics for Tomorrow)

Vorgehensweise

Das Projekt baute auf Erfahrungen aus dem skandinavischen Raum auf und wurde im Austausch mit dem dänischen Zentrum für Öffentliche Innovationen (CO-PI) entwickelt. Das Erhebungsinstrument kombinierte eine statistische Umfrage (70 %) mit einer reflexiven Selbsteinschätzung (30 %). Dies ermöglichte eine umfassende Analyse der Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors im deutschsprachigen Raum und gewährleistet internationale Vergleichbarkeit.

- Konzeption und Anpassung: Das Erhebungsinstrument wurde in co-kreativen Workshops angepasst und in Online-Konsultationen weiterentwickelt.
- Kooperation und Netzwerkaufbau: Engagierte Personen aus verschiedenen Verwaltungsebenen kooperierten mit Wissenschaft und Zivilgesellschaft.
- Pilotphase und Pre-Tests: Der Innovationskompass wurde mit verschiedenen öffentlichen Verwaltungen getestet und kontextspezifisch angepasst.
- Verbreitung: Prototypische Förderangebote stehen ab sofort zur Verbreitung und Weiterentwicklung bereit. Erkenntnisse sind in das Copenhagen Manual eingeflossen.

Lernen ist für Innovationsarbeit von größter Bedeutung. Das Vorhaben unterstützt individuelle, organisationale und systemische Entwicklungsprozesse – über föderale Grenzen hinweg, bedarfsorientiert und effizient. Durch die Förderung von Innovationsnetzwerken und -teams sowie Menschen kann der Kulturwandel im öffentlichen Sektor beschleunigt und verstetigt werden.¹⁶

Ergebnisse & Wirkung

Der Innovationskompass fördert die Umsetzung der OECD-Deklaration für Innovationen im öffentlichen Sektor, welche von 44 Ländern unterzeichnet wurde. Durch regelmäßige Erhebungen wird eine umfassende und repräsentative Einschätzung der Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors ermöglicht. Dies trägt dazu bei, politische Ziele zu erreichen, deren Effektivität und damit das Vertrauen in demokratische Prozesse zu fördern, Good Governance zu gewährleisten und die Innovationsfähigkeit der Organisationen zu erhöhen. Der Innovationskompass unterstützt den Ausbau einer öffentlichen Innovationskultur, indem er fundierte Kenntnisse über den Wert und die Auswirkungen von Innovationen systematisch sammelt und verständlich darstellt. Langfristig unterstützt diese lernzentrierte Vorgehensweise die Anpassungsfähigkeit öffentlicher Systeme und stärkt die gesamtgesellschaftliche Handlungsfähigkeit.

¹⁶ Vgl. Politics for Tomorrow (2018): Innovationskompass. In: www.innovationskompass.net.

Ansprechperson

Caroline Paulick-Thiel

Politics for Tomorrow

Kontakt: cpt@politicsfortomorrow.de

Projektpartnerorganisationen

Initiiert wurde das Projekt von Politics for Tomorrow¹⁷ und dem Kompetenzzentrum für Öffentliche IT¹⁸, in Kooperation mit dem GovLabAustria des Bundesministeriums für öffentlichen Dienst, dem staatslabor¹⁹ der Schweiz und Destatis²⁰, begleitet durch das dänische Zentrum für öffentlich-private Innovation (COPI).

17 Siehe Website: <https://www.politicsfortomorrow.de/>

18 Siehe Website: <https://www.oeffentliche-it.de/>

19 Siehe Website: <https://www.staatslabor.ch/de>

20 Siehe Website: https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html

Das Future of Work – Reallabor

Ausgangssituation

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Transformationsprozess. Diese Veränderungen werden im gesellschaftlichen Diskurs mit zahlreichen Schlagwörtern wie Flexibilität, Freiheit, Selbstständigkeit, Verantwortung, Fehler- und Lernkultur, Agilität, Diversität, Sinnstiftung oder Transparenz in Verbindung gebracht. Was diese Fülle an Ideen, Konzepten und Praktiken vereint, ist die Idee, eine noch produktivere, an Kollaboration orientierte und für Mitarbeitende erfüllende Arbeitsumgebung zu schaffen und somit die Arbeit an den Menschen und seine Bedürfnisse anzupassen und nicht umgekehrt. Unter dem Konzept von New Work wird vor allem eine neue Art verstanden, wie wir Arbeit und Arbeitsweisen denken. Denn vor dem Hintergrund einer komplexen, dynamischen und zunehmend digitalen Gesellschaft verändern sich nicht nur die staatlichen Aufgabenbereiche, sondern auch die Art und Weise, wie Mitarbeiter:innen der Verwaltung diese Aufgaben bewerkstelligen.

Das „Future of Work – Reallabor“ beschäftigt sich seit 2022 mit den notwendigen technischen, organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen, um als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu wirken, Dienstleistungen weiterhin effizient, effektiv und nachhaltig anbieten zu können und Mitarbeitende zu animieren, gerne, langfristig und nachhaltig zu arbeiten.

Zielsetzung

Ziel des Projekts war es, zu identifizieren, welche maßgeblichen gesellschaftlichen Trends zum Wandel der Arbeitsorganisation der Bundesverwaltung beitragen; inwiefern technische Interventionen in Organisationen der Bundesverwaltung implementiert werden können; inwiefern Formate mit Fokus auf die Mitarbeitenden sinnstiftend in der Gestaltung von Arbeitsorganisation eingesetzt werden können; welche Erwartungshaltungen junge Arbeitnehmer:innen an einen modernen Arbeitgeber haben; inwiefern die Messung und Erhebung von Performance in Organisationseinheiten der Bundesverwaltung gestaltet werden kann; welche Hürden und Herausforderungen innovative Beschaffungsprozesse mit sich bringen; inwiefern die technische als auch organisatorische Gestaltung von Kollaborationsräumen gestaltet werden kann, sowie wie agile Projektmanagementmethoden und Workshop-Designs durchgeführt und für die Organisation sinnstiftend eingesetzt werden können.

Vorgehensweise

Mit dem Reallabor „Future of Work“ wurde mit dem Ende des Jahres 2020 in der Sektion III ein Experimentier- und Reflexionsraum geschaffen, dessen Zweck es ist, für genau diese komplexen Fragestellungen Erkenntnisse, Leitlinien und Anforderungen zu explorieren und zu definieren. In Kooperation mit zahlreichen wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen und administrativen Akteuren beschäftigt sich das Reallabor

seitdem in zahlreichen Projektsträngen mit zentralen Fragestellungen der Zukunft der Arbeit in den österreichischen Bundesministerien. Reallabore stellen zeitlich, räumlich und organisatorisch begrenzte Experimentierräume dar, in denen interdisziplinär und partizipativ an komplexen Fragestellungen gearbeitet wird.

Im Rahmen des „Future of Work – Reallabor“ wurden diesbezüglich zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen, Workshops, Interviews und Experimente durchgeführt, welche Erkenntnisse über die Implementierung, die Durchführung und die Auswirkungen von neuen Arbeitsformen in den Organisationseinheiten der Zentralverwaltung (Ministerien) generierten. In einem stark multidisziplinären Ansatz wurde im Rahmen des Reallabors „Future of Work meets Sektion III“ durch den strukturellen und immer wiederkehrenden Einbezug der Mitarbeitenden der Sektion III (ca. 105 Personen) von Wissenschaft, Soft- und Hardware-Unternehmen, Beratungsunternehmen, anderen Organisationseinheiten der Verwaltung und deren bestehenden Strategien; sowie bei zahlreichen internationalen Veranstaltungen und kritischen Diskussionen Erkenntnisse generiert. In der Logik eines Reallabors wurden in intensiven und iterativen Prozessen gemeinsam mit Mitarbeitenden, Führungskräften aber auch externen Stakeholdern Antworten auf komplexe, aber essenzielle Fragestellungen identifiziert.

Hierbei waren vor allem (1) Aufgabenerfüllung, Reflexion und Bewusstseinsbildung, (2) Hilfesuche, Anleitung und Unterstützung und die Entstehung und Reifung von kollektivem Wissen (3) fokussiert. Zudem wurde durch Öffnung des Problemraums für andere Stakeholder (IT-Consulting, Soft- und Hardwarehersteller, Wissenschaft, Diskussion mit anderen Stakeholdern der Verwaltung) versucht, die heterogenen Wissensbestände zu vereinen und die Siloorganisation zu überwinden. Im Rahmen des Projektes wurde ein indikativer Prozess konzipiert, der Organisationseinheiten im Rahmen eines Reallabors bei der strukturellen Weiterentwicklung ihrer Arbeitsorganisation unterstützen soll:

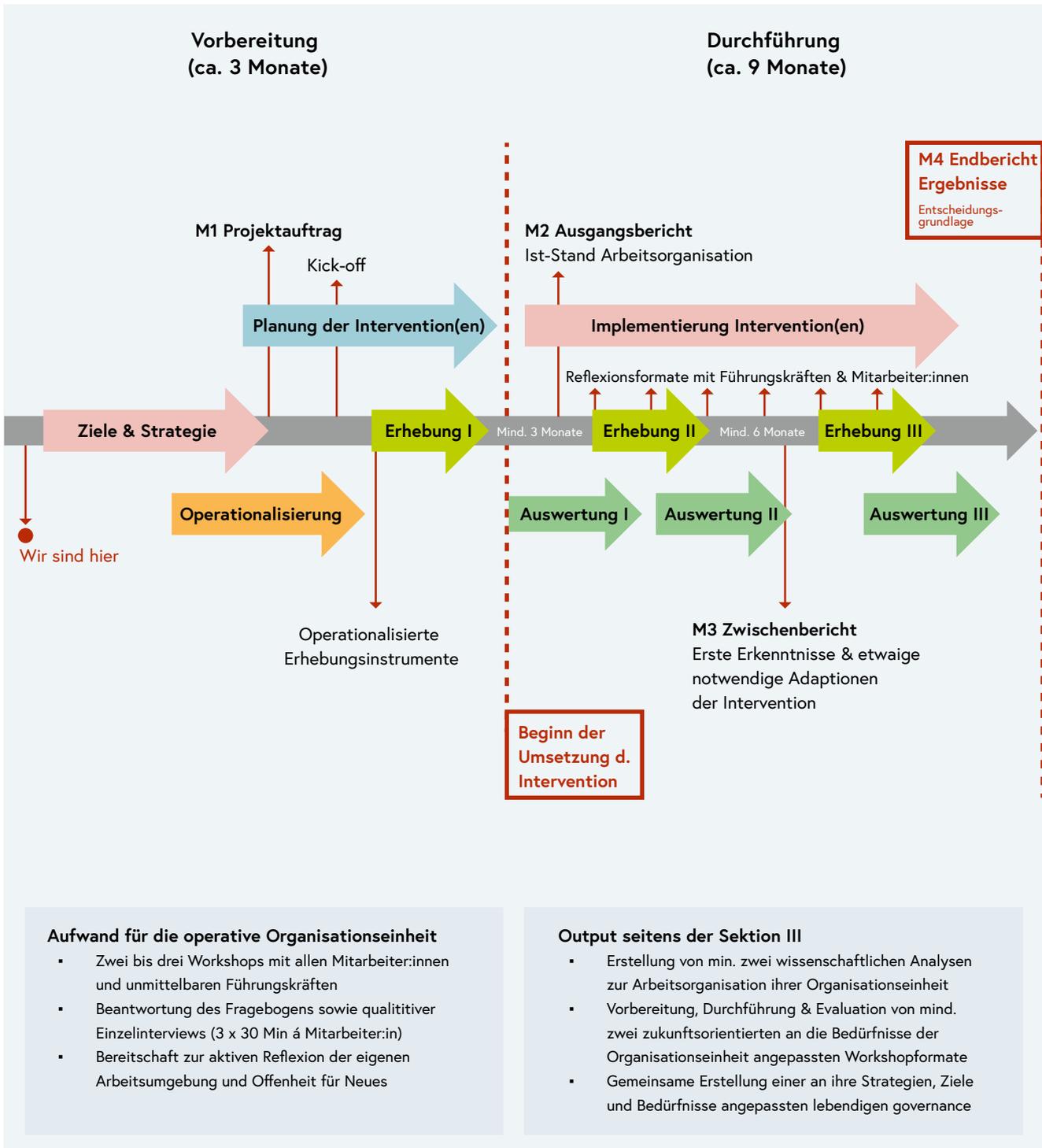


Abbildung 3: Indikatorischer Prozess im Projekt „Future of Work“ (© BMKÖS)

Ergebnisse & Wirkung

In der Umsetzung des Reallabors wurde schnell klar, dass ein ganzheitlicher Blick auf die Arbeitsorganisation von Mitarbeitenden am vielversprechendsten erscheint. Neben der tatsächlichen Leistungserbringung („Performance“) sind auch die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, das bestehende Working Social Capital, gesundheitliche Aspekte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch eine ausreichende Work-Life-Balance zu betrachten, um die Arbeitsorganisation der Ministerien ausreichend analysieren zu können. Der passendste Weg zur Neugestaltung der Arbeit ist vor allem durch die Transition von einer ökonomischen Inputorientierung hin zu effektiver und effizienter Outcome-Orientierung gemäß mitarbeitendenzentrierten Maßstäben charakterisiert.

Im Rahmen von Änderungsprozessen der Arbeitsorganisation sollten so Rahmenregelungen gefunden werden, welche sowohl an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch der Organisation angepasst sind. Der Erfolg und Nicht-Erfolg dieser Änderungsmaßnahmen sind hierbei wiederum an unterschiedlichen Maßstäben zu messen.

Dem „Future of Work-Projekt“ sind zahlreiche Zielsetzungen entsprungen, die seither zu maßgeblichen Veränderungsprozessen beigetragen haben. So sind seit dem Prozess Änderungen in der Infrastruktur (Implementierung eines Workshop-Raums), in der hausinternen Governance (Arbeitsprozesse, Kollaborations- und Reflexionsformate, neue Indikatoren für die eigenen Arbeitsbereiche) aber auch im Zuge stärkerer gesundheitsfördernder Maßnahmen festzustellen. Mit einem Blick in die Zukunft kann gesagt werden, dass es derzeit nicht geplant ist, Reallabore auf die gesamte österreichische Verwaltung auszurollen, da die Implementierung jedes Reallabors einen großen Aufwand mit sich bringt. Dennoch erhöhen ausgewählte Pilotstudien die Transparenz, stoßen Änderungsprozesse an und führen zu wesentlichen Erkenntnissen, welche für die Organisation Bundesverwaltung und ihre Arbeitskultur von erhöhter Relevanz sein könnten. Sie bieten der Organisation die Möglichkeit, etwas Neues zu probieren, Prozesse zu gestalten und zu testen, die Zusammenarbeit zu fördern und neue Aufgaben, Prozesse und Strukturen zu entwickeln. Darüber hinaus kann das Reallaborprojekt als noch nicht abgeschlossen gelten, da immer wieder Fragestellungen unterschiedlichster Stakeholder auftauchen, welche ansuchen, diese im Format des Reallabors zu erproben. Darüber hinaus wurden zahlreiche Erfahrungen und Erkenntnisse gemacht, welche für andere Organisationseinheiten in der (Neu-)Gestaltung ihrer Arbeitswelt ebenfalls von erhöhter Relevanz sein könnten.

In der nachfolgenden Tabelle werden exemplarisch neun Themenbereiche und zugehörige Erfahrungswerte und Erkenntnisse aus dem Projektverlauf angeführt, welche bei der Neugestaltung Ihrer Arbeitswelt unterstützen können.

Thema	Erfahrung	Erkenntnis
Wandel der Arbeit als Wandel der Einstellungen	Future of Work als kultureller Change-Prozess bei dem die Digitalisierung unterstützend wirken kann	Änderungen in der Arbeitsumgebung und struktureller Gewohnheiten sind zentrale Ansatzpunkte für (Arbeits-) Organisationsentwicklung
„Be a Copy Cat“	Eine Vielzahl an Institutionen, Unternehmen und Organisationen beschäftigen sich bereits mit dem Thema – „see what works there“	Vernetzung, Erfahrungsaustausch und Sammeln von Ideen können Projekten der Organisationsentwicklung Zeit und Ressourcen sparen und zu kreativen Lösungen führen.
Eine gemeinsame Sprache finden	Die Transition von wissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisorientierte Maßnahmen kann konfliktbeladen und schwierig sein (Unterschiedliche Logiken)	Klare Kommunikation, regelmäßiger Austausch, agiles Vorgehen und stetige Reflexion als wertvolle Bestandteile einer transdisziplinären Projektstruktur.
Unterschiedliche Geschwindigkeiten	Die Heterogenität der Bundesverwaltung spiegelt sich auch in ihren Mitarbeitenden wider. Einstellungen zur Arbeit, Arbeitsmotivation und digitale Kompetenzen sind unterschiedlich ausgeprägt.	Es gilt einen Spagat zu schaffen, zwischen „Leaving no one behind“ und einer angemessenen Lernkurve. Unterschiedliche Formate für unterschiedliche Zielgruppen könnten sinnstiftend sein.
„Flow of Information“	Zur effizienten, effektiven und nachhaltigen Arbeit benötigt es einen klar definierten Auftrag sowie ausreichende Informationen über Funktion der Tätigkeit.	Klar strukturierte, koordinierte Kommunikationsprozesse stellen das Rückgrat einer effektiven, effizienten und nachhaltigen Dienstleistungserbringung dar.
Datenschutz und – Sensibilität als zentraler Einflussfaktor	Die Möglichkeit disloziert zu arbeiten, wird stark durch den möglichen Zugriff auf Daten und Informationen geprägt.	Für eine breit ausgerollte Strategie des mobilen Arbeitens benötigt es eine kohärente Strategie zu Datenmanagement und IT-Sicherheits-Architektur
Vertrauen und Transparenz	Die Gestaltung der Arbeit als Koordinationsprozess zwischen individuellen Bedürfnissen und Bedarf der Position.	Transparente Entscheidungsprozesse und offener Umgang mit „Problemen“ schaffen eine Kultur des Vertrauens und der Kooperation.
Veränderung benötigt Kapazitäten	Änderungen der Infrastruktur und des gewohnten Settings können zu einem veränderten Mindset beitragen.	Die Abkehr von Gewohnheiten ist ein zeit- und ressourcenaufwändiger Prozess – Vorteile neuer Arbeitsprozesse benötigen Zeit und Raum sich zu entfalten.
Klare Vision und Zielvorgaben	Eine Veränderung der Arbeitsorganisation gelingt nur mit dem Willen der Mitarbeitenden. Da „Ungewohntes“ als Mehraufwand erfahren wird, müssen Sinn und Zweck einer Intervention klar ersichtlich sein.	Zur kohärenten Transformation einer Arbeitskultur wird ein strukturiertes Leitbild benötigt, mit welchem sich Mitarbeitenden identifizieren können.

Reallabore, wie das „Future of Work-Reallabor“, können einen essenziellen Baustein für die Modernisierung der Verwaltung und der Arbeitsorganisation leisten. Insgesamt trägt das Reallabor bis heute maßgeblich dazu bei, die Arbeit der österreichischen Bundesministerien zu reflektieren und gemäß den Vorstellungen ihrer Kund:innen, der Bevölkerung der Republik Österreich, und deren Mitarbeitenden zu optimieren und stetig zu verbessern.

Ansprechperson

Benedikt Montag

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport

Kontakt: benedikt.montag@bmkoes.gv.at

Horizon 2020: Inclusive Governance Models and ICT Tools

Ausgangssituation

Der öffentliche Sektor steht unter Druck, mit immer weniger Ressourcen qualitativ hochwertige öffentliche Dienstleistungen zu erbringen. Die Nutzung, Wiederverwendung und Interoperabilität der digitalen Dienstleistungen spielen eine wichtige Rolle. Allerdings können die derzeitigen Strategien, Leitlinien und Roadmaps der heutigen Komplexität nicht gerecht werden. Zentrale Strategien wie das European Interoperability Framework (EIF) oder die European Interoperability Reference Architecture (EIRA) könnten nur ihre Wirkung entfalten, wenn eine einzige öffentliche Behörde für alle Daten und Dienste, die für die Bereitstellung integrierter öffentlicher Dienste benötigt werden, verwaltet. Öffentliche Verwaltungen müssen Daten austauschen und Software und Lösungen wiederverwenden können, um Prinzipien wie z.B. Once-Only, Digital-by-Default, Interoperability-by-Default usw. zu verwenden, aber auch mit anderen Interessengruppen und Stakeholdern zusammenarbeiten, u.a. weitere Behörden, Unternehmen aus der Privatwirtschaft, NGOs usw. Um eine effiziente und effektive integrierte Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen, die gemeinsame Nutzung von Daten und die Interoperabilität der Systeme zu verbessern sind neue Governance-Modelle und Roadmaps notwendig.

Zielsetzung

Im wissenschaftlichen und innovationsbezogenen Bereich konzentrierte sich das Projekt auf die Entwicklung von Governance-Modellen für integrierte öffentliche Dienstleistungen (Integrated Public Services, IPS) und die Nutzung von Co-Creation, um die Bedürfnisse der Interessengruppen zu integrieren. Gesellschaftlich zielte das Projekt darauf ab, einen Rahmen für die IPS-Governance zu entwickeln sowie Richtlinien und Empfehlungen für IPS-Governance, etwaige Vereinbarungen, Stakeholder-Beteiligung und die Implementierung abzuleiten. Ebenfalls sollten Pilotprojekte durchgeführt werden, um die Anwendbarkeit und Effektivität der entwickelten Konzepte und Modelle zu überprüfen. Technisch umfasste das Projekt den Entwurf einer Referenzarchitektur und einer modularen Plattform zur Unterstützung der neuen IPS-Governance-Modelle. Diese sollte mit bestehenden Initiativen kompatibel sein und die neuen IPS-Co-Creation-Governance-Modelle unterstützen. Zudem sollte eine modulare Plattform für mobile Anwendungen und App-Entwicklung entwickelt werden, die auf aufkommenden IT-Paradigmen basiert.

Vorgehensweise

Das Projekt wurde in 8 Arbeitspakete unterteilt. Zudem wurden Pilotprojekte mit öffentlichen Behörden in Malta, Österreich, Griechenland und Kroatien durchgeführt, um Co-Creation-Methoden zu testen und so die Stakeholder an der Entwicklung zu beteiligen. Die Evaluierung erfolgte in 4 Zyklen, wobei eine detaillierte Methodik zur Messung des Erfolgs der Co-Creation Methoden sowie die Planung und Umsetzung der Dienstleistungen entwickelt wurde.

Ergebnisse & Wirkung

Das Projekt verbessert bestehende EU-Lösungen, einschließlich des Europäischen Interoperabilitätsrahmens (European Interoperability Framework, EIF), der Europäischen Interoperabilitäts-Referenzarchitektur (EIRA) und der Core Vocabularies. Zudem wurden die Ergebnisse für eine Roadmap für die nachhaltige Entwicklung von öffentlichen Diensten mit Co-Creation-Prinzipien und -Methoden herangezogen. Weiters wurden Schulungen und Online-Videos für öffentliche Verwaltungen, Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger entwickelt, um die Nutzung der vom inGov-Projekt entwickelten Dienste zu erlernen. Dabei werden praktische Empfehlungen und Tutorials für öffentliche Behörden und Unternehmen zu verschiedenen Aspekten des ganzheitlichen IPS-Rahmenwerks, mobile und ICT-Tools sowie nachhaltige und ethische Co-Creation-Prozesse erklärt.

Ansprechperson

Noella Edelmann, PhD MSc MAS BA

Universität für Weiterbildung Krems

Kontakt: noella.edelmann@donau-uni.ac.at

Projektpartnerorganisationen

Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, Centre for Research & Technology – Hellas, City of Bjelovar, Deloitte Consulting, KU Leuven – Public Governance Institute, Malta Information Technology Agency, Region of Thessaly, RIDE Technologies d.o.o., Ubitech, UniSystems, Universität für Weiterbildung Krems, University of Macedonia.

TOOP – The Once-Only Principle Project

Ausgangssituation

Der Binnenmarkt ist einer der Eckpfeiler der Europäischen Union. Die Idee, ihn in einen digitalen Binnenmarkt umzuwandeln, wurde bereits vor einigen Jahren skizziert. Die EU hat verschiedene Initiativen gestartet, um diesen Transformationsprozess zu unterstützen. Eine davon war das Programm Horizon 2020, welches diesen Prozess aus technischer Sicht vorantrieb. Parallel dazu wurden Initiativen zur Etablierung eines soliden Rechtsrahmens für den digitalen Binnenmarkt geschaffen. Die Verordnung über den einheitlichen digitalen Zugang (SDGR) ist ein Ergebnis dieser Initiativen. Der Schlüsselaspekt der SDGR ist das zugrundeliegende Once-Only-Prinzip (OOP), das besagt, dass Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger, die im Kontakt mit öffentlichen Verwaltungen stehen, nur einmal Daten bereitstellen müssen. Diese Daten sollen dann gemeinsam, unter Berücksichtigung geltender rechtlicher Rahmenbedingungen, genutzt werden.

Zielsetzung

Das Hauptziel von TOOP war, das OOP im grenzüberschreitenden, gesamteuropäischen Maßstab zu erforschen und zu demonstrieren, wobei der Schwerpunkt auf der Verringerung des Verwaltungsaufwands der Unternehmen lag.

Vorgehensweise

Die technische Lösung von TOOP wurde von den Projektpartnern in verschiedenen Pilotbereichen – allgemeine Unternehmensmobilität, Seeverkehr und im E-Procurement – erfolgreich getestet. TOOP verwendete ein innovatives Verfahren namens „Connectathons“, um die grenzüberschreitenden Verbindungen zwischen Data Provider und Data Consumer zu testen. Die TOOP-Pilotprojekte haben gezeigt, dass die entwickelte TOOP-Architektur genutzt werden kann, um einen besseren Austausch unternehmensbezogener Daten mit und zwischen öffentlichen Verwaltungen zu ermöglichen und den Verwaltungsaufwand sowohl für Unternehmen als auch für öffentliche Verwaltungen zu reduzieren.

Ergebnisse & Wirkung

Die technische Architektur und die Komponenten von TOOP wurden von CEF (Connecting Europe Facility) übernommen und bei der Umsetzung des Single Digital Gateways (SDG) verwendet. Um die langfristige Nachhaltigkeit der TOOP-Ergebnisse zu gewährleisten, hat das Projekt die ONCE-ONLY.ORG AISBL als Organisation für die Nachhaltigkeit der technischen Artefakte, die als Ergebnis des TOOP-Projekts entstanden sind, ins Leben gerufen. Durch sie soll die internationale Zusammenarbeit öffentlicher und privater Interessengruppen erleichtert und gefördert werden, mit dem Ziel, OOP und andere zugrundeliegende Verfahren für elektronische Behördendienste sowie Interoperabilitätslösungen voranzutreiben und zu verbessern.

Ansprechperson

Assoz. Prof. Dipl. -Ing. (FH) Dr. Thomas Lampoltshammer, M.A. MSc MBA

Universität für Weiterbildung Krems

Kontakt: thomas.lampoltshammer@donau-uni.ac.at

Projektpartnerorganisationen

Insgesamt umfasste das Konsortium rund 50 Organisationen aus 17 EU-Mitgliedstaaten und zwei assoziierten Ländern. Unter der Koordination der Technischen Universität Tallinn (Estland) waren Organisationen der öffentlichen Verwaltung, Forschungseinrichtungen, Privatunternehmen aus diesen Ländern am Projekt beteiligt: Österreich, Bulgarien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Italien, Lettland, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Polen, Rumänien, Schweden, Slowenien, Slowakei, Schweiz.

Collective Mind

Ausgangssituation

Einzelpersonen, Organisationen und Gesellschaften stehen vor immer komplizierteren Herausforderungen, die oft nur gemeinsam bewältigt werden können. In diesem Kontext wird das Konzept der kollektiven Intelligenz zunehmend wichtiger. Denn Gruppen mit kollektiver Intelligenz sind besonders fähig, Probleme zu lösen, welche unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern, und übertreffen dabei andere Gruppen deutlich.

Zielsetzung

Forscherinnen und Forscher analysierten gemeinsam mit Organisationsexpert:innen den Einfluss von zwei Elementen auf die kollektive Intelligenz von Gruppen: die Übernahme von Perspektiven und das Vorhandensein eines gemeinsamen Problemverständnisses auf Basis mentaler Modelle. Ziel war es, Einflussfaktoren auf die kollektive Intelligenz von Gruppen zu identifizieren, Interventionen zur Erhöhung eben dieser zu entwickeln sowie Maßnahmen und Empfehlungen zur Verbesserung von Stakeholder-Prozessen abzuleiten.

Vorgehensweise

Um die oben beschriebenen Ziele zu erreichen, wurden zuerst Testverfahren für die zugrundeliegenden Einflussfaktoren sowie Interventionsmethoden für Stakeholder-Gruppen entwickelt. Im Anschluss wurden diese durch Experimente empirisch getestet, Fallstudien ausgewertet und Erkenntnisse für die Praxis abgeleitet.

Ergebnisse & Wirkung

Im Rahmen der Untersuchung wurde ein Vorschlag für einen Innovationskurs entwickelt, der nahezu vollständig auf der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® basiert. Das entwickelte Design kann in anderen Hochschuleinrichtungen sowie in Inhouse-Seminaren angewendet werden.

Ansprechperson

Assoz. Prof. Mag. Dr. Lukas Zenk
Universität für Weiterbildung Krems
Kontakt: lukas.zenk@donau-uni.ac.at

Wissenstransfer & Vernetzung

Eine Kernfunktion des GovLabAustria bestand stets darin, Wissen und Erfahrung sowie innovative Methoden in die Verwaltung und den öffentlichen Sektor einzubringen. Dabei nutzte das Labor nicht nur nationale, sondern auch internationale Netzwerke. Zentral dafür war die Organisation eigener Veranstaltungen und Lehrgänge sowie der Mitwirkung an Events. Dabei wurden stets Praktiker:innen aktiv eingebunden, um einen praxisnahen Wissenstransfer zu ermöglichen. Gleichzeitig wurde stets ein Fokus auf die Schaffung von Möglichkeiten zur Bildung neuer Netzwerke unter den Teilnehmenden gelegt.

Nachfolgend werden drei Formate beschrieben, die zur Erreichung der oben genannten Ziele vom GovLabAustria umgesetzt wurden.

Kompaktlehrgang Innovation / GLA Training

Ausgangssituation

Durch eine sich stetig wandelnde Gesellschaft ist die öffentliche Verwaltung permanent gefordert, die passenden Lösungen auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu entwickeln. Um dies tun zu können, müssen die Bediensteten der Verwaltung mit den notwendigen Werkzeugen ausgestattet werden. Die Verwaltungsakademie des Bundes bietet ein breites Spektrum an Aus- bzw. Weiterbildungen an, jedoch fehlten in der Vergangenheit Weiterbildungsschwerpunkte im Bereich der Verwaltungsinnovation.

Zielsetzung

Die Bediensteten der öffentlichen Verwaltung sollen durch einen Lehrgang mit den Fähigkeiten ausgestattet werden, welche für die Erfüllung ihrer Aufgaben bereits jetzt, aber auch in Zukunft notwendig sind.

Vorgehensweise

Im Rahmen des GovLabAustria wurde gemeinsam mit der Verwaltungsakademie des Bundes das Kompetenz-Entwicklungsprogramm „GovLabAustria Training“, konkret der Kompaktlehrgang Innovation, geschaffen. Durch diesen Kompaktlehrgang können neue Methoden im Bereich der Innovation erlernt und später in interaktiven Workshops eingesetzt werden. Zudem agiert der Lehrgang auch als Vernetzungsplattform für innovativ denkende Persönlichkeiten in der öffentlichen Verwaltung. Die im Kompaktlehrgang Innovation enthaltenen Seminare können in drei Gruppen unterteilt werden:

- Pflichtseminare: Seminare aus dieser Gruppe sind verpflichtend zu besuchen.
- Wahlpflichtseminare: Zwei Seminare müssen aus dieser Gruppe gewählt werden.
- Wahlseminare: Seminare aus dieser Gruppe sind nicht verpflichtend und können auf freiwilliger Basis zur weiteren Vertiefung besucht werden.

Nach Absolvierung der notwendigen Seminare des Kompaktlehrgangs erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat zur erfolgreichen Absolvierung.

Der Kompaktlehrgang Innovation 2024 bietet beispielsweise die Möglichkeit, ein breites Spektrum an Themen und Methoden zu erkunden und zu erlernen. Dazu gehören Community Building, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, Open Government und Reallabore, Partizipation, Changemanagement, Art of Hosting, Service Design, Visualisierungen, New Work und Future Thinking.



Abbildung 4: Workshop „Visualisierung“ (© Verwaltungsakademie des Bundes)

Ergebnisse & Wirkung

Seit 2019 haben über 700 Teilnehmende aus der öffentlichen Verwaltung die Seminare des Kompaktlehrgangs Innovation auf der Verwaltungsakademie des Bundes besucht. Dabei hatten diese nicht nur die Möglichkeit, unterschiedliche Methoden zu erlernen und neue Bereiche zu erkunden, sondern konnten sich auch mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung vernetzen. Die Seminare des Kompaktlehrgangs werden dabei laufend aktualisiert, um Inhalte zu aktuellen Themen aus der Verwaltungsinnovation bieten zu können. Details dazu sind auf der Website der Verwaltungsakademie des Bundes unter www.vab.gv.at abrufbar.

Ansprechpersonen

Lukas Kastner, BA MA und Ralf M. Tatto, BA MA MA

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport

Kontakt: lukas.kastner@bmkoes.gv.at; ralf.tatto@bmkoes.gv.at

I-Lab Symposium / I-Lab Chat

Ausgangssituation

Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Gesellschaft erfolgreich bewältigen zu können, muss die öffentliche Verwaltung die Art und Weise ihres Arbeitens überdenken. Es bedarf eines Wandels, weg vom Silodenken hin zu einem sektorenübergreifenden Diskurs. Die Verwaltung muss stärker mit externen Stakeholdern arbeiten, um Antworten auf die komplexen Themen unserer Gegenwart zu finden und den Anforderungen der Bürger:innen gerecht zu werden. Besonders der Austausch mit der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft muss dabei forciert werden. Innerhalb der bestehenden Strukturen der öffentlichen Verwaltung ist ein solcher Dialog sehr schwierig. Deshalb braucht es in erster Linie Räume, in denen ein entsprechender organisationsübergreifender Austausch möglich ist.

Zielsetzung

Das Ziel dieses Formats ist die Schaffung von Rahmen und Raum für einen vertiefenden Austausch zwischen Entscheidungsträger:innen sowie Expert:innen aus der Verwaltung, der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Dabei sollen neue Initiativen und Ideen vorgestellt und über aktuelle Themen im Bereich der Innovation diskutiert werden. Besonderer Fokus soll dabei auf die persönliche Vernetzung gelegt werden.

Vorgehensweise

Mit dem Innovation Lab-Symposium wurde 2016 die zentrale Veranstaltungsreihe des GovLabAustria ins Leben gerufen. Das GovLabAustria schaffte auf der Donau-Universität Krems einen Rahmen und Raum, in welchem sich die Teilnehmenden zu aktuellen Themen austauschen und miteinander vernetzen konnten.

Auf dem I-Lab Symposium 2016 diskutierten die Teilnehmenden die Vorteile, Grenzen und Hürden für Innovation-Labs in der Theorie, aber auch anhand von konkreten Praxisbeispielen. Beim I-Lab Symposium 2018 wurden aktuelle Projekte zur Beteiligung der Bürger:innen sowie weitere EU-geförderte Forschungsprojekte im Bereich der öffentlichen Verwaltung vorgestellt und diskutiert. Im Jahr 2019 fand das letzte I-Lab Symposium des GovLabAustria unter dem Motto „Mensch – Maschine – Schnittstelle“ statt, wobei ein besonderer Fokus dem Thema Künstliche Intelligenz gewidmet wurde.

Aufgrund der COVID-19-Pandemie 2020 konnte das I-Lab Symposium in seiner bestehenden Form nicht fortgesetzt werden, weshalb noch im selben Jahr der I-Lab Chat das Symposium über die kommenden beiden Jahre ablöste. Der I-Lab Chat ermöglichte eine digitale Durchführung der Veranstaltung mit Paneldiskussionen, Workshops und Vernetzungsmöglichkeiten unter den Teilnehmenden. Das Thema des I-Lab Chats 2020 lautete „Erkenntnisse teilen – Ideen entwickeln“ und setzte sich besonders mit den Folgen der Corona-Pandemie auf die Verwaltung auseinander. Mit dem im darauffolgenden Jahr

durchgeführten I-Lab Chat 2021 „Organisation evidenzbasiert verändern – Verwaltungszukunft mitgestalten“ fand die Online-Veranstaltungsreihe ihren Abschluss.

Ergebnisse & Wirkung

Sowohl das I-Lab Symposium als auch der I-Lab Chat ermöglichten einen interdisziplinären Austausch zwischen Entscheidungsträger:innen sowie Expert:innen aus der Verwaltung, der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Der geschaffene Raum wurde genutzt, um Projekte zu initiieren, sich zu informieren und mit relevanten Stakeholdern zu vernetzen. Die daraus gewonnene Erfahrung zur Durchführung von Veranstaltungen im Bereich der Verwaltungsinnovation floss zudem in die Innovate – Konferenz zum Innovationsmanagement im öffentlichen Sektor – ein, welche durch das BMKÖS und weitere Partnerorganisationen einmal im Jahr organisiert wird.



Abbildung 5: Die Teilnehmenden des I-Lab Symposiums 2018 (© Wolfgang Simlinger)

Ansprechperson

Lukas Kastner, BA MA

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport

Kontakt: lukas.kastner@bmkoes.gv.at

GovJam

Ausgangssituation

Oftmals fehlen in der Verwaltung die richtigen Formate, um innovative Lösungen entwickeln zu können. Die Mitarbeiter:innen haben aufgrund der Strukturen und ihrer Aufgaben kaum die Möglichkeit, ihre Kreativität zu nutzen, um innovative Ideen zu fördern. Zudem ist der Austausch mit Stakeholdern aus der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft durch diese fehlenden Räume kaum vorhanden.

Zielsetzung

Um den innovativen Geist der Mitarbeiter:innen der Verwaltung zu fördern, braucht es Formate, die den Austausch forcieren und Rahmenbedingungen für kreatives Denken ermöglichen. Durch den GovJam wird dieser Raum geschaffen und Vertreterinnen und Vertreter relevanter Stakeholder aus unterschiedlichen gesellschaftsrelevanten Bereichen die Mitarbeit in einem interaktiven Format ermöglicht.

Vorgehensweise

2017 fand zum ersten Mal ein Government Jam („GovJam“) im Impact Hub Vienna statt. Das Format war Teil einer internationalen Veranstaltungsreihe, in welcher sich weltweit in über 80 Städten Menschen aus Politik und Verwaltung trafen, um in einem neuartigen Format innovative Lösungen für die Verwaltung zu kreieren. 2018 und 2019 fand ebenfalls ein GovJam unter Beteiligung des GovLabAustria in Wien statt.

Im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung in Wien wurden nutzerzentriert, interdisziplinär und kollaborativ im praxisbezogenen Workshop-Format entwickelte Innovationen geschaffen. Dabei standen die Kollaboration und die Freude an der Zusammenarbeit im Vordergrund. Konkrete Ergebnisse in Form von Ideen und Modellen für neue öffentliche Leistungen musste es zwar explizit nicht geben, wurden jedoch von den Teilnehmenden entwickelt.

Ergebnisse & Wirkung

Am Ende des GovJams haben die Teilnehmenden die Design-Thinking-Methode angewandt und können diese oder Elemente davon in ihren Arbeitsalltag übernehmen. Zudem wurden durch den vernetzenden Charakter der Veranstaltung Silos im öffentlichen Sektor aufgebrochen und die organisationsübergreifende Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft forciert.



Abbildung 6: GovJam 2017 im Impact Hub Vienna (Foto: © Bundeskanzleramt)

Ansprechperson

Lukas Kastner, BA MA

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport

Kontakt: lukas.kastner@bmkoes.gv.at

Projektpartnerorganisationen

Wonderwerk Consulting (Österreich)²¹

21 Siehe Website: <https://www.wonderwerk.com/>

Netzwerk (National Point of Contact)

Ausgangssituation

Durch die immer komplexer werdenden Anforderungen an die Verwaltung und eine sich rapide verändernde Gesellschaft wurde der Austausch mit unterschiedlichen Stakeholdern innerhalb als auch außerhalb der öffentlichen Verwaltung essenziell. Vor allem die Entwicklung von Netzwerken mit relevanten Organisationen und Personen aus der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und der Politik steht im Gegensatz zu den Silos, welche von der Verwaltung über Jahrzehnte lang aufgebaut wurden. Durch diese Silos ist auch über die Ministeriumsgrenzen hinweg oftmals wenig über bestehende oder mögliche Innovationsprojekte in anderen Bundesministerien bekannt. Dies gilt auch für die Länder- und Gemeindeebene sowie die ausgegliederten Organisationen. Die Strukturen, in denen sich Verwaltung bewegt, erschweren die Schaffung solcher notwendigen Netzwerke.

Zielsetzung

Durch das GovLabAustria soll unter anderem eine Möglichkeit geschaffen werden, Netzwerke zu bilden, welche über die Verwaltungsgrenzen hinausgehen. Dabei soll ein stetiger Austausch mit relevanten Stakeholdern stattfinden, um in dem breiten Themenspektrum der Verwaltungsinnovation auf dem Laufenden zu bleiben sowie das daraus erhaltene Wissen für die Verwaltung nutzbar zu machen.

Vorgehensweise

Mit der Schaffung des GovLabAustria 2017 wurde bereits ein Schritt in die Richtung des gewünschten Zieles getan, indem man gemeinsam mit der Donau-Universität Krems ein Innovationslabor für den öffentlichen Sektor geschaffen hat. Die Verwaltung steht somit Seite an Seite mit der Wissenschaft in diesem Unterfangen, welches versucht, die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren über die Verwaltungsgrenzen hinaus zu forcieren.

Zentral ist zudem die Vernetzung mit anderen Innovationslaboren, welche im supranationalen und internationalen Raum in unterschiedlichen Ausprägungsformen existieren. Der Austausch mit anderen Laboren hilft dem GovLabAustria dabei, eigene Projekte effizienter umzusetzen und eigene Prozesse effektiver zu gestalten. Dabei greift das GovLabAustria auf Erfahrungen von Partnerorganisationen weltweit zurück, welche ein kontinuierliches und nachhaltiges Lernen ermöglichen.

Das GovLabAustria positionierte sich außerdem als National Contact Point für das Thema Innovation in und außerhalb der Verwaltung in Österreich. Dies soll eine gesammelte Strömung an Informationen aus Österreich und über die Landesgrenzen hinaus ermöglichen. Besonders die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen wie der OECD und deren Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) wurde durch die Schaffung des GovLabAustria forciert.

Ergebnisse & Wirkung

Das GovLabAustria ist Teil des internationalen Netzwerks „The GovLab“, welches als wesentliche Inspiration für die Gründung eines eigenen nationalen Innovationslabors diente. Der Austausch mit den Partnerorganisationen dieses Netzwerkes war für die Weiterentwicklung des GovLabAustria essenziell. Im DACH-Raum wurde zudem mit dem LabCamp ein Raum eröffnet, in dem das GovLabAustria vertreten ist und welches öffentliche Innovationslabore aus dem deutschsprachigen Raum miteinander vernetzt.

Durch die eigenen Erfahrungen, welche im Zuge der Arbeit des GovLabAustria gemacht wurden, konnten andere öffentliche Stakeholder bei der Entwicklung ihrer Innovationslabore unterstützt werden, wie beispielsweise das GovLab Arnsberg.

Zudem wurde auch der Austausch im Rahmen von Interviews mit wissenschaftlichen Einrichtungen forciert, um Lernerfahrungen zum GovLabAustria zu teilen.

Ansprechpersonen

Lukas Kastner, BA MA und Ralf M. Tatto, BA MA MA

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport

Kontakt: lukas.kastner@bmkoes.gv.at; ralf.tatto@bmkoes.gv.at

Erfolgsfaktoren von Innovationslaboren

In einer Zeit, in der innovative Verwaltungsansätze und -lösungen zunehmend von der Öffentlichkeit gefordert und von verantwortlichen Personen gefragt werden, spielt das GovLabAustria eine führende Rolle bei der Gestaltung zukunftsfähiger Ansätze im österreichischen öffentlichen Sektor. Darüber hinaus gibt es aber eine Vielzahl von Innovationslaboren in anderen Ländern und Institutionen, die erfolgreich ihre Wirkung entfalten. Von diesen zu lernen ist wesentlich, um das GovLabAustria in eine noch erfolgreichere Zukunft zu führen.

Um die Erfolgsfaktoren für Innovationslabore zu identifizieren, haben wir einen umfassenden Ansatz verfolgt. Zum einen haben wir anerkannte Expert:innen, die sich intensiv mit diesem Thema beschäftigt haben, in die Analyse eingebunden. So konnten wir deren praktische Erfahrungen und ihre tiefgehenden Kenntnisse in den Bericht einfließen lassen. Zum anderen haben wir internationale Best-Practice-Beispiele analysiert, um bewährte Methoden und Ansätze zu erkennen. Diese Analyse ermöglichte es uns nicht nur, relevante Erfolgsfaktoren abzuleiten, sondern auch wertvolle Einblicke in internationale Entwicklungen zu gewinnen, die für Innovationslabore von entscheidender Bedeutung sind.

Durch die Konsolidierung der Ergebnisse konnten wir die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Innovationslaboren identifizieren. Darauf aufbauend gelang es uns nicht nur, die Erfolge des GovLabAustria zu würdigen, sondern auch die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die richtungsweisend für die zukünftige Entwicklung des GovLabAustria sind. Diese bilden die Grundlage für die zukünftige Strategie des GovLabAustria an die sich wandelnden Anforderungen im öffentlichen Sektor in Österreich. Sie geben also nicht nur Richtung für die zukünftige Arbeit des GovLabAustria, sondern bieten auch anderen Einrichtungen wertvolle Orientierungshilfen für die Implementierung und Weiterentwicklung eigener Innovationsstrukturen.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Innovationslabore dargestellt, die für die Ableitung von Erfolgsfaktoren analysiert wurden:

- Gegründet im Jahr 2014, ist das CO-PI ein Bestandteil des Innovationsökosystems in Dänemark. Ursprünglich als Teil des Innenministeriums gegründet, wird dieses Labor heute durch eine breite Allianz aus verschiedenen Akteuren, darunter Ministerien und Gemeinden, finanziert. Unter der Aufsicht eines Direktoriums zielen die 22 Angestellten darauf ab, die Qualität und Effizienz im öffentlichen Sektor zu steigern und so zum Wohlergehen, Wachstum und Wohlstand Dänemarks beizutragen.

- The GovLab wurde im Jahr 2012 als Teil der NYU in den USA gegründet. Es wird durch eine Kombination aus Fördermitteln sowie durch die Erbringung kommerzieller Leistungen finanziert. Die 39 Angestellten konzentrieren sich darauf, die Fähigkeiten von Institutionen und Menschen zu stärken, damit diese offener, kooperativer, effektiver und legitimer arbeiten können. Das Ziel ist es, die Entscheidungsfindung zu verbessern und gesellschaftliche Probleme effektiver zu lösen.
- Seit 2016 fungiert das Staatslabor in der Schweiz als eine Plattform, die die Kooperation und den Austausch zwischen den Stakeholdern des öffentlichen Sektors fördert. Die 17 Mitarbeiter:innen arbeiten eng mit Institutionen, Verbänden und Stiftungen zusammen. Unter der Aufsicht eines Verwaltungsrates strebt das Staatslabor danach, innovative Lösungsansätze für die Herausforderungen im öffentlichen Sektor zu entwickeln und so die Entwicklung eines zeitgemäßen und bedarfsgerechten öffentlichen Sektors zu unterstützen.
- Seit 2023 wird die neue Initiative der UNIDO und die 6 Angestellten direkt aus dem Kernbudget der Organisation finanziert, ergänzt durch eine interne Leistungsverrechnung. Sie agiert als Stabsstelle des Generalsekretärs und hat das Ziel, durch innovative Ansätze eine inklusive und nachhaltige industrielle Entwicklung zu fördern.
- Gegründet im Jahr 1999, wird das EGIZ und seine 5 Angestellten aus Fördermitteln sowie durch die Erbringung von kommerziellen Leistungen finanziert. Ihre Hauptaufgaben umfassen die Technologiebeobachtung und -evaluierung sowie die Unterstützung und Beratung bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten sowohl für die öffentliche Verwaltung als auch für private Unternehmen. Das EGIZ steht unter der Aufsicht der Generalversammlung sowie eines Präsidiums.

	CO-PI	The Govlab	Staatslabor	UNIDO Innovation Lab	EGIZ
Land	Dänemark	USA	Schweiz	Global	Österreich
Gründung	2014	2012	2016	2023	1999
Teamgröße	22	39	17	6	5
Finanzierung	Teil eines Ministeriums, finanziert durch eine breite Allianz (Ministerien, Gemeinden, etc.)	Förderungen, sowie Erbringung von kommerziellen Leistungen	Kooperation mit Institutionen, Verbänden und Stiftungen	Finanziert aus dem Kernbudget der UNIDO. Zudem gibt es eine interne Leistungsverrechnung	Förderungen, sowie Erbringung von kommerziellen Leistungen
Ziele	Beitrag zu mehr Qualität und Effizienz im öffentlichen Sektor. Beitrag zum Wohlergehen, Wachstum und Wohlstand der Gesellschaft	Stärkung der Fähigkeit von Institutionen und Menschen, offener, kooperativer, effektiver und legitimer zu arbeiten, um besser zu entscheiden und gesellschaftliche Probleme zu lösen	Bildung einer Plattform für Austausch im öffentlichen Sektor Entwicklung eines zeitgemäßen und bedarfsgerechten öffentlichen Sektors	Förderung einer inklusiven und nachhaltigen industriellen Entwicklung durch Innovation	Technologiebeobachtung und -evaluierung, Unterstützung und Beratung bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten der Verwaltung sowie öffentlichen und privaten Unternehmen
Aufsicht	Direktorium	Northeastern University, NYU	Verwaltungsrat	Stabsstelle des Generalsekretärs	Generalversammlung sowie Präsidium
Website & Quelle	https://co-pi.dk	https://thegovlab.com	https://www.staatslabor.ch/de	https://www.unido.org/innovation-lab	https://www.a-sit.at/egiz/e-government-innovationszentrum-egiz

Neben der Analyse der beschriebenen Innovationslabore wurden semi-strukturierte, qualitative Interviews mit 15 anerkannten Expertinnen und Experten geführt. Diese waren: Rolf Alter (Hertie School), Gerhard Embacher-Köhle (BRZ), Lars Fuglsang (Roskilde University), Alexander Grünwald (gLAB), Robin Heilig (Stadt Wien), Ulrike Huemer (Stadt Linz), Lene Krogh Jeppesen (CO-PI), Jenny Lewis (University of Melbourne), Beth Noveck (The GovLab), Stefan Maier (IÖB), Eva Miklautz (BMASK), Bruno Monteiro (OECD), Piret Tõnurist (OPSI), Sindre Wimberger (Stadt Wien) und Rubina Zern-Breuer (Universität Stuttgart).

Aus der Analyse der internationalen Erfolgsbeispiele und der Gespräche mit den Expert:innen konnten acht Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Innovationslaboren abgeleitet werden:

1. Klares Mandat mit definierten Zielen

Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen bei der Gründung eines Innovationslabors klare Ziele definiert werden, einschließlich des zu lösenden Problems und der Rolle des Innovationslabors bei der Lösung des Problems. Bevor die Einrichtung den Betrieb startet, muss also klar sein, warum es überhaupt gegründet wurde.²² Die Vision darüber, welche Funktionen und Ziele das Innovationslabor haben soll, ist wesentlich, da dies die Struktur, Abläufe und Angebote bzw. Tätigkeiten der Einrichtung definiert. Dies ist besonders in hierarchischen Systemen wichtig, weil klare Ziele sicherstellen, dass das Innovationslabor effektiv in die bestehenden Strukturen eingebettet wird und somit die notwendigen Ressourcen erhält, um erfolgreich und wirksam zu werden.

2. Strategische Verankerung bei Entscheidungsträger:innen

Eine strategische Verankerung in den bestehenden Entscheidungsstrukturen trägt dazu bei, dass Innovationslabore effektiv arbeiten können und in der Zuweisung der Ressourcen die entsprechende Priorität bei Führungskräften haben. Zusätzlich hat diese Verankerung eine entsprechende Außenwirkung, da die Institution so auch eine systemische Relevanz im entsprechenden Ökosystem bekommt. Diese Verankerung kann das Innovationslabor entweder als eigenständige Organisation oder als Teil einer bestehenden Struktur darstellen. Klar definierte Aufsichts- und Entscheidungsprozesse müssen daher frühzeitig festgelegt werden. Diese strategische, strukturelle und organisatorische Einbettung von Innovationslaboren gewährleistet ebenfalls, dass die entwickelten Lösungen tatsächlich umsetzbar sind und einen Mehrwert im gesamten Ökosystem schaffen können.²³

3. Handlungsspielraum in der Umsetzung

Neben der Einbindung in Entscheidungsstrukturen ist es wichtig, dass Innovationslabore ihre Autonomie behalten können, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Eine Balance zwischen Autonomie und Integration ist daher für den Erfolg von Innovationslaboren wichtig. Durch die Nutzung von designorientierten und experimentellen Methoden brauchen Innovationslabore Raum für kreatives

22 Vgl. Lentsch, Wutzler (2021): Erfolgsfaktoren für Public Innovation Labs. In: https://stm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/210422_InnoLab_bw_Studie_Public_Innovation_Labs_01.pdf.

23 Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

Experimentieren, in dem Teams ohne Angst vor Misserfolgen neue Ideen mit Hilfe von nutzerzentrierten Methoden entwickeln können. Klar ist daher, dass diese Einrichtungen Fehler machen dürfen müssen. Daher darf man Innovation nicht als isolierten Prozess betrachten, sondern als kontinuierlichen Zyklus aus Experimentieren, Lernen und Anpassen. So können Innovationslabore effektiv auf die Bedürfnisse der Beteiligten sowie Bürger:innen eingehen und innovative Lösungen für komplexe Probleme entwickeln.²⁴

4. Interdisziplinäre Teams mit Wissen über die Verwaltung

Die Größe und Zusammensetzung des Teams eines Innovationslabors hängen stark vom Mandat ab, das es bei der Gründung erhalten hat. Unabhängig von der Teamgröße ist es jedoch essenziell, dass die Teams interdisziplinär aufgestellt sind und eine Vielzahl von Fachrichtungen und Perspektiven abgebildet sein müssen. Diese Diversität fördert nicht nur kreative Lösungsansätze, sondern gewährleistet auch vielfältige Herangehensweisen im täglichen Tun. Zudem ist es für die Mitarbeitenden in Innovationslaboren wichtig, Kenntnisse über die Strukturen und Prozesse der öffentlichen Verwaltung zu besitzen. Dies ermöglicht es ihnen, die notwendigen Abläufe besser und schneller zu verstehen und Projekte im öffentlichen Sektor effektiver zu begleiten bzw. zu steuern.²⁵

5. Legitimation durch Kommunikation der Erfolge

Innovationslabore stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen schnelle Erfolge erzielen, um ihre Legitimität gegenüber der Öffentlichkeit, Entscheidungsträger:innen sowie Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor zu beweisen. Gleichzeitig erfordern ihre innovativen Ansätze oft Iterationen und eine komplexe und zeitintensive Vorgehensweise bei der Implementierung der Projekte. Wenngleich daher Wirkungsmessung in der Literatur oftmals als Erfolgsfaktor genannt wird, so wird in der Praxis ein stärkerer Fokus auf die Kommunikation des Outputs gelegt. Diese Ergebnisse müssen allen Interessengruppen mitgeteilt werden, um die Legitimität des Innovationslabors zu stärken. Dafür ist es wichtig, wirksame Mechanismen und Formate zur Weitergabe des erarbeiteten Wissens in Innovationslaboren zu schaffen und diese kontinuierlich zu verbessern.²⁶

24 Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

25 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V (2019): Innovationslabore: Sechs Empfehlungen für GovLabs, Innovation Teams und Co. In: https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper_Innovationslabore.pdf.

26 Vgl. s.o.

6. Fokus durch gesicherte Finanzierung

Die Finanzierung bzw. Ressourcen eines Innovationslabors sind nicht allein ausschlaggebend für die eigene Innovationskraft. Allerdings sind sie wesentlich, um eine gewisse Sicherheit unter den Beteiligten und Stakeholdern zu etablieren. Denn diese Sicherheit ist wichtig, um nachhaltige Beziehungen sowie Partnerschaften aufzubauen, die für langfristigen Erfolg und Stabilität sorgen.²⁷

7. Aufbau und Bespielung einer eigenen Community

Erfolgreiche Innovationslabore zeichnen sich nicht nur durch ihre wirksamen Projekte aus, sondern auch durch den Aufbau einer eigenen Community, die sie durch speziell konzipierte Formate und Veranstaltungen aktiv in die eigene Arbeit einbinden. Dieser strategische Ansatz ermöglicht es den Innovationslaboren, nicht nur über ihre Kommunikationskanäle über die eigene Arbeit zu berichten, sondern auch Einblicke und Erkenntnisse mit Stakeholdern zu teilen. Diese Form von Austausch fördert das Vertrauen in das Innovationslabor und unterstreicht die Relevanz der Einrichtungen im öffentlichen Sektor. Darüber hinaus dient die eigene Community auch der Vernetzung mit aktuellen und zukünftigen Entscheidungsträger:innen, was auch in einer mittelfristigen Perspektive wichtig für die Einrichtungen ist. Der Aufbau einer solchen Community ist daher von entscheidender Bedeutung für den eigenen Fortbestand und die Expansion der angebotenen Leistungen.²⁸

8. Cross-sektorale Vernetzung und Zusammenarbeit

Die Schaffung von Verbindungen und Netzwerkknoten innerhalb relevanter Netzwerke, sowohl im öffentlichen Sektor als auch darüber hinaus, spielt eine entscheidende Rolle für den Einfluss und die Wirksamkeit von Innovationslaboren. Dies umfasst insbesondere den Austausch über organisatorische und ideologische Grenzen hinweg sowie die aktive Pflege von Beziehungen zu relevanten externen Stakeholdern. Zudem ist die Zusammenarbeit mit anderen Innovationslaboren auf nationaler und internationaler Ebene sowie mit Organisationen aus anderen Sektoren, die gesellschaftliche Transformationsprozesse unterstützen oder durchführen, von großer Bedeutung. Diese weitreichende Vernetzung fördert den Wissensaustausch über nationale Grenzen hinweg und stärkt somit auch die Fähigkeit des Innovationslabors, Lösungen effektiver zu entwickeln und umzusetzen.²⁹

27 Stühlinger, Wutzler (2021): Key success factors of Government Innovation Labs. In: <https://innovationinpolitics.eu/polis-project/blog/the-key-success-factors-of-government-innovation-labs/>.

28 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V (2019): Innovationslabore: Sechs Empfehlungen für GovLabs, Innovation Teams und Co. In: https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper_Innovationslabore.pdf.

29 Vgl. s.o.

Neben den beschriebenen Erfolgsfaktoren haben die Gespräche mit Expert:innen zu Innovationslaboren im öffentlichen Sektor fünf zusätzliche Schlüsselfaktoren hervorgebracht, die ebenfalls für die Wirksamkeit von Innovationslaboren entscheidend sind:

- Es gibt keine Mindestressourcen (z. B. Raum, Personal, Technologie, Budget) für ein erfolgreiches Innovationslabor. Vielmehr bestimmt das Mandat des Labors die Funktionen und die dafür notwendigen Ressourcen.
- Ein Hebel für die Entfaltung größerer Wirkung liegt in der Umsetzung der bestehenden Ideen. Dafür ist es wichtig, bestehende Quellen wie Rechnungshof-Berichte, Ideenwettbewerbe und Umfragen zu analysieren, umsetzbare Ideen aufzugreifen und diese in wirksame Lösungen zu überführen.
- Die Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen spielt eine wichtige Rolle, um die Unabhängigkeit des Innovationslabors zu gewährleisten und eine evidenzbasierte Arbeitsweise zu fördern. Diese Kooperation muss aber nicht auf eine einzelne wissenschaftliche Einrichtung beschränkt sein, sondern kann mehrere akademische Partner umfassen.
- Ein Innovationslabor kann durch neue Arbeitsweisen und neue Arten der Organisationskultur in der Verwaltung auch dazu beitragen, den öffentlichen Sektor und die Verwaltung als Arbeitgeber attraktiver zu machen.
- Zukünftig wird es noch wichtiger sein, alle Beteiligten und die Betroffenen aktiv in die Arbeitsweise des Innovationslabors sowie die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen einzubeziehen. Dies kann dazu beitragen, die Legitimität, Akzeptanz und den Erfolg der entwickelten Lösungen zu gewährleisten.

Erkenntnisse für ein GovLabAustria 2.0

Die Übertragung der Erkenntnisse aus der Analyse auf die zukünftige Entwicklung des GovLabAustria stellt eine komplexe Aufgabe dar. Dies liegt insbesondere an zwei Gründen³⁰: Erstens müssen Innovationslabore ihre Strategien und Arbeitsweisen stets an die Bedürfnisse der Stakeholder anpassen. Zweitens ist der Nutzen solcher Labore stark vom jeweiligen Kontext sowie von der Struktur und Funktionsweise des öffentlichen Sektors abhängig. Diese Faktoren erschweren eine direkte Übertragung der Erkenntnisse.

Aus der Analyse der bisherigen Tätigkeiten des GovLabAustria haben sich dennoch mehrere Schlüsselerkenntnisse für die Weiterentwicklung des GovLabAustria herauskristallisiert. Diese können dabei helfen, dieses Innovationslabor noch wirkungsvoller zu machen. In der nachfolgenden Grafik werden diese wesentlichen Hebel zur Weiterentwicklung des GovLabAustria visualisiert: 1) Schärfung des Mandats, 2) Erweiterung der Partnerorganisationen, 3) Ausbau der Netzwerke im öffentlichen Sektor, 4) Verstärkte Kommunikation des Nutzens und 5) Schärfung der thematischen Positionierung.



Abbildung 7: Schlüsselerkenntnisse für die Weiterentwicklung des GovLabAustria

Im Folgenden werden die 5 Punkte beschrieben, die bei der Weiterentwicklung bzw. einer etwaigen strategischen Weiterentwicklung des GovLabAustria beachtet werden sollten.

30 Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

Schärfung des Mandats

Die Analyse der Erfolgsfaktoren von Innovationslaboren im öffentlichen Sektor hat gezeigt, dass ein klares Mandat unerlässlich ist. Dieses Mandat bildet die Grundlage für die Zuweisung der erforderlichen personellen, finanziellen, räumlichen und technischen Ressourcen. Im Falle des GovLabAustria führte die enge Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen im Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) sowie insbesondere mit der Abteilung für Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation zu wertvollen Synergien. Für eine Weiterentwicklung des GovLabAustria wäre eine präzisere Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen der Abteilung und GovLabAustria notwendig. Eine klarere Definition des Mandats würde auch zu einer besseren Planbarkeit hinsichtlich der notwendigen Ressourcen beitragen.

Erweiterung der Partnerorganisationen

Wie aus den Projekten des GovLabAustria hervorgeht, beschränkte sich die Zusammenarbeit bisher auf eine kleine Gruppe von Partnerorganisationen. Die Erfahrung und Evidenz zeigen jedoch, dass Innovationslabore erheblich von der Zusammenarbeit mit einer breiteren Palette von Partner:innen aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft profitieren. Für die Weiterentwicklung des GovLabAustria sollte daher darauf fokussiert werden, Projekte in neuartigen Konstellationen mit Partnerorganisationen aus der Verwaltung und Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft zu realisieren. Zusätzlich sollte in Erwägung gezogen werden, weitere akademische Einrichtungen in die Arbeit des GovLabAustria zu integrieren. Dies würde nicht nur die Unabhängigkeit des Labors stärken, sondern auch zusätzliche Perspektiven in bestehende Arbeitsprozesse und Projekte einfließen lassen.

Ausbau der Netzwerke im öffentlichen Sektor

Im Laufe der letzten Jahre hat das GovLabAustria ein weites Netzwerk im österreichischen Sektor und im internationalen Kontext aufgebaut. Allerdings führten die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen dazu, dass die notwendigen Ressourcen zur weiteren Pflege und auch Erweiterung dieses Netzwerkes fehlten, was die Möglichkeit zur Steigerung der eigenen Wirkungskraft einschränkte. Trotz dieser Herausforderungen genießt das GovLabAustria weiterhin einen sehr guten Ruf, sowohl national als auch international, und wird als ein Erfolgsprojekt angesehen. Für die Zukunft sollte daher wieder verstärkt die Netzwerk- und Vernetzungsarbeit in Angriff genommen werden. Der Fokus sollte hier auf die Vernetzung von Innovator:innen gelegt werden, um insbesondere die cross-sektorale Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors in Österreich weiter zu stärken.

Verstärkte Kommunikation des Nutzens

Die Darstellung und Analyse der bisherigen Aktivitäten des GovLabAustria hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und Verwaltungseinheiten in Österreich bislang eher eingeschränkt möglich war. Dennoch besteht laut den geführten Gesprächen durchaus ein Interesse an der Einrichtung und Bedarf an ihren Leistungen. Für die zukünftige Entwicklung ist es daher wichtig, den Nutzen und die Erfolge des Labs stärker zu kommunizieren. Insbesondere sollte dabei das Netzwerk des GovLabAustria betont werden, um stärker relevante Wissenträger:innen im öffentlichen Sektor zur Bearbeitung der eigenen Projekte anzusprechen.

Schärfung der thematischen Positionierung

Das GovLabAustria profitierte von einem breiten inhaltlichen Portfolio. Dies half beim Aufbau von Glaubwürdigkeit im öffentlichen Sektor. Jedoch führte diese breite Ausrichtung auch dazu, dass die Positionierung des GovLabAustria nicht klar war. Dies zeigt sich auch dadurch, dass andere Verwaltungseinheiten nur bedingt auf die Expertise der Einrichtung für die Umsetzung von Innovationsprojekten zurückgegriffen haben. Wenn jedoch auf die Expertise des GovLabAustria zurückgegriffen wurde, dann bei Themen, die sich mit Zukunftsfragen wie Künstliche Intelligenz oder New Work beschäftigen. Zukünftig sollte daher ein stärkerer Fokus auf solche und ähnliche Zukunftsthemen im öffentlichen Sektor gelegt werden, wobei hier insbesondere Digitalisierungsthemen, wie generative KI und datengetriebene Entscheidungsfindung, sowie gesellschaftliche Herausforderungen, wie Demokratie-Skepsis, als relevante Themenfelder eingestuft werden.

Ein mögliches Zukunftsmodell

Die Umsetzung der Empfehlungen und Erkenntnisse aus diesem Bericht kann zu unterschiedlichen Modellen für die Zukunft des GovLabAustria führen. Diese Modelle unterscheiden sich nicht nur in der Positionierung, sondern auch in den Aktivitäten und Projekten. Im Folgenden wird ein mögliches Zukunftsmodell des GovLabAustria skizziert, das einen Einblick in die mögliche Funktionsweise der Einrichtung bietet und Impulse für weiterführende Gespräche zur Weiterentwicklung dieses Innovationslabors geben soll.

Ausgangssituation

Der öffentliche Sektor sieht sich mit technologischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert. Viele Einrichtungen sind bereits dabei, innovative Lösungen für diese Herausforderungen zu entwickeln oder umzusetzen. Allerdings erschwert die oftmals fehlende Vernetzung der relevanten Personen den Wissensaustausch zum Themenbereich Innovation über organisatorische Grenzen hinweg und die effektive Implementierung der bereits bestehenden Initiativen.

Positionierung

Das GovLabAustria nimmt sich diesem Thema aktiv an und übernimmt eine Schnittstellenfunktion im öffentlichen Sektor. Es analysiert systematisch bestehendes Wissen, prüft dessen Einfluss und kommuniziert die Einsichten und Empfehlungen an die zuständigen Institutionen und Organisationen. Darüber hinaus kuratiert das GovLabAustria ein hierarchiefreies Netzwerk aus Innovator:innen im öffentlichen Sektor, indem es eigene Formate für Dialog, Vernetzung sowie den Wissens- und Erfahrungsaustausch organisiert.

Verankerung

Das GovLabAustria, finanziell unterstützt vom Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS), fungiert als zentraler Knotenpunkt in einem weitreichenden Netzwerk von Partnerschaften. Dieses Netzwerk wird aktiv vom GovLabAustria bespielt. Zu den Partnern zählen neben der Universität für Weiterbildung Krems (UWK) auch weitere akademische Einrichtungen sowie Vertreterinnen und Vertreter öffentlicher Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen.

Aktivitäten

In seiner Tätigkeit erfüllt das GovLabAustria drei zentrale Funktionen: 1) die Kuratierung eines Netzwerks aus Innovatorinnen und Innovatoren im öffentlichen Sektor, 2) das Teilen von Wissen aus Innovationsprojekten im öffentlichen Sektor und 3) eine Foresight- und Folgenabschätzungsfunktion für die öffentliche Verwaltung.

Um diese Funktionen wahrzunehmen, organisiert das GovLabAustria regelmäßig Veranstaltungen wie Diskussionsrunden und Symposien. Zusätzlich erstellt und verbreitet das GovLabAustria Use Cases, die den Nutzen und die Übertragbarkeit von bestehenden Innovationen im österreichischen öffentlichen Sektor aufzeigen. Im Rahmen seiner Foresight-Funktion analysiert das GovLabAustria zudem systematisch (inter-)nationale Studien und Berichte und führt unter Einbeziehung von nationalen Expert:innen sowie den Betroffenen eigene Foresight-Projekte durch, um notwendige Veränderungen in der Verwaltung frühzeitig zu informieren und gegebenenfalls anzustoßen.

Wirkung

Indem das GovLabAustria die beschriebene Schnittstellenfunktion einnimmt und die dargelegten Aktivitäten durchführt, katalysiert es Innovation im öffentlichen Sektor in Österreich. Es identifiziert Innovationspotenziale, kommuniziert Wissen und Erfahrungen aus Best-Practice-Projekten und verteilt die gewonnenen Erkenntnisse in der österreichischen Innovationslandschaft. Auf diese Weise werden Lösungen für die Bedürfnisse der Bürger:innen entwickelt und Projekte im öffentlichen Sektor können effizienter umgesetzt werden. Dadurch leistet das GovLabAustria einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Resilienz demokratischer Institutionen und fördert so auch das Vertrauen in die Demokratie.

Zusammenfassung

Seit seiner Gründung hat sich das GovLabAustria als wichtiger Akteur in der österreichischen Innovationslandschaft etabliert. Dieses einzigartige Innovationslabor hat mit unterschiedlichen Partnerorganisationen nicht nur bahnbrechende Projekte zur Zukunft des öffentlichen Sektors und der öffentlichen Verwaltung umgesetzt, sondern auch den Wissenstransfer im öffentlichen Sektor und die Vernetzung gefördert. So wurde das GovLabAustria nicht nur durch seine direkten Aktivitäten wirksam, sondern veränderte auch die Kultur im öffentlichen Sektor maßgeblich.

Nach sieben Jahren wirksamen Handelns zeigt eine Analyse der eigenen Funktionsweise, Erfolge und Initiativen sowie ein internationales Benchmarking und Diskussionen mit anerkannten internationalen Expert:innen konkrete Potenziale zur Weiterentwicklung auf. Diese umfassen eine Schärfung des eigenen Mandats, die Verbreiterung der Wirkung durch eine Erweiterung der Partnerorganisationen, den Ausbau der Netzwerke im öffentlichen Sektor sowie eine intensivere Kommunikation des Nutzens und eine Schärfung der inhaltlichen Angebote und Aktivitäten.

Um auch in den kommenden Jahren wirksam zu sein, gilt es nun, die Ergebnisse dieses Berichts sowie die Erfahrungen der Verantwortlichen des GovLabAustria mit Entscheidungsträger:innen aus Politik und Verwaltung zu diskutieren. So sollte ein Zukunftsmodell entwickelt werden, das das volle Potenzial dieses Innovationslabors ausschöpft und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen der wesentlichen Stakeholder erfüllt. Die Analyse der Best Practices legt dafür als ersten Schritt die Notwendigkeit eines klar definierten Mandats dar. Dies ist der Startpunkt, um die Wirksamkeit dieser wichtigen Einrichtung im österreichischen öffentlichen Sektor weiter zu steigern.

Quellen

Bezirksregierung Arnsberg (2024): GovLab Arnsberg. In: <https://www.bra.nrw.de/govlab>.

Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2024): RealLabHH – Reallabor Digitale Mobilität. In: <https://www.bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/AVF-projekte/reallabhh.html>.

Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023): Grünbuch Reallabore. Konsultation für ein Reallabore-Gesetz und ergänzende Maßnahmen. In: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gruenbuch-reallabore.pdf?__blob=publicationFile&v=10.

Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Freiräume für Innovationen. Das Handbuch für Reallabore. In: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/handbuch-fuer-reallabore.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

Gryszkiewicz, Lykourantzou und Toivonen (2016): Innovation Labs: 10 Defining Features. Stanford Social Innovation Review. In: https://ssir.org/articles/entry/innovation_labs_10_defining_features.

GovLab Austria (2017): GovLab Austria. In: <https://www.govlabaustralia.gv.at/ueber-uns/>.

Institut für den öffentlichen Sektor e. V. (2019): Innovationslabore – Sechs Empfehlungen für GovLabs, Innovation Teams und Co. In: https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper_Innovationslabore.pdf.

Lentsch, Wutzler (2021): Erfolgsfaktoren für Public Innovation Labs. In: https://stm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/210422_InnoLab_bw_Studie_Public_Innovation_Labs_01.pdf.

McGann, Blomkamp und Lewis (2018): The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. Policy Sciences. 51. 10.1007/s11077-018-9315-7. In: <https://mural.maynoothuniversity.ie/13026/1/MM-Innovation-2018.pdf>.

Monteiro, Kumpf (2023): Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe. In: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-labs-through-the-looking-glass/>.

Politics for Tomorrow (2018): Innovationskompass. In: www.innovationskompass.net.

Rat der Europäischen Union (2020): Schlussfolgerungen des Rates zu Reallaboren und Experimentierklauseln als Instrumente für einen innovationsfreundlichen, zukunftssicheren und resilienten Rechtsrahmen zur Bewältigung disruptiver Herausforderungen im digitalen Zeitalter. In: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13026-2020-INIT/de/pdf>.

Stühlinger, Wutzler (2021): Key success factors of Government Innovation Labs. In: <https://innovationinpolitics.eu/polis-project/blog/the-key-success-factors-of-government-innovation-labs/>.

Wellstead, Gofen und Carter (2021): Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future – Introduction to the special issue on policy innovation labs, Policy Design and Practice, 4:2, 193–211, In: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2021.1940700>.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zivilgesellschaft im Dialog 2017 (© IGO).....	11
Abbildung 2: Visualisierung Innovationskompass 2019 (© Politics for Tomorrow).....	13
Abbildung 3: Indikativer Prozess im Projekt „Future of Work“ (© BMKÖS).....	18
Abbildung 4: Workshop „Visualisierung“ (© Verwaltungsakademie des Bundes).....	28
Abbildung 5: Die Teilnehmenden des I-Lab Symposiums 2018 (© Wolfgang Simlinger)....	31
Abbildung 6: GovJam 2017 im Impact Hub Vienna (Foto: © Bundeskanzleramt).....	33
Abbildung 7: Schlüsselerkenntnisse für die Weiterentwicklung des GovLabAustria....	43

