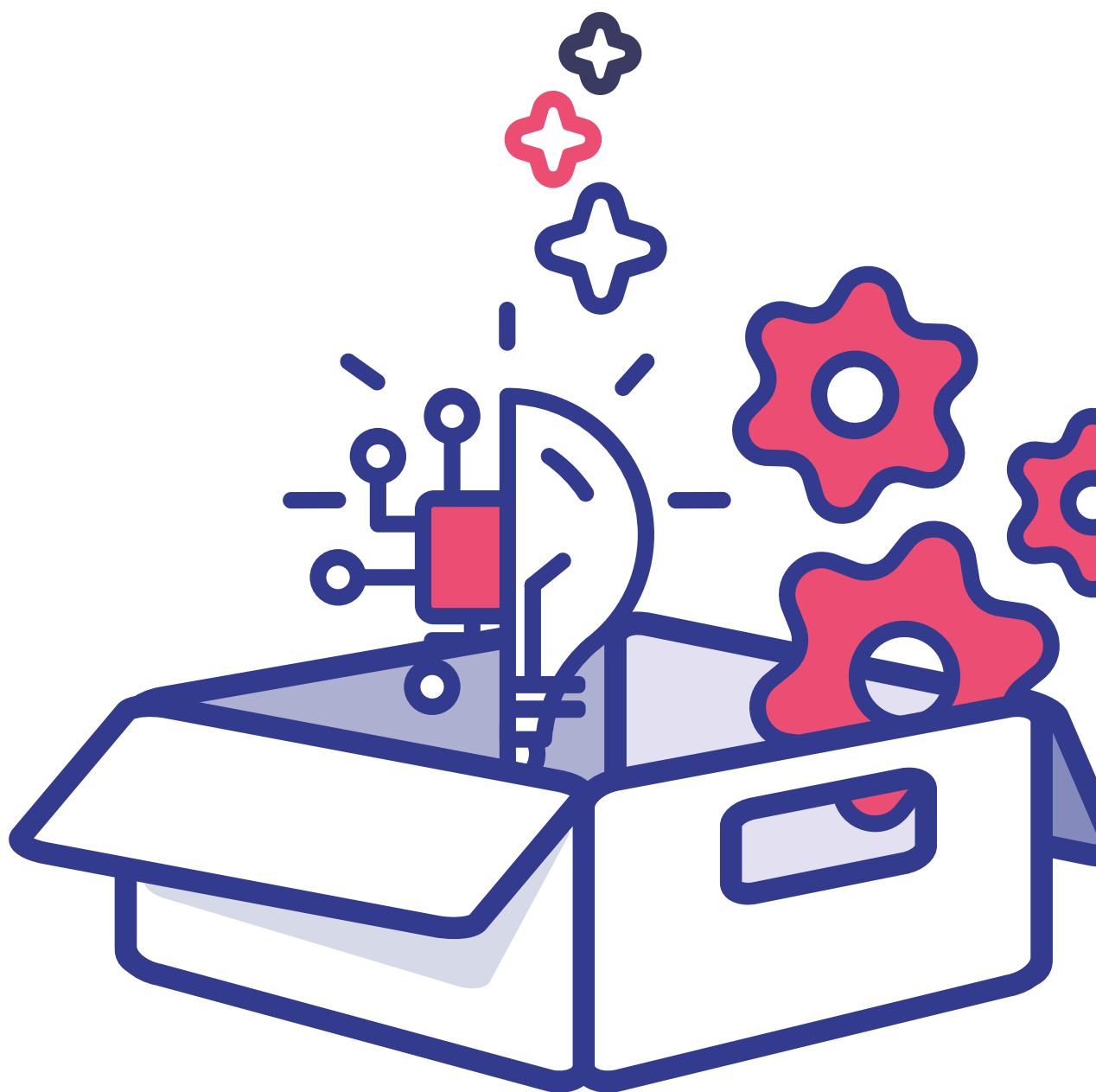


# Positionspapier zum LabCamp#10





# Zusammenfassung

Öffentliche Innovationslabore sind als Infrastruktur für eine handlungsfähige Verwaltung sowie zur Ausgestaltung einer demokratischen, krisenfesten Zukunft denkbar. Unsere Erkenntnisse aus 10 vielfältigen Vernetzungstreffen zeigen: Der Prototyp „Innovationslabor“ funktioniert. Wir möchten mit Politik und Verwaltung im Folgenden 10 Erkenntnisse sowie Beispiele teilen und fordern die aktive Unterstützung bei der ebenenübergreifenden Vernetzung der Akteure über Bund, Länder und Kommunen hinweg.



# Einleitung

Mit dem Format LabCamp haben Politics for Tomorrow, CityLAB Berlin und NExT e.V. in Eigeninitiative diese Vernetzung hergestellt. Innovationslabore sind Praxiseinheiten, die bei Innovationsstrategien gute Impulse liefern und gleichzeitig Probleme vor Ort kennen. Als Sensorium können sie politischen Akteuren wichtige evidenzbasierte Hinweise geben, wie die Umsetzung von Politiken in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Verwaltungsakteuren gelingen kann. Die deutschsprachigen Innovationslabore haben in den letzten Jahren ihren Wert für die Förderung öffentlicher Handlungsfähigkeit und demokratischer Daseinsvorsorge bewiesen. Dies zeigt sich anhand positiver Erfahrungen, die Städte und Kommunen in Deutschland mit der Implementierung solcher Labore gemacht haben. Die Einführung dieser Innovationslabore hat nicht nur zu verbesserten Abläufen und effizienteren Lösungen für öffentliche Herausforderungen geführt, sondern auch zu einer Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung in Bezug auf die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Verwaltungen.



# Die wichtigsten Erkenntnisse und Beispiele

## 01

### Innovationslabore beschleunigen und stärken agile Herangehensweisen im Kontext der Verwaltungstransformation

Innovationslabore, die spezielle Einheiten in oder nah an Verwaltungen darstellen, spielen eine entscheidende Rolle bei der Einführung von dringend benötigter Agilität und Digitalisierung. Ihre oftmals kleinen und interdisziplinären Teams ermöglichen die enge Begleitung von Innovationsprozessen. Die Labore zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, unter Beachtung der Verwaltungsperspektive schnell nutzerzentrierte, prototypische Lösungen zu schaffen – ein Aspekt, der in traditionellen Verwaltungsstrukturen häufig durch bürokratische Hürden, Regelungen im Vergaberecht und Verträgen erschwert wird. Auch bei Gestaltung digitaltauglicher Gesetze kann die Perspektive von Innovationslaboren hilfreich sein.

Ein Beispiel hierfür ist das Innovationslabor CityLAB Berlin, welches durch eigene Prototypenentwicklung, Design Thinking-Ansätze und Vernetzung in Verwaltung und zahlreichen städtischen Stakeholdergruppen Innovationsprozesse vorantreibt, um digitale Transformation zu gestalten.

## 02

### Innovationslabore stärken die Perspektive der Nutzer- und Bürgerzentrierung

Innovationslabore tragen maßgeblich zur Förderung von Nutzer- und Bürgerzentrierung bei, indem sie als Vermittler zwischen der Verwaltung und der städtischen Bevölkerung fungieren. Die einzigartige Position der Labore ermöglicht es ihnen, nicht nur interne Perspektiven aus der Verwaltung zu berücksichtigen, sondern auch externe Sichtweisen in den Innovationsprozess einzubeziehen und die Bürgerorientierung so nachhaltig in Digitalisierungsprozessen zu stärken.

Ein gutes Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum ist das Innovationsbüro der Stadt Köln. Das Team macht sich mit partizipativen Ansätzen und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit Ämtern der Stadtverwaltung für einfache Sprache und bessere Formulare stark. In Form von Formularwerkstätten werden Anträge und Schreiben vereinfacht, besser erklärt und gekürzt. Dabei werden Bürger\*innen eingebunden und die Ämter befähigt, solche Prozesse selbstständig durchzuführen.

## 03

### Innovationslabore bauen dringend benötigte Irritationskompetenz auf

Die konstruktive Irritation zwischen dem tradierten Verwaltungssystem und Innovationslaboren erweist sich als äußerst produktiv, da alle beteiligten Akteure daraus lernen können. Es ist zu erwarten, dass es immer wieder zu Spannungen und Herausforderungen zwischen den traditionellen Verwaltungsstrukturen und den agilen Innovationslaboren kommt. Doch gerade in dieser Reibung liegt eine bedeutende Chance für Fortschritt und Erkenntnisgewinn. Hinter jeder auftretenden Herausforderung und jeder zu überwindenden Hürde verbirgt sich ein wertvolles Lernpotenzial, das durch strukturierte methodische Begleitung und anschließende Aufarbeitung aktiv genutzt werden kann.

Jedes deutsche öffentliche Innovationslabor dient hier aufgrund seiner Wirkung in die Verwaltung und Öffentlichkeit als Beispiel, da die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Bedarfen und Kommunikationsstilen zwangsläufig zu Reibung führt, die idealerweise produktiv genutzt werden kann. Die Forschung zu Lebenszyklen öffentlicher Innovationslabore macht deutlich, was die Chancen und Problemfelder in jeweiligen Entwicklungsstufen der Einheiten ausmacht.

## 04

### Innovationslabore fördern offenes Lernen Richtung Gesellschaft und Institution

Innovationslabore können und wollen sich mehr Transparenz und Offenheit leisten, was nachweislich zu besseren Ergebnissen führt und vielfältige positive Auswirkungen hat. Offenheit sollte daher nicht nur als eine passive Eigenschaft betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil produktiver Arbeit. In diesem Kontext, gilt es anzuerkennen, dass es entsprechende Strukturen braucht, um offenes Lernen und transparente Zusammenarbeit als neuen Status Quo zwischen demokratischen Institutionen und gesellschaftlichen Akteuren zu etablieren. Dabei spielen Rückkopplungsschleifen und eine langfristigeren Bindung zwischen Öffentlichkeit und den Laboren als institutionellen Schnittstellen eine zentrale Rolle, um Vertrauen aufzubauen.

Ein erfolgreiches Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum ist die Transformationswerkstatt im Umweltbundesamt. Dort werden die Kompetenzen von Mitarbeitenden bei der Gestaltung gesellschaftlicher Transformationen gestärkt. Das Format kombiniert praxisorientiert die Vermittlung von Grundlagenwissen und methodischen Fähigkeiten. Es wurde im Umweltressort erprobt und systematisch weiterentwickelt. Ein weiteres Beispiel ist das Innovationslabor der Landesregierung Baden-Württemberg InnoLab\_bw. Durch Experimentierfreudigkeit und offene Kommunikation hat das Labor zuletzt mit der KI-Anwendung F13 dazu beigetragen, digitale Innovationen anhand konkreter Anwendungsfälle zu fördern und gleichzeitig wertvolles Feedback für die Weiterentwicklung erhalten.

## **05**

### **Innovationslabore können durchaus aktive Umsetzungsakteure sein**

Innovation umfasst mehr als nur technologische Aspekte. Sie geht Hand in Hand mit der oben genannten Agilität bei Digitalisierungsvorhaben. Es ist entscheidend, dass neben strategischer Planung auch konkrete Hands-On-Entwickler-Kapazitäten vorhanden sind, um prototypische Lösungen effektiv umsetzen zu können. Diese praktische Umsetzung ermöglicht nicht nur die rasche Realisierung von Ideen, sondern fördert auch einen agilen Ansatz, der an die dynamischen Anforderungen von Innovationsprojekten angepasst ist.

Ein herausragendes Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum ist das City Science Lab in Hamburg. Durch die Integration von Hands-On-Entwicklern in den Innovationsprozess konnten hier nicht nur innovative Konzepte entwickelt, sondern auch prototypisch umgesetzt werden. Dies ermöglichte eine schnellere Bewertung der Machbarkeit und die Anpassung von Lösungen an die Bedürfnisse der Stadt. Ein weiteres erfolgreiches Beispiel bietet das Innovationslabor Digitalstadt Darmstadt, das Strategie und prototypische Umsetzung nah am Alltag der Menschen umsetzt.

## **06**

### **Innovationslabore fungieren als Agenten zwischen verschiedenen Systemen**

Labore sind auf Schnittstellen in tradierte Organisationseinheiten angewiesen, um ein effektives Ökosystem zu etablieren. Innovationslabore sollten nicht isoliert agieren, sondern als integraler Bestandteil eines größeren Ökosystems fungieren, in dem sie eine bedeutende Rolle spielen können. Hierbei ist zu betonen, dass Innovationslabore keine Ersatzfunktion für bestehende IT-Kapazitäten übernehmen sollen, sondern vielmehr eine ergänzende Rolle spielen, indem sie ihre spezifischen Stärken und Fähigkeiten in das Gesamtsystem einbringen.

Ein erfolgreiches Beispiel bietet das GovLab Arnshausen, welches Ausprobieren und Umsetzen neuer Verwaltungsarbeit im geschützten Raum ermöglicht. Durch die Schaffung effektiver Schnittstellen konnten innovative Ideen und Prozesse gemeinsam entwickelt und in greifbare Prototypen umgesetzt werden. Das Innovationslabor MachMit!Haus in Goslar setzt sich Austausch, Kreativität und Nahbarkeit bei Themen wie Stadtentwicklung und bedarfsgerechter Digitalisierung zum Ziel. Die Einbindung des engagierten Ehrenamtes wird dabei als Chance kommuniziert.

## 07

### Innovationslabore benötigen die Freiheit für kreative und flexible Arbeit

Diese Freiheit ermöglicht es, innovative Ideen zu entwickeln und Prototypen umzusetzen. Dafür ist entscheidend, dass auch Verwaltungspartner:innen diese Freiheit verstehen und damit umgehen können. Möglicherweise benötigen sie selbst einen Experimentierraum, um die Entwicklung und Umsetzung von Prototypen effektiv begleiten zu können, den Rahmen bilden hier Punkt 2 (Agilität) oder 4 (Reibung). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es ebenfalls wichtig, dass Verwaltungen die Unsicherheiten, die mit innovativen Projekten einhergehen, aushalten können. Dies erfordert eine offene Einstellung gegenüber Veränderungen und die Bereitschaft, mit den Herausforderungen umzugehen, die bei der Einführung neuer Ideen auftreten können.

Ein Beispiel, das diesen Ansatz verdeutlicht, ist der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr, der sich angesichts politischer Veränderungen einen großen Mehrwert in effektiver Zusammenarbeit für die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand verspricht. Dazu gehört die iterative und nutzer:innenzentrierte Zusammenarbeit, zum Beispiel mit Soldat:innen. Ein weiteres Beispiel ist das Innovationslabor Open.NRW in Nordrhein-Westfalen, das durch die Bereitstellung von Freiräumen und die Kooperation mit Verwaltungsakteuren erfolgreich innovative Lösungen entwickelt. Die Integration in ein breiteres Netzwerk von Unternehmen und Institutionen spielt hier eine wichtige Rolle und ermöglicht es dem Labor, als Bindeglied zwischen verschiedenen Akteuren zu dienen. Die Ansätze auf beiden Ebenen tragen zu einem dynamischen und kooperativen Ökosystem bei.

## 08

### Innovationslabore tragen zur Förderung von Vernetzung bei

Durch ihre offene und kooperative Arbeitsweise schaffen sie eine dynamische Plattform, auf der verschiedene Akteure wie Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Start-ups und Verwaltungen zusammenkommen können. Diese Vernetzung ermöglicht einen regen Austausch von Ideen, Ressourcen und Fachkenntnissen, wodurch innovative Projekte auf breiter Basis entwickelt und umgesetzt werden können.

Ein erfolgreiches Beispiel für die Förderung von Vernetzung bietet das Stadtlabor Soest. Hier werden regelmäßig Veranstaltungen, Workshops und Netzwerktreffen organisiert, um unterschiedliche Stakeholder miteinander zu verbinden und den Wissensaustausch zu fördern. Diese Vernetzungsinitiativen haben dazu beigetragen, dass innovative Ideen nicht nur im Labor entstehen, sondern auch in einem breiteren Ökosystem Fuß fassen können, was letztendlich zu einer beschleunigten Umsetzung von innovativen Lösungen führt. Die Abteilung Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist ein weiteres gutes Beispiel: Die Denkfabrik bringt verschiedene Perspektiven zusammen, um die Herausforderungen der sich schnell verändernden digitalen Arbeitswelt gemeinsam mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren aus Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu analysieren und zu gestalten.

## **09**

### **Als Innovationslabore setzen wir uns für Ehrlichkeit in der Diskussion um Innovation ein**

Innovationslabore können sehr gut innovative Ideen generieren, kreative Lösungsansätze entwickeln und in der Umsetzung begleiten. Jedoch sind sie nicht zwangsläufig auch in der Lage, die Umsetzung und Verstetigung zu bewältigen. Sie können nicht sämtliche Arten von Digitalisierungsproblemen allein lösen, und das ist auch nicht ihr Auftrag. Es ist essenziell zu betonen, dass ein Innovationslabor keine „eierlegende Wollmilchsau“ ist. Es sollte nicht die Erwartungshaltung bestehen, dass sie alle Herausforderungen in der Digitalisierung abdecken können. Selbstkritik spielt dabei eine wichtige Rolle.

Es ist entscheidend zu erkennen, was ein Innovationslabor gut kann und welche Grenzen es gibt. Ein offener Dialog über gelernte Lektionen und Bereiche, die möglicherweise besser von anderen Einheiten, etwa innerhalb der Verwaltung, bewältigt werden können, ist ein konstruktiver Schritt. Diese Ehrlichkeit ermöglicht es, die Stärken und Schwächen zu verstehen und gemeinsam mit Innovationslaboren effektive Lösungen zu finden, das heißt: gute Prozesse, digitale Produkte und eine Kultur der Zusammenarbeit zu entwickeln.

## **10**

### **Innovationslabore sind Ankerpunkte für mobile und aufsuchende Beteiligungsangebote**

Ihre Zugänge zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen ermöglichen es Innovationslaboren, Formate für aufsuchende Beteiligung zu entwickeln, deren Ergebnisse an die inhaltlich verantwortlichen und zuständigen Stellen weitergegeben werden können. In aufsuchenden, zuletzt auch mobilen Beteiligungsstrukturen können Innovationslabore bestehende Beteiligungsmöglichkeiten sichtbar machen und relevante Themen identifizieren, mit denen sich eine nähere Auseinandersetzung anbietet.

Beispiele hierfür sind etwa das Labor der kreativen Köpfe in Regensburg, das Tiny Rathaus in Kiel oder das Kiezlabor in Berlin, die mit unterschiedlichen Formaten über Smart City-Vorhaben informieren, Themen der Stadtentwicklung, Sprechstundenformate oder Prototypenentwicklung in die Stadt bringen. Im Rahmen eines durch das CityLAB Berlin initiierten Austauschs vernetzen sich die mobilen Akteure zu einem eigenen Austausch rund um Themenschwerpunkte, Formatentwicklung und Möglichkeiten des Wissenstransfers.

**Dieses Papier ist entstanden aus dem Netzwerk öffentlicher Innovationslabore „LabCamp“ und wurde unter den Teilnehmenden abgestimmt. Das „LabCamp“ wurde initiiert von Politics for Tomorrow, CityLAB Berlin, Next e.V. und Bundesministerium des Inneren (PG DIT). Das CityLAB Berlin ist ein Projekt der Technologiestiftung Berlin und wird gefördert durch die Senatskanzlei Berlin.**