

Öffentliches Gestalten

Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung

Entstanden durch eine Zusammenarbeit von



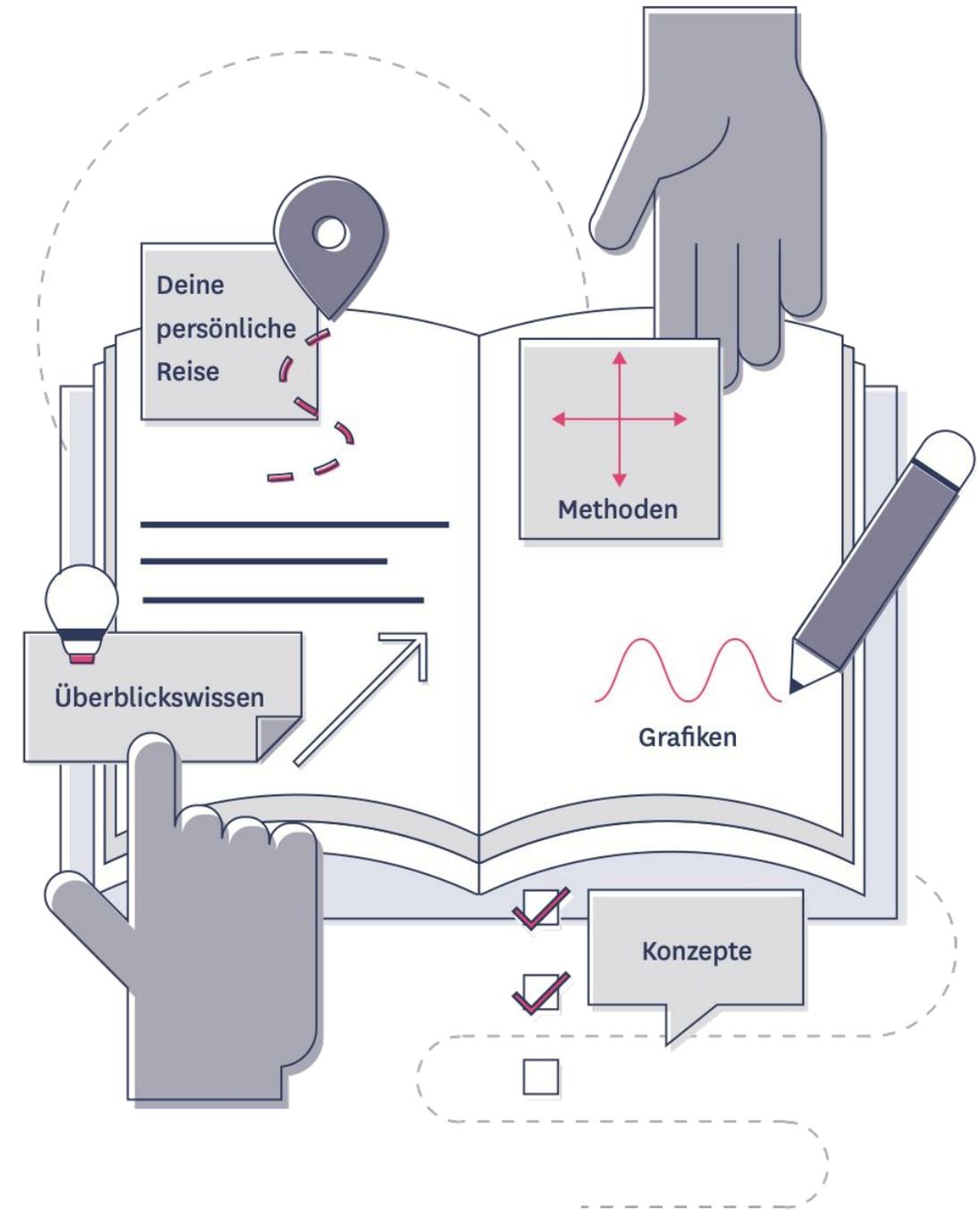
Politics for
Tom^orr^ow

Ein Projekt der

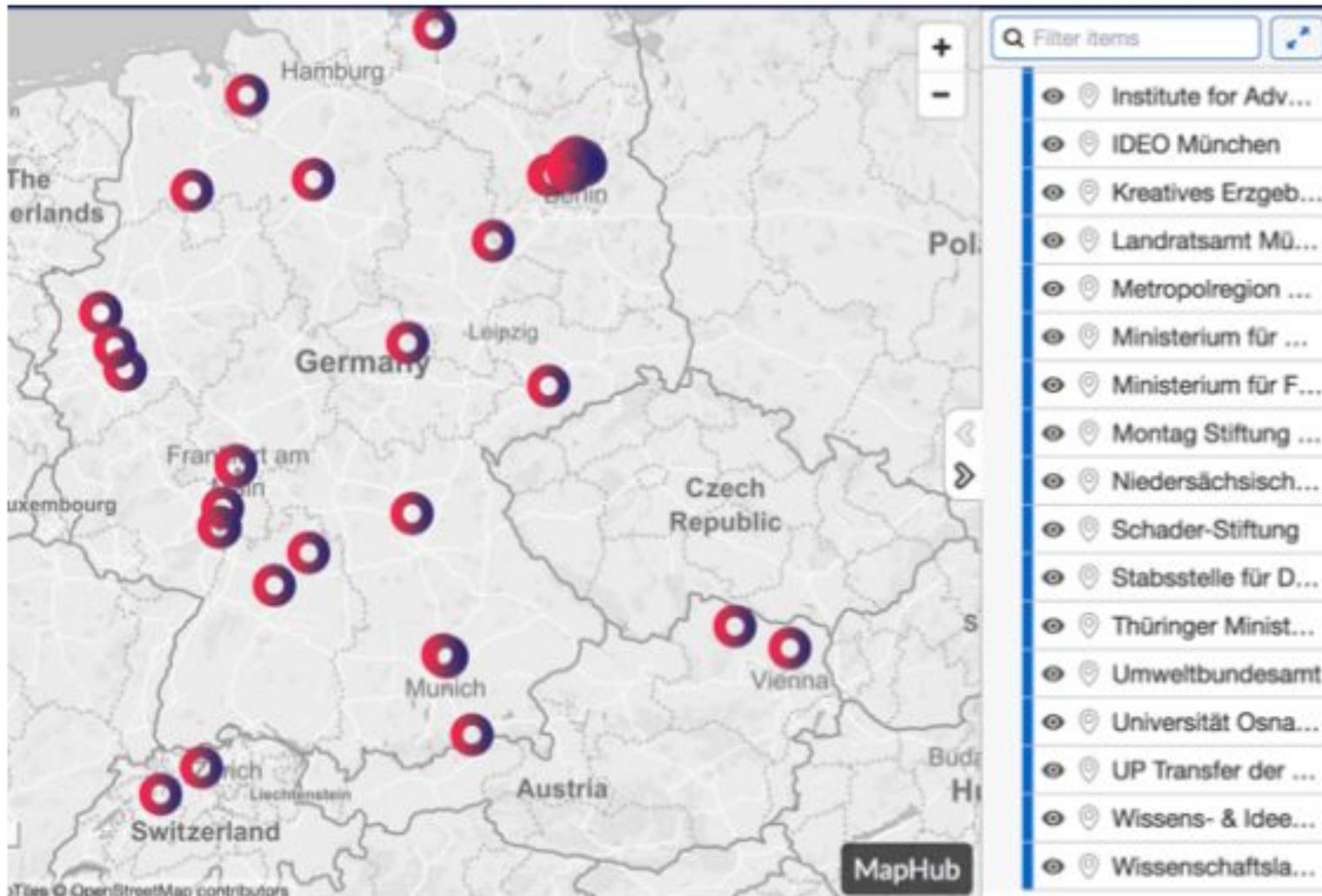


Gefördert durch

Der Regierende Bürgermeister
von Berlin
Senatskanzlei



Über Politics for Tomorrow



innovativ und inklusiv

Entwicklung
öffentlicher
Innovations-
Kompetenzen &
Kapazitäten durch:

- Weiterbildung
- Projektarbeit
- Forschung
- Diskursbeiträge

I²

E²

elektronisch und empathisch

Innovationsverständnis

Innovation bezeichnet die Einführung von neuen

- Produkten,
- Dienstleistungen oder
- Prozessen oder Methoden,

in Geschäftspraktiken, Arbeitsplatzorganisation oder Außenbeziehungen.

Das erreicht auch Politik und Verwaltung, die um komplexe, **gesellschaftliche Veränderungsprozesse gemeinwohlorientiert mitzugestalten**, auch selbst unter Druck geraten sich zu erneuern.



Exnovation - schon mal gehört?

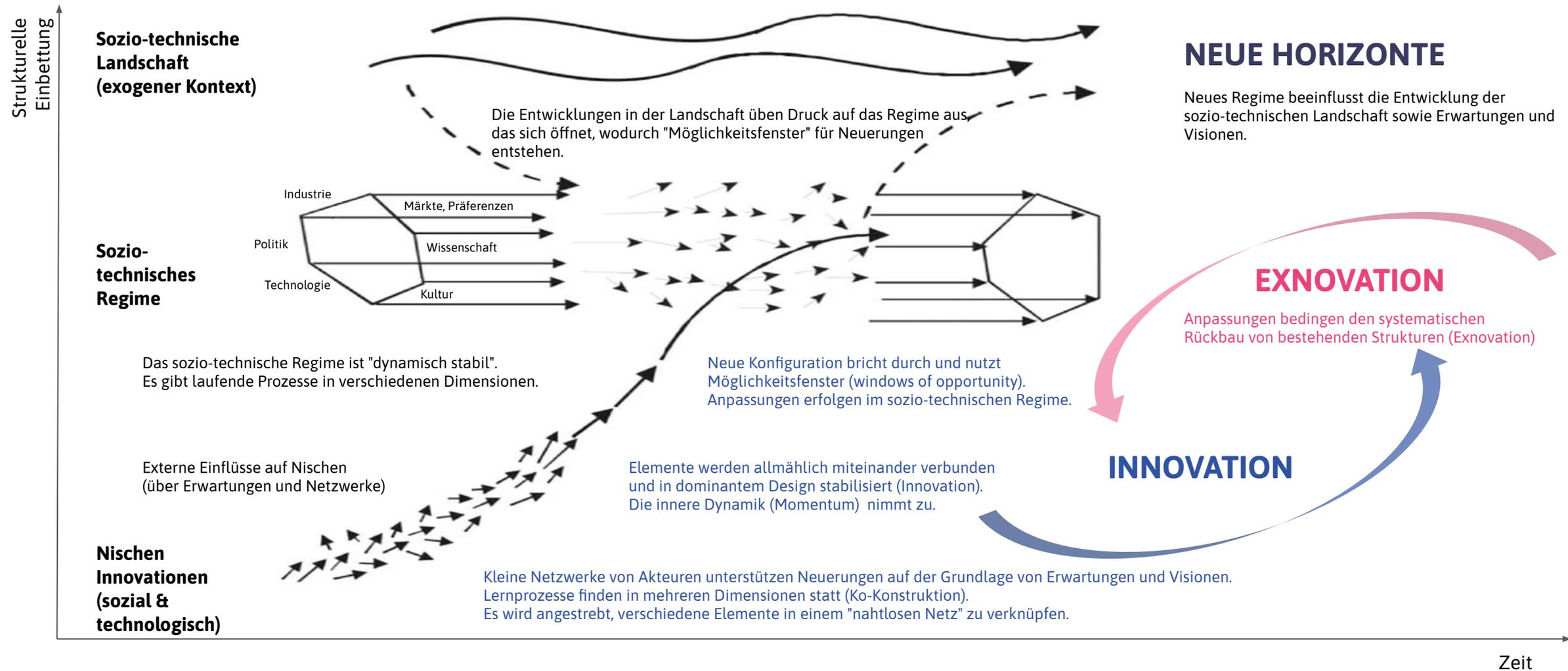
Exnovation, die Abschaffung von Altem, ist das Gegenteil von Innovation.

- Nutzungssysteme,
- Prozesse, Praktiken oder
- Technologien,

die getestet und bestätigt wurden, aber nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr mit gesellschaftlichen Zielen oder Strategie übereinstimmen, werden abgeschafft bzw. zurück genommen. Bsp: Ausstieg aus nicht-nachhaltigen Infrastrukturen wie Kohle- oder Atomstrom.



Transformation öffentlicher Systeme



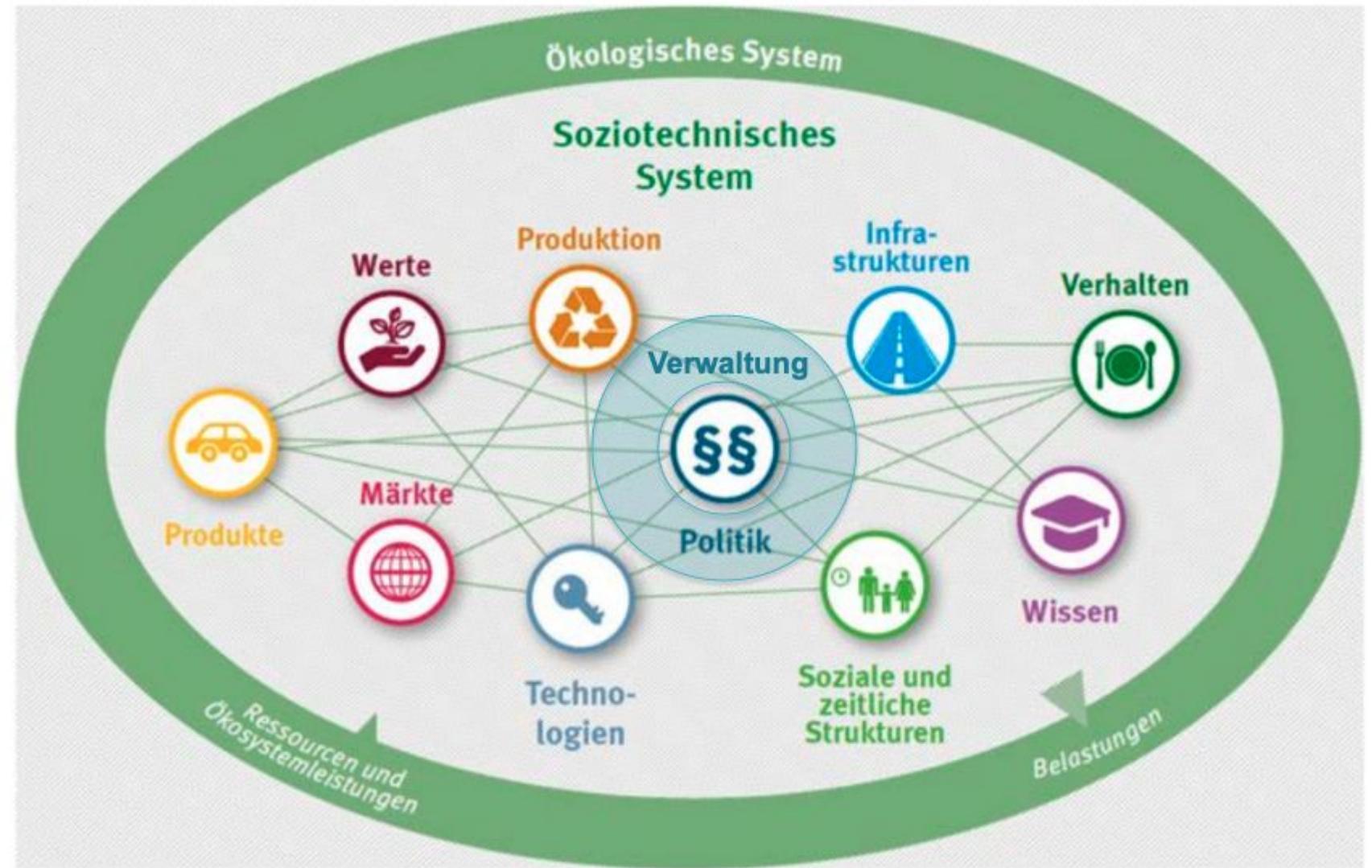
Innovationen beanspruchen, den Status Quo inkrementell bis radikal zu verbessern. Sie beinhalten nicht nur die Entwicklung, sondern auch die Einführung von Neuem in einen bestehenden Kontext.

Rolle von Politik, Verwaltung und öffentlichen Mitteln

Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung muss systemisch und langfristig betrachtet werden.

Neben Sektoren müssen verschiedene Ebenen in Betracht gezogen werden:

- Strategien (EU, Bund, Land)
- Programme
- Projekte
- Evaluation & Kommunikation
- Beteiligung

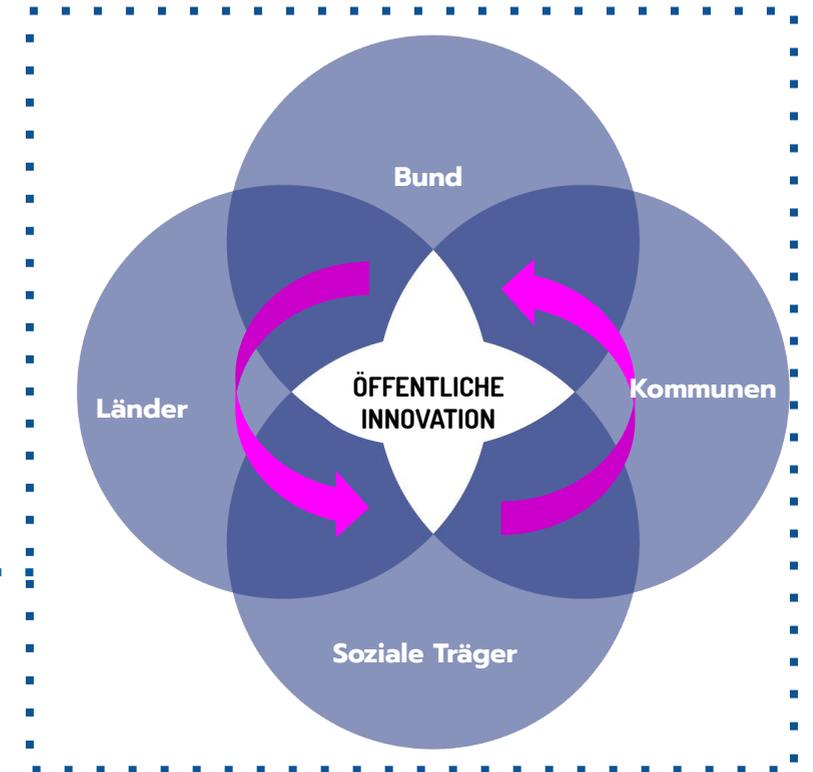
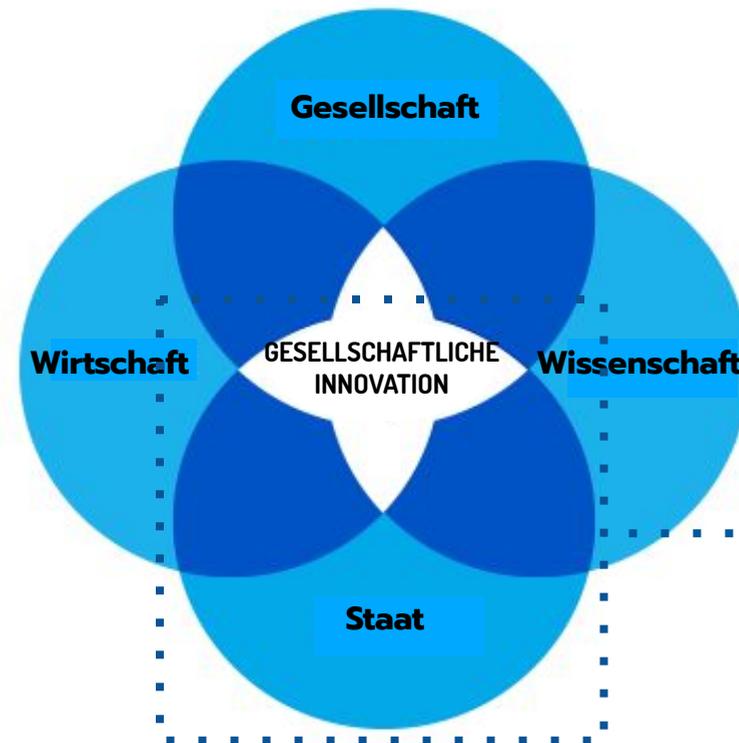


Gesellschaftliches Innovationsökosystem

Innovation DURCH den öffentlichen Sektor mit externem Fokus z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft durch z.B. Gesetzgebung, Finanzierung, Förderprogramme

Innovation IM öffentlichen Sektor mit internem Fokus z.B. Prozesse, Dienstleistungen, Produkte

→ essentiell, um im gesellschaftlichen Innovationsökosystem einen verantwortlichen Beitrag zu leisten



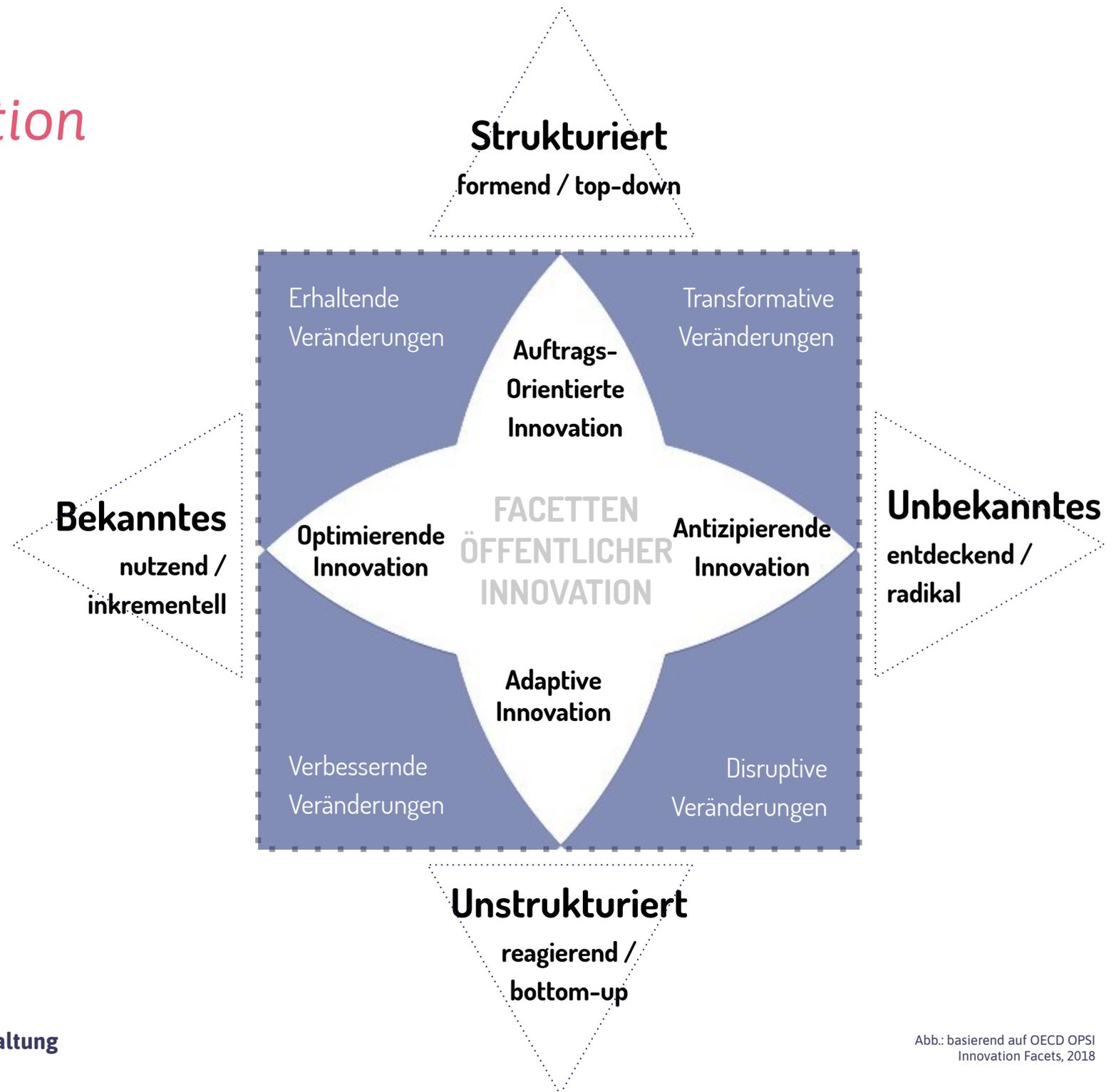
**Wie kann im Kontext großer
gesellschaftlicher Transformationen,
die Innovationsfähigkeit des DRK
durch das digitale Arbeiten in den
nächsten Jahren gestärkt werden?**

Facetten öffentlicher Innovation

Vier Facetten:

- Optimierend
- Auftrags-Orientiert
- Adaptiv
- Antizipierend

Öffentliche Innovationskraft, die durch Investitionen in einen bewussten Portfolio-Ansatz gefördert und mit jeweils passenden Gestaltungsprozessen und Instrumenten entwickelt werden kann.

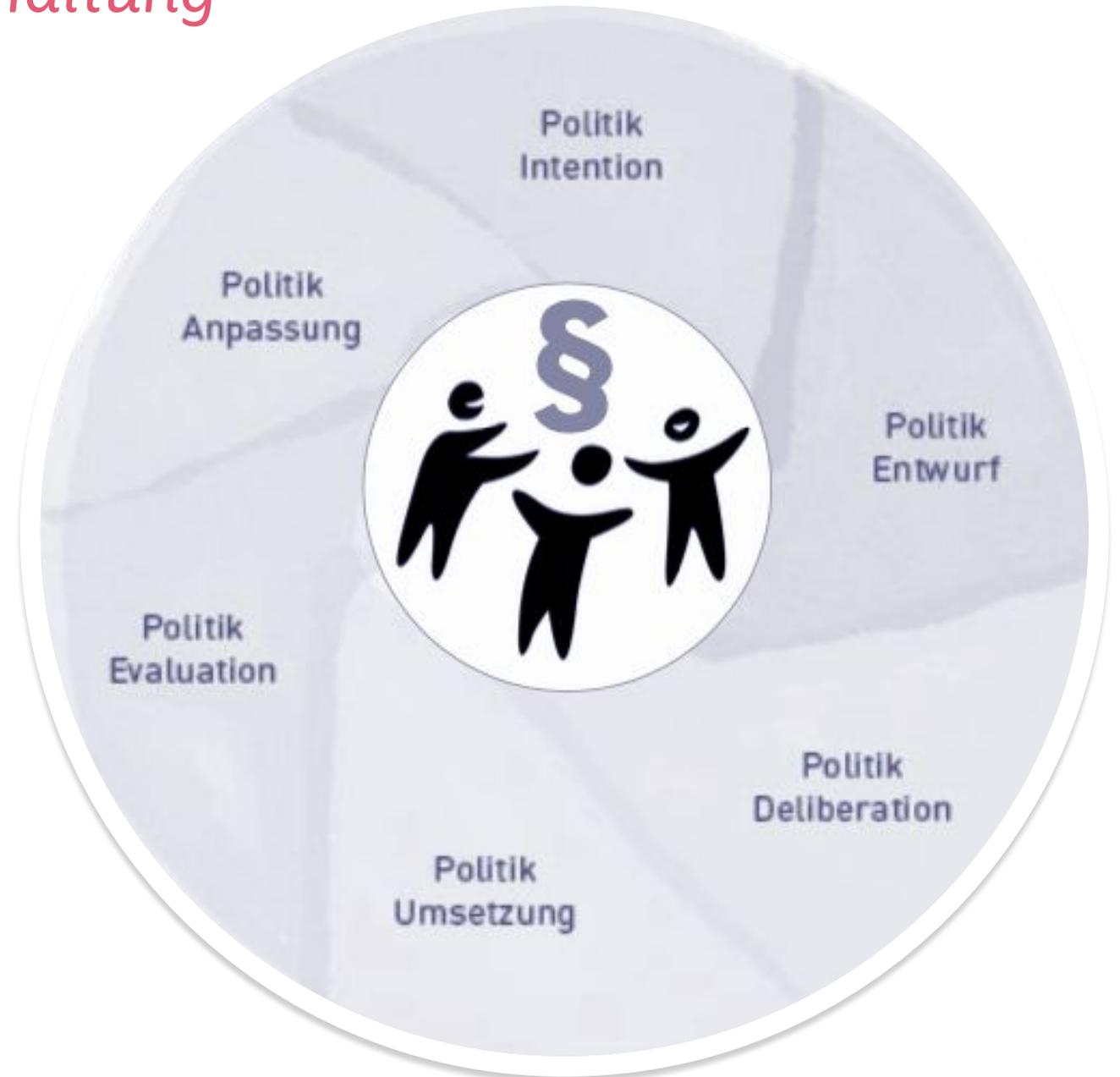


Von Verwaltung zu Gestaltung mit Haltung

Ein innovations-gestaltender Staat braucht lernende öffentliche Organisationen und Menschen, die innovativ arbeiten

- wollen,
- können,
- dürfen und
- sollen.

Wenn es darum geht, Mittel effektiv einzusetzen, sind menschliche Interaktionen sowie Kultur und Umgang im gesamten Politikzyklus maßgeblich – speziell, wenn Technologien für Oversight eingesetzt werden sollen.



Kulturebenen

Das "Eisberg" Modell illustriert die sichtbaren, teils sichtbaren und unsichtbaren Kulturebenen.

Sichtbare Kulturebenen

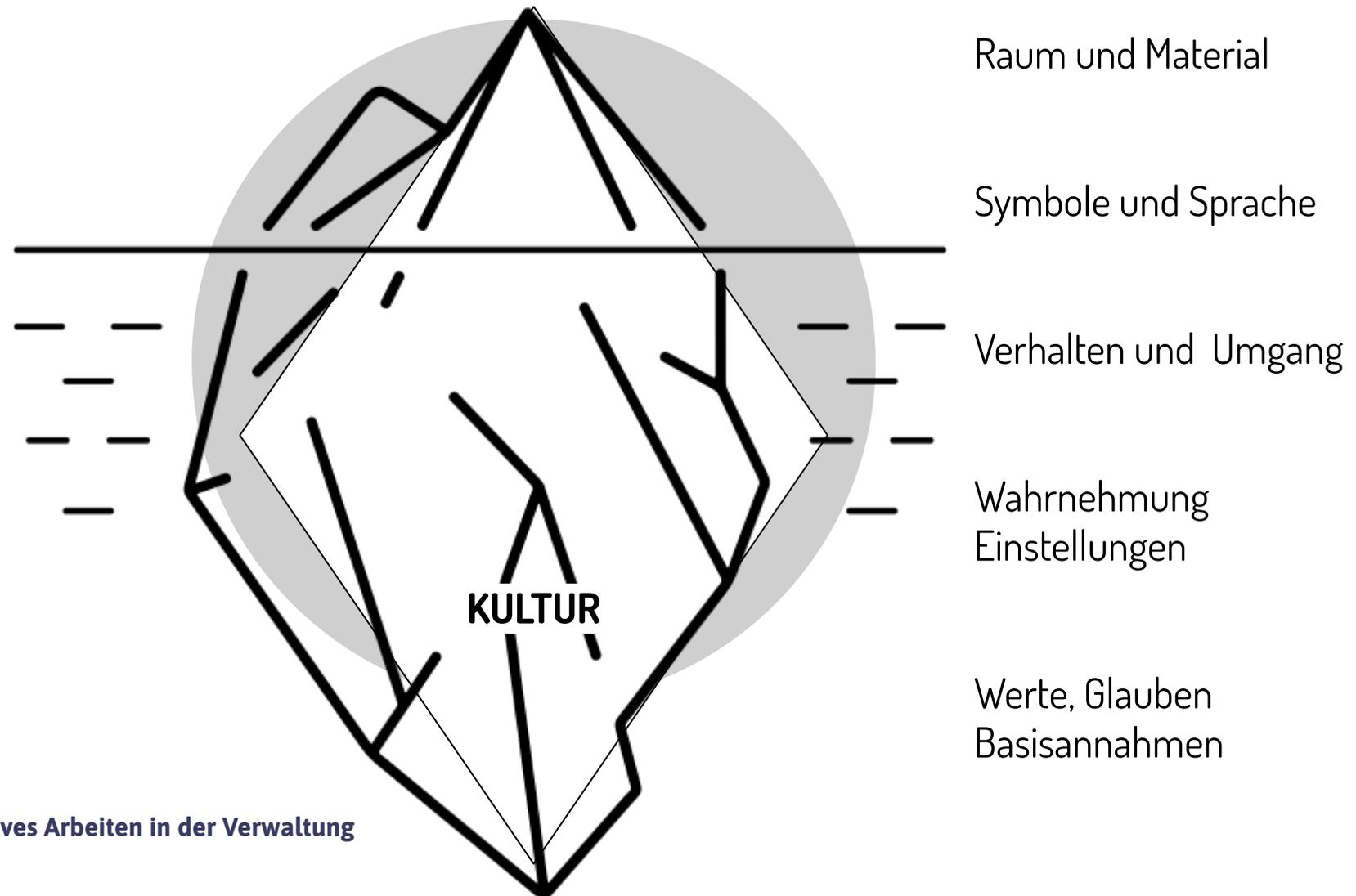
Interpretationsbedürftige Zeichen, Symbole, Routinen: in denen sich die Basisannahmen ausdrücken und sie gleichzeitig vermitteln und stabilisieren.

Teils sichtbare Kulturebenen

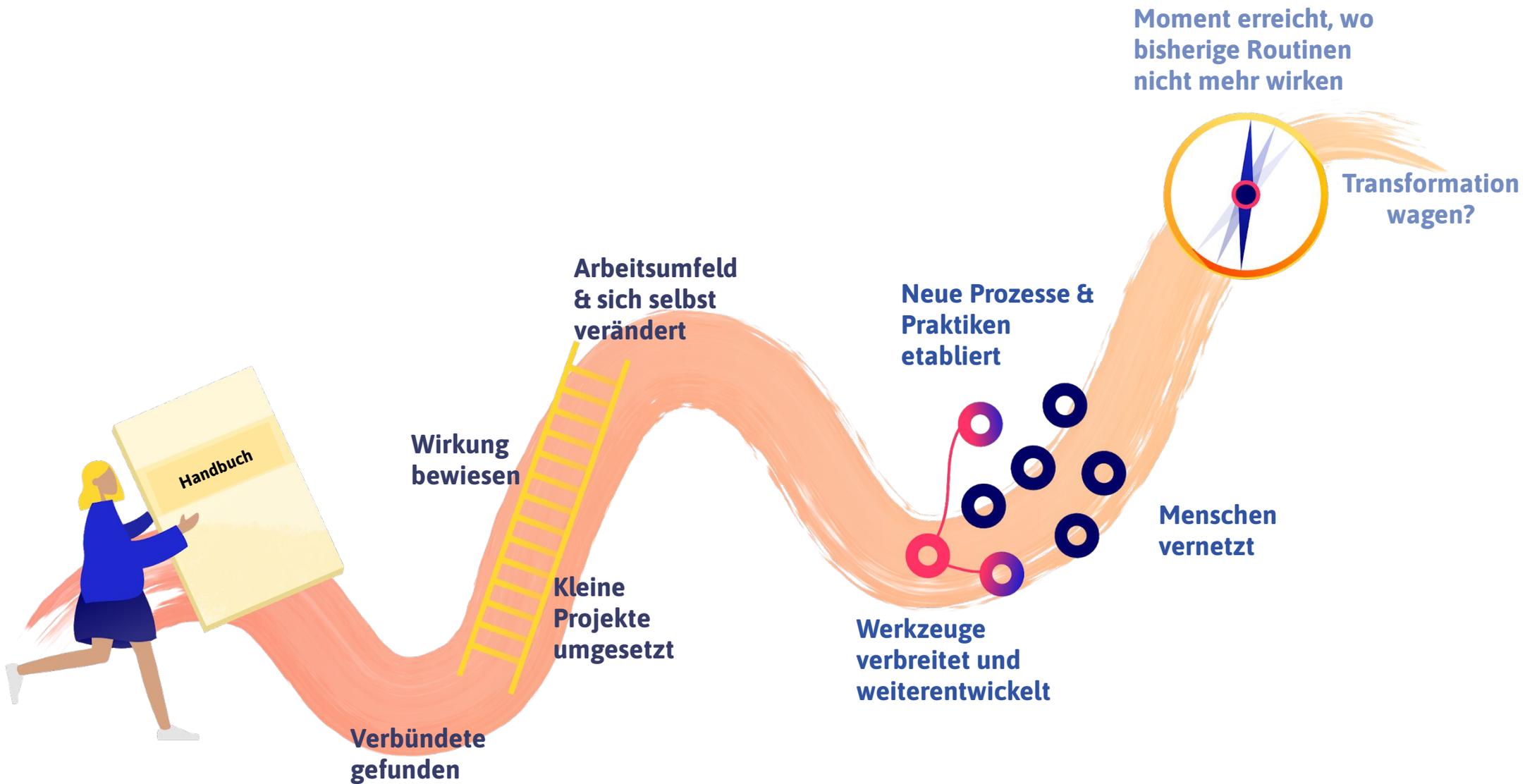
Teils unbewusste Normen und Standards, Einstellungen

Unsichtbare Kulturebenen

Meist unbewusste Basisannahmen: (Interpretations-, Wert- und Denkmuster über die Umwelt, die Realität, die Natur des Menschen, Verhaltensorientierungen usw.)



Handbuch als Werkzeug für öffentliches Gestalten



Warum haben wir dieses Buch geschrieben?

Für eine Innovationskultur, die Menschen in der öffentlichen Verwaltung dazu befähigt, die Verwaltung der Zukunft schon jetzt zu gestalten.



Caroline Paulick-Thiel

Politics for Tomorrow

Prozessbegleitung und strategischer Aufbau von Innovationskompetenzen in der Verwaltung.



Joshua Pacheco

CityLAB | Technologiestiftung Berlin

Service Designer an der Schnittstelle zwischen öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft.

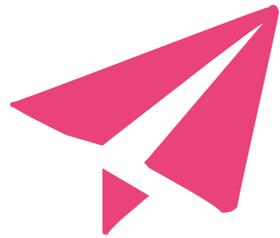


Henrike Arlt

Politics for Tomorrow

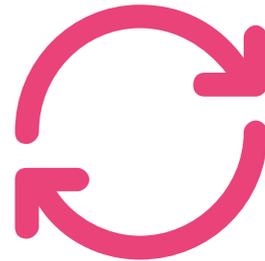
Innovationsagentin in der Internen Beratung der Bundesagentur für Arbeit.

In welchem der drei Typen erkennen Sie sich am ehesten wieder?



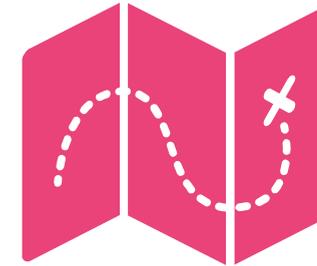
A. Neues ausprobieren

»Neues Arbeiten ist in aller Munde. Ich möchte kleine Dinge auch mal anders angehen.«



B. Erlebtes reflektieren

»Wir haben schon einiges ausprobiert. Ich möchte die Zusammenhänge besser verstehen.«



C. Innovationsvorhaben konkretisieren

»Ich möchte Vorgesetzte und weitere Beteiligte begeistern und loslegen.«

Für wen ist das Handbuch?

Für alle, die ...

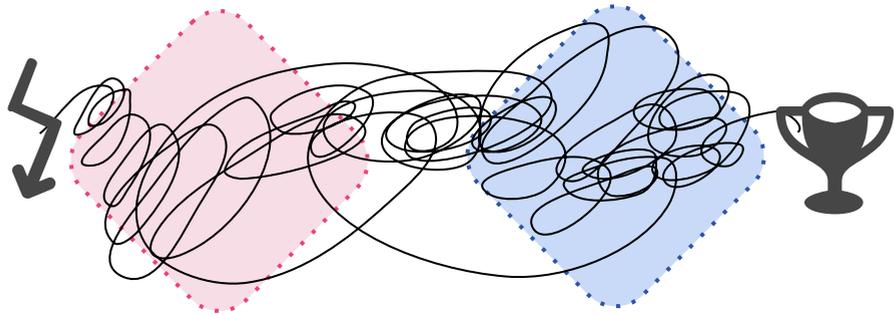
direkt loslegen und mit ihrer Arbeit mehr bewirken möchten.

sich einfach und strukturiert die Grundlagen innovativen Arbeitens aneignen möchten.

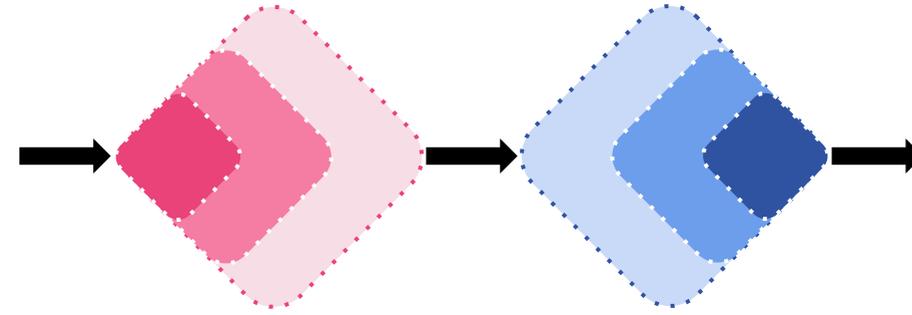
öffentliche Innovationen sachlich und fundiert gestalten möchten.



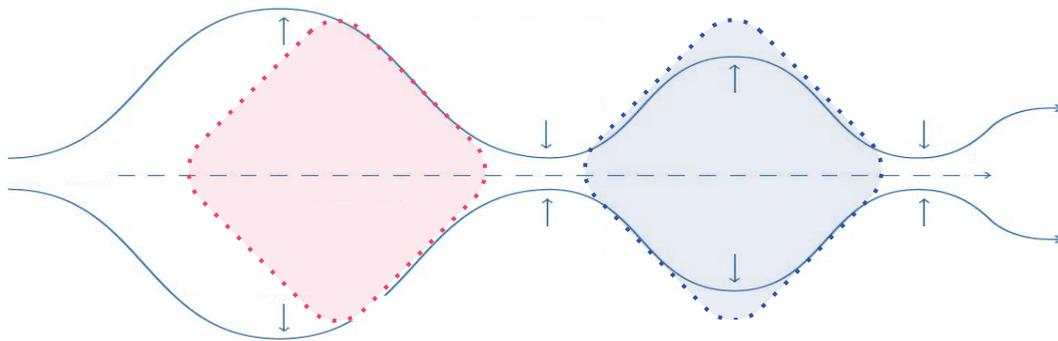
Mögliche Herangehensweisen ...



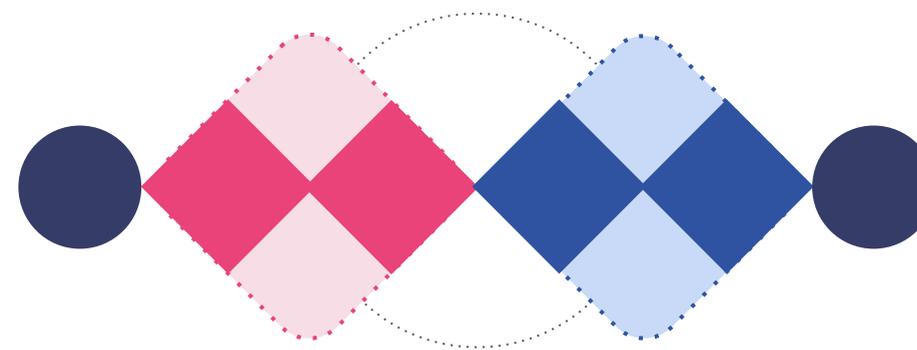
»Das Problem konnte durch einen glücklichen Zufall gelöst werden!«
→ Grobe Struktur und Bereiche erkennen



»Der Problemkern ist erkannt, es ist nicht nur eine Lösung denkbar!«
→ Abhängigkeiten innerhalb und zwischen den Phasen feststellen

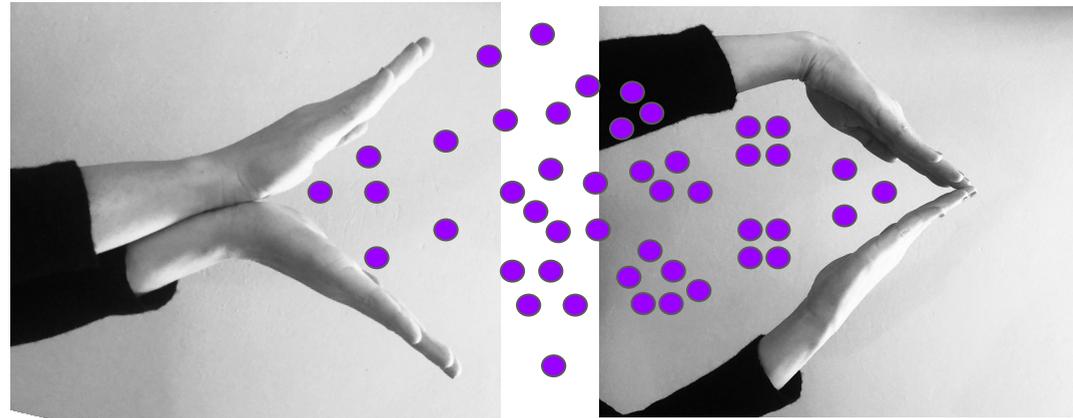


»Die Lösung hängt mit dem Erkunden des Problems zusammen!«
→ Öffnende und schließende Phasen in den Bereichen wahrnehmen



»Die Tests haben gezeigt, welche Lösungsvariante am besten passt!«
→ Vorgehen routiniert im Verwaltungskontext anwenden und anpassen

Welches Prinzip liegt dem gesamten Prozess zu Grunde?



Erforschen

»Raute auf«

Viele Informationen sammeln
Widersprüche erkunden
Annahmen hinterfragen
Rausgehen, der Welt begegnen

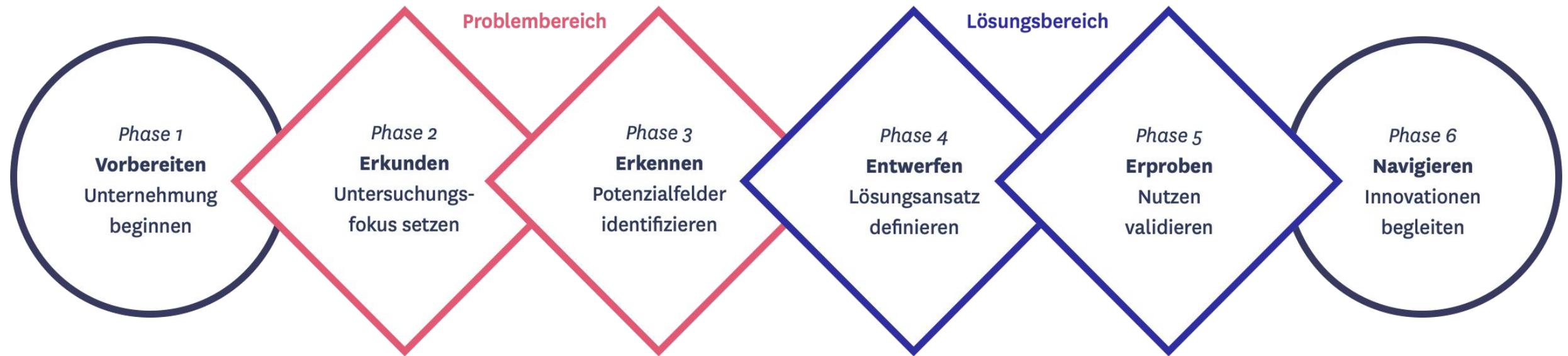
Fokussieren

»Raute zu«

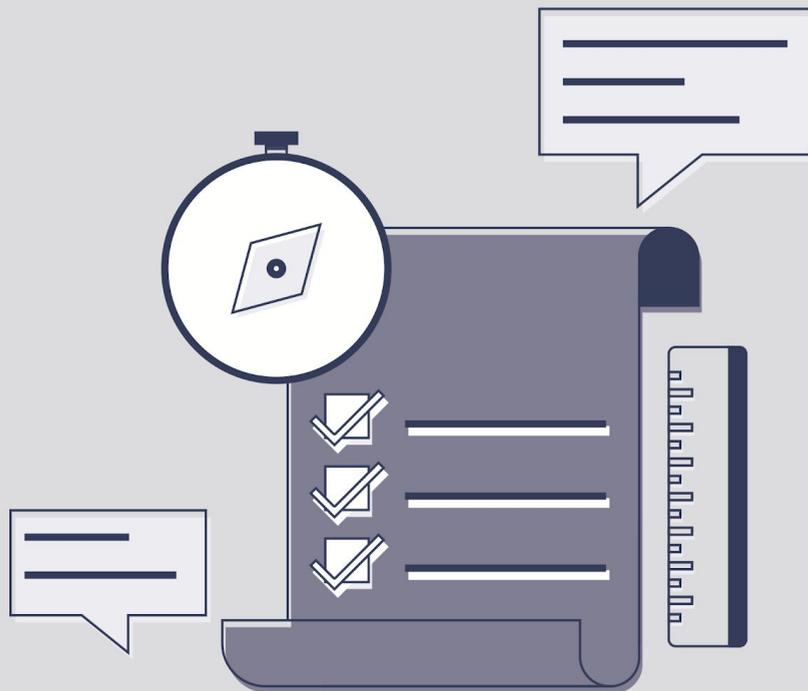
Informationen strukturieren
Muster erkennen
Essenzen herausarbeiten
In sich gehen, Verständnis entwickeln



Der Innovationsprozess im Handbuch



6 Phasen — je 5 Etappen mit insgesamt über 50 interaktiven Methoden



Phase 1

Vorbereiten

» *Es ist nicht wichtig,
woher du kommst,
sondern wohin du gehst.* «

Ella Fitzgerald

Gemeinsam loslegen

Innovationsprozesse verlaufen überraschend. Um sie erfolgreich zu moderieren, sind neben der effizienten Planung zusätzliche Fähigkeiten notwendig. Mit Offenheit, Transparenz und einem gestalterischen Vorgehen können unvorhersehbare Situationen konstruktiv einbezogen werden. Diese Herangehensweise ermöglicht es, sowohl potenzielle Risiken zu erkennen, als auch bislang unbekannte Chancen zu nutzen.

Begriffe wie *Projekte* oder *Vorhaben* stehen in der öffentlichen Verwaltung häufig mit ganz konkreten bürokratischen und organisatorischen Abläufen in Verbindung. Deshalb wird für das Vorgehen in diesem Buch der Begriff **Unternehmung** gewählt. Das soll verdeutlichen, dass sich Innovationsprozesse nicht mit klassischem Projektmanagement durchführen lassen, sondern ein strukturiertes Untersuchen und wirkungsorientiertes Experimentieren benötigen.

Jede **Unternehmung** braucht eine gewisse Vorbereitung, um sich bewusst und neugierig auf den Weg zu machen. Die Planung eines erfolgreichen Innovationsprozesses erfordert Konzentration, Zeit und Geduld. Die eigentliche Leistung besteht schließlich darin, das Alte mit dem Neuen zu verbinden und nicht gegeneinander auszuspielen.

In der *Vorbereitungsphase* können grundlegende Fragen geklärt werden. Gehen Sie mit Neugier und Offenheit vor, wenn Sie sich selbst und Ihre Arbeitsumgebung weiterentwickeln. Bleiben Sie mutig und seien Sie gespannt auf einen Prozess, der Ihnen neben Struktur und Halt vor allem neue Perspektiven aufzeigen wird. Innovationsprozesse leben durch Menschen, die bereit sind, mit Unsicherheit gestaltend umzugehen.

Toll, dass Sie sich mit uns auf den Weg machen!



ersten Orientierungsrahmen für eine weiterführende Kommunikation und die Zusammenstellung eines geeigneten Teams. **Das Ziel der Vorbereitungsphase ist es, einen eingängigen kommunizierbaren Plan für die gesamte Unternehmung zu erstellen.** Dieser Plan dient schließlich als Ausgangspunkt für einen gelungenen Start und bietet im Innovationsprozess Orientierung.



Was läuft schon gut?
Was noch nicht?

Etappe 2

Prozess planen

Prozessverlauf 33

Termine, Ressourcen und Zeiträume einteilen.

Etappe 3

Beteiligte identifizieren und analysieren

Mitspieler:innen kartieren 39

Teamprofil & Selbsteinschätzung 45

Alle Beteiligten identifizieren, sortieren und das Team nach Expertisen zusammenstellen.

Etappe 4

Arbeitsgrundlagen schaffen

Teamarbeitsroutine 55

Fünf-Finger-Feedback 59

Gewaltfreie Kommunikation 63

Methodische Werkzeuge für die Zusammenarbeit nutzen und Konstruktivität im Team fördern.

Etappe 5

Unternehmung beginnen

Entwicklungsplan 69

Die Vorbereitung zusammenfassen, um die Unterstützung von Vorgesetzten und weiteren Beteiligten zu erlangen.

Aufwände einschätzen

Genügend Zeit einplanen

Innovative Konzepte und ernstzunehmende Ergebnisse können nur dann innerhalb kurzer Zeit entstehen, wenn sich das Team auf einen strukturierten und kreativen Prozess einlassen will, kann, darf und soll.

Es sind mehrere Wochen zu veranschlagen, in denen mindestens vier halbtägige Workshops stattfinden. In diesen Workshops werden die einzelnen Phasen der Unternehmung durchlaufen. Dazwischen sind Recherchephasen und Kommunikationsaufwände nach innen und außen einzuplanen.

Notwendige Grundlagen beschreiben

Überlegen Sie, wie für den gesamten Zeitraum Ressourcen organisiert werden können und welche Vorgesetzten eingebunden werden müssen. Bedenken Sie auch mögliche Kosten für die **Organisation von Workshops** (S. 49). Für diese Einschätzung ist es sinnvoll, den gesamten Prozess zunächst detailliert zu durchdenken und zu beschreiben. Die Methode **Prozessverlauf** (S. 33) ist unerlässlich, um die Kolleg:innen zu überzeugen, sich zuverlässig mit ihren Kompetenzen und Kapazitäten einzubringen.

Aktuell lesen Sie möglicherweise noch allein über die Arbeitsschritte. Doch sobald Sie die Unternehmung umsetzen möchten, brauchen Sie ein Team und die Unterstützung Ihrer Vorgesetzten.

Die Hürden vorwegnehmen

Im Rahmen des Innovationsprozesses werden sie auf Herausforderungen und Hindernisse stoßen. Beschäftigen Sie sich bereits im Vorfeld mit verschiedenen Szenarien.

Mögliche Szenarien:

- Die bisherigen Versuche trafen auf offene Ohren, aber es gibt intern nicht die vorhandenen Kompetenzen oder Kapazitäten, um sich auf den Weg zu machen. Wie kann es trotzdem gelingen?
- Die bisherigen Versuche trafen auf offene Ohren, aber es wurden Abhängigkeiten zu anderen Prozessen festgestellt, die Ihr Vorhaben verzögern. Wie können Sie dennoch loslegen?
- Die bisherigen Versuche erzeugten Abneigung bei wichtigen Personen. Bedeutet das für die Unternehmung, dass sie überarbeitet, komplett neu gedacht oder gar nicht umgesetzt werden soll?
- Es läuft alles hervorragend, und das Interesse von außen ist enorm. Was ist zu bedenken, wann und für wen?

Prozessverlauf

Zeitraumen

20 – 50 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Vorlage, Stifte,
Klebezettel

Anregung

Wiederholend
nutzbar, regelmäßig
ergänzen und weiter-
entwickeln

Was und wofür?

Der **Prozessverlauf** ermöglicht allen Beteiligten den zeitlichen Rahmen des Vorhabens auf einen Blick zu erfassen: Was ist in welcher Phase der Unternehmung zu tun? Dabei geht es weniger um die punktgenaue Planung, sondern vielmehr um eine Skizze.

Mehrwert

In einer schematischen Übersicht wird verdeutlicht, wie viel Umfang die unterschiedlichen Phasen im Gesamtprozess einnehmen. Neben den Beteiligungsformaten werden die dahinter liegenden Aufwände dargestellt. Die Übersicht kann in der Kommunikation mit Führungskräften genutzt werden, um entsprechende Unterstützung zu erhalten. Zusätzlich dient sie zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern und weiteren internen und externen Beteiligten. Der **Prozessverlauf** wird zum lebenden Dokument, der im Verlauf der Unternehmung Orientierung und Evaluationsgrundlagen liefert.

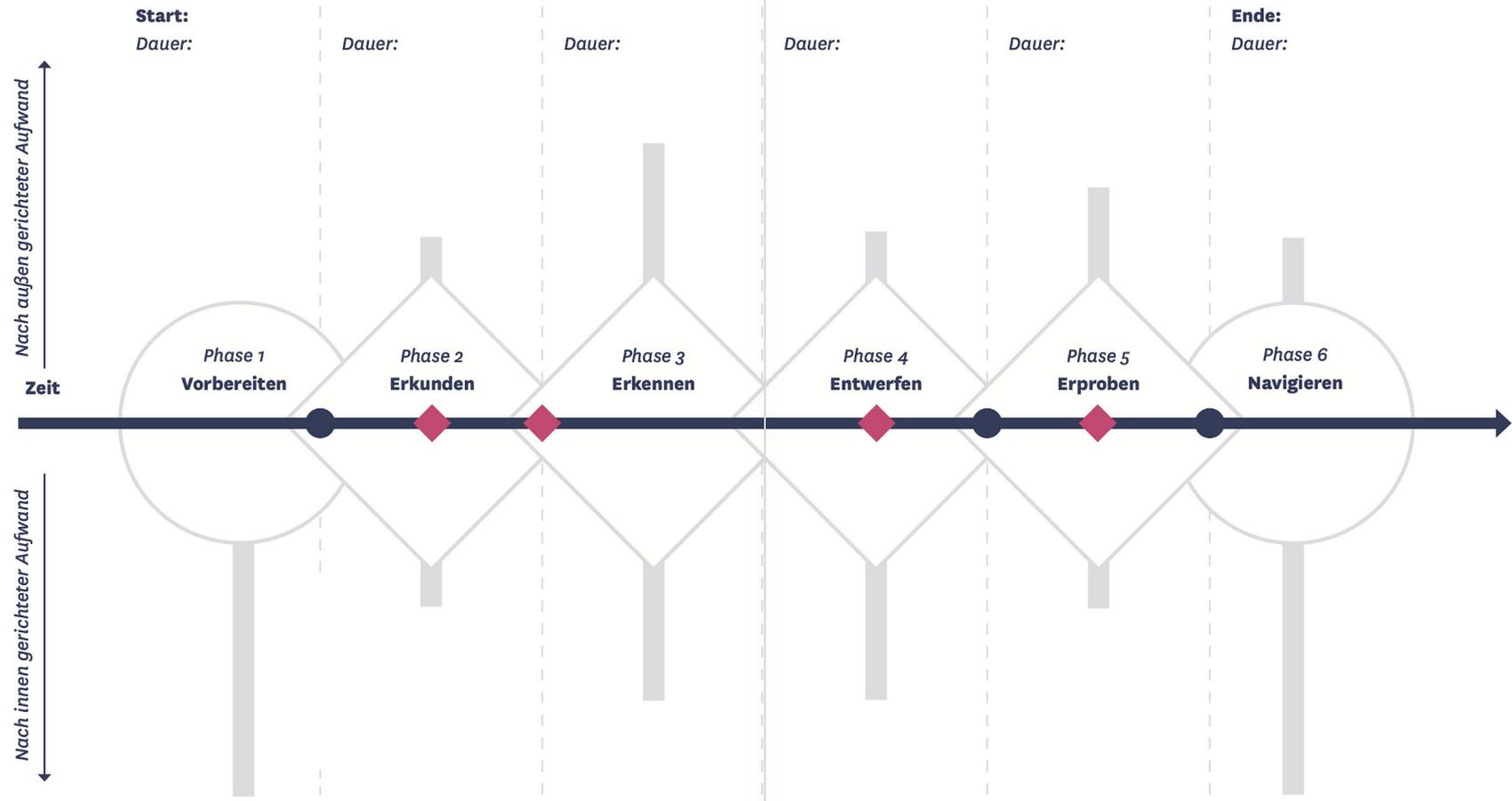
Innovationsprozesse sind von einer parallelen Kommunikation und Koordination gekennzeichnet. In den unterschiedlichen Phasen sind viele Arbeitsschritte erforderlich, von denen sich einige zeitlich überschneiden. Das bedeutet, dass ein Schritt häufig nicht vollendet werden kann, bevor ein anderer beginnt. Bei der Planung sind deshalb Aufwände nach innen und nach außen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Vorgehen

- 01 Schema auf ein großes Blatt Papier übertragen oder die Vorlage verwenden. Balkenhöhe und -breite können für die eigene Unternehmung beliebig angepasst werden.
- 02 Anfang, Ende und Dauer für die Phasen der Unternehmung veranschlagen.
- 03 Auf dem Zeitstrahl für jede Phase eigene Etappenziele eintragen: Was soll am Ende der Phase bearbeitet sein? Bereits bekannte Meilensteine werden in den jeweiligen Balken vermerkt.
- 04 Nun wird jede Phase gesondert betrachtet:
Welche Beteiligungsformate (Workshops, Rücksprachen, ...) sind wann erforderlich? Gibt es wichtige Fristen, die beachtet werden müssen?
Legen Sie auf Basis der in Schritt 02 veranschlagten Zeiträume fest, wann Workshops stattfinden sollten und wann welche Personen informiert, rekrutiert und eingebunden werden müssen.
- 05 Dokumentieren Sie den entworfenen **Prozessverlauf** möglichst übersichtlich für die weitere Kommunikation. Dafür kann die Vorlage am Ende des Kapitels, **Resultate dokumentieren** (S. 75), genutzt werden.

Vorgeschlagene Legende:

- Signalisiert Beteiligung von (höchster) Leitungsebene
- ◆ Workshops im Kernteam (Beteiligung des erweiterten Teams möglich)
- Signalisiert, ob Aufwand der Phase nach außen oder innen gerichtet ist



Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüssel-Erkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

Etappe 1 Ist-Zustand betrachten

Was läuft vor allem gut? Was nicht?

Etappe 2 Prozess planen

Welche Termine, Ressourcen und Zeiträume wurden eingeteilt?

Etappe 3 Beteiligte identifizieren und analysieren

Wer ist Teil des Kern-Teams? Wer ist noch wichtig?

Etappe 4 Arbeitsgrundlagen schaffen

Welche Arbeitsgrundlagen funktionieren gut?

Etappe 5 Unternehmung beginnen

Wann und wie geht es jetzt weiter?

Vorbereiten abschließen

Was zu feiern wäre:

In der Vorbereitung hat mindestens eine Person den Prozess angeschoben, ein Team zusammengestellt, Grundlagen für ein innovatives, erkundendes Vorgehen gelegt und grünes Licht von der Leitungsebene bekommen.

Was anstrengend gewesen sein könnte:

Innovationsprozesse haben das Potenzial, gewohnte Muster der Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen. Dabei kann es zu Schwierigkeiten und Spannungen kommen, die nicht nur persönliche Auswirkung haben, sondern verschiedene Aspekte der Organisation betreffen können wie den Umgang mit Verantwortlichkeiten oder Kommunikationswegen.

Was im Umgang damit hilfreich ist:

- Methodisch zusammenarbeiten, auch in Regelarbeitsformaten
- Offen kommunizieren und Probleme wertschätzend ansprechen
- Ursachen auf den Grund gehen
- Als Team die Richtung halten
- Überraschungen in den Prozess integrieren

Ich und der Prozess

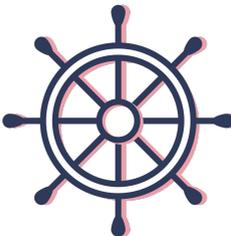
Innovationsprozesse bergen ein enormes persönliches Entwicklungspotential. Für jede Phase gibt es hier Platz, den eigenen Weg zu reflektieren.

Feiern	Ausprobieren
	
	
Vertiefen	Ändern

Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“

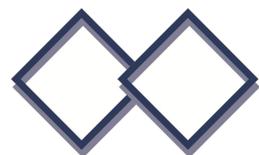
Öffentliches Gestalten



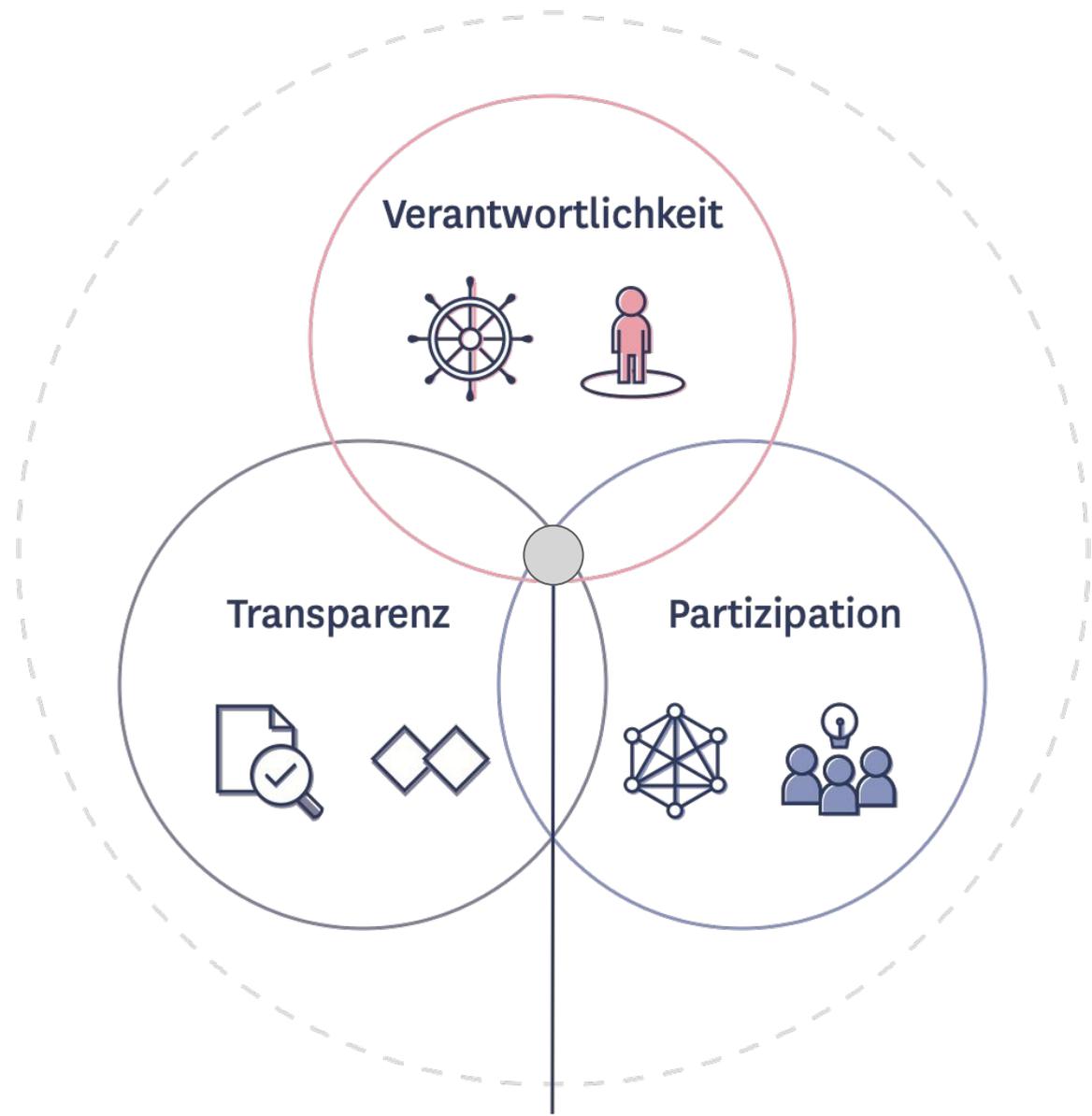
Wirkungsorientiert



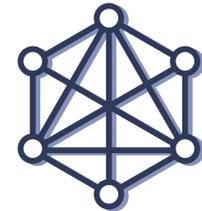
Evidenzbasiert



Designgeleitet



Menschzentriert



Multiperspektivisch



Ko-kreativ

Zukunftsfähiges Verwaltungshandeln

Wie kann ich das Handbuch nutzen?

1 Direkter Start ins innovative Arbeiten

2 Wegbegleiter in Innovationsprozessen

3 Umfangreiche Methodensammlung

4 Baukasten zum Selbermachen



funretro.io

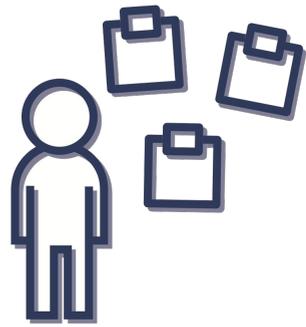
Sort: order Layout

Prime Directive

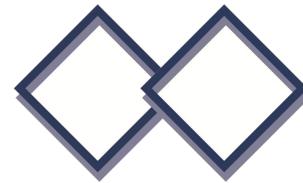
Innovationskompass Handbuch Vorstellung

WAS?	WAS DANN?	WAS WENN?	WAS JETZT?
<p>Was passiert derzeit in deiner Organisation zum Thema Innovationskultur?</p> <p>Beschreibe Besonderheiten und überlege, warum etwas geschehen bzw. gesagt, getan, gedacht oder gefühlt wurde. (0 votes)</p>	<p>Was hat maßgebliche Bedeutung? Welche förderlichen und hindernden Muster gibt es zum Thema Innovationskultur?</p> <p>Überlege, was die Geschehnisse in deiner Organisation befördert oder behindert. (0 votes)</p>	<p>Was wäre, wenn das Unmögliche möglich wäre? Wie können Hindernisse überwunden und nützliche Aspekte gestärkt werden?</p> <p>Fokussiere einen Aspekt aus der zweiten Spalte und beschreibe, was wie verändert werden könnte. (0 votes)</p>	<p>Was lässt sich in Deinem Organisationsumfeld ausprobieren? Was kann getan werden, um den Ideen Form zu geben?</p> <p>Beschreibe kurz, was du gern wo und mit wem ausprobieren möchtest. (0 votes)</p>
<p>Jetzige Situation hat die Digitalwandlung beschleunigt, aber viele Menschen ohne Grundwissen zu Medienkompetenzen bleiben ohne jegliche brauchbare Informationen (5 votes)</p>	<p>Wissensaustausch, auch informeller Art (0 votes)</p>	<p>Wenn Mitarbeiter:innen Freiräume und Vertrauen als Teil ihrer Arbeit bekommen, um Neues auszuprobieren (3 votes)</p>	<p>Konsequente formelle und informelle Austauschformate in der Organisation einstellen, Ideen sammeln und STRUKTURIEREN. Dann clustern, Maßnahmen entwerfen. Und ständig reflektieren (1 votes)</p>
<p>Innovation wird nicht proaktiv betrieben, sie ist nicht strukturell implementiert. Innovation ist ein Ergebnis aus politischem und gesellschaftlichem Druck und deswegen wird sie nicht als positiven Mehrwert wahrgenommen. (5 votes)</p>	<p>Hinderlich: Absprache mit (mehreren) Führungsebenen oder anderen involvierten Behörden. --- Hinderlich sind häufig starre Hierarchien. (6 votes)</p>	<p>Mehr Teamgedanken und weniger Führungsgefühl. (2 votes)</p>	<p>Mutig den Mund aufmachen. (3 votes)</p>
<p>Es ist so schwierig, konsequent zu bleiben in dieser neuen Art zu arbeiten. Die alten Muster sind so dominant. Selbst in meiner alten Firma, in der wir alle Profis im Vermitteln der agilen Methode sind, fiel es uns immer wieder schwer, konsequent zu bleiben. (2 votes)</p>	<p>Arbeitsprozesse werden direkter bearbeitet (0 votes)</p>	<p>Warten, bis die Baby Boomer raus sind. (5 votes)</p>	<p>offener übers Scheitern/Schwierigkeiten sprechen z.B. im Team (3 votes)</p>
<p>Bsp: Netzwerktreffen angelaufen - für einen brauchen wir guten Austausch und können es nur gemeinsam (0 votes)</p>	<p>Hinderlich: Mangelnde Fähigkeiten/Kenntnisse Fehlendes Verständnis in der Führung Fehlende Ressourcenausstattung (6 votes)</p>	<p>Das stärken, was schon da ist - nicht immer auf das gucken, was noch fehlt! (1 votes)</p>	<p>Gegenseitig ermutigen, wenn jmd experimentiert (und vielleicht scheitert) (4 votes)</p>
	<p>Förderlich ist das allgemeine Verständnis, dass die gesellschaftlichen Erwartung an die Verwaltung heute anders ist. Hinderlich sind Personalengpässe und unklare Zuständigkeiten und Strukturen. (2 votes)</p>	<p>Führung sollte Innovation erst erfassen, akzeptieren und selbst anwenden, erst dann kann eine Entwicklung stetig wachsen (4 votes)</p>	<p>Grundwissen zu Digital- und Medienkompetenzen für alle Beteiligten anhand von Experimenten ausprobieren und in der Arbeit verankern! (2 votes)</p>
		<p>Was wäre wenn alle Betroffenen zu Beteiligten würden und alle ihre Ideen/Wünsche/Herausforderungen teilen und</p>	<p>Mehr miteinander feiern, essen,</p>

Wie unterstützen wir euch dabei?



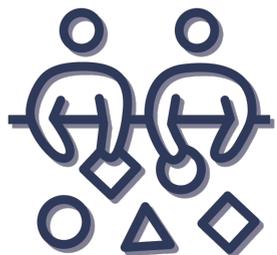
Workshopmoderation



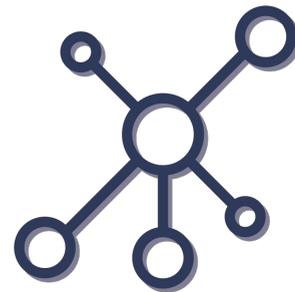
Prozessbegleitung



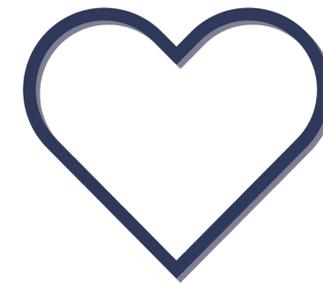
Fachvortrag



Methodentraining



Netzwerkveranstaltung



Der Community-Joker



PDF-Download und Druckversion

<https://citylab-berlin.org/de/projects/handbuch/>
www.politicsfortomorrow.de/handbuch

Frei für alle



Lizenziert unter der Creative Commons
Attribution- NonCommercial-ShareAlike 4.0