



NEGZ

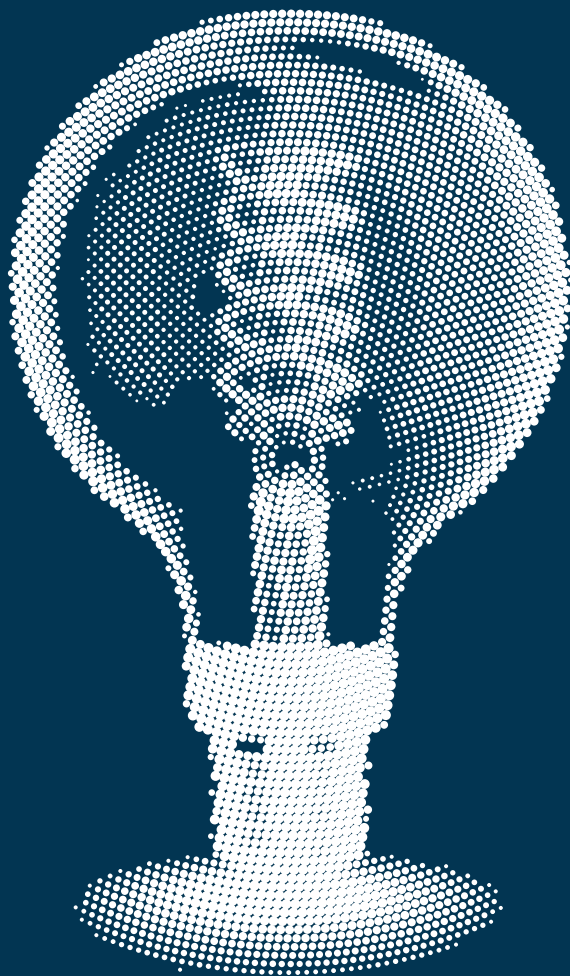
Nationales E-Government
Kompetenzzentrum e. V.

Kurzstudie
27

Innovationen bewerten

Ein gemeinwohlorientiertes Zielsystem für die Nutzenbewertung
von Innovationsvorhaben im öffentlichen Sektor

Werner Achtert · Alexandra Evdokimova · Thorsten Faber · Karlson Hanke · Moreen Heine



Inhaltliche Ansprechpartner

Werner Achtert	werner.achtert@msg.group
Alexandra Evdokimova	alexandra.evdokimova@msg.group
Thorsten Faber	thorsten.faber@msg.group
Karlson Hanke	hanke@imis.uni-luebeck.de
Moreen Heine	heine@imis.uni-luebeck.de

Über das NEGZ

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitale Verwaltung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

Impressum

Dezember 2022

ISSN 2626-6032

DOI 10.30418/2626-6032.2022.27

Herausgeber

NEGZ e.V.
Oberlandstraße 26–35 · 12099 Berlin
030 7543 89 55
office@negz.org · www.negz.org

Gestaltung: Basanta Thapa

Auf einen Blick

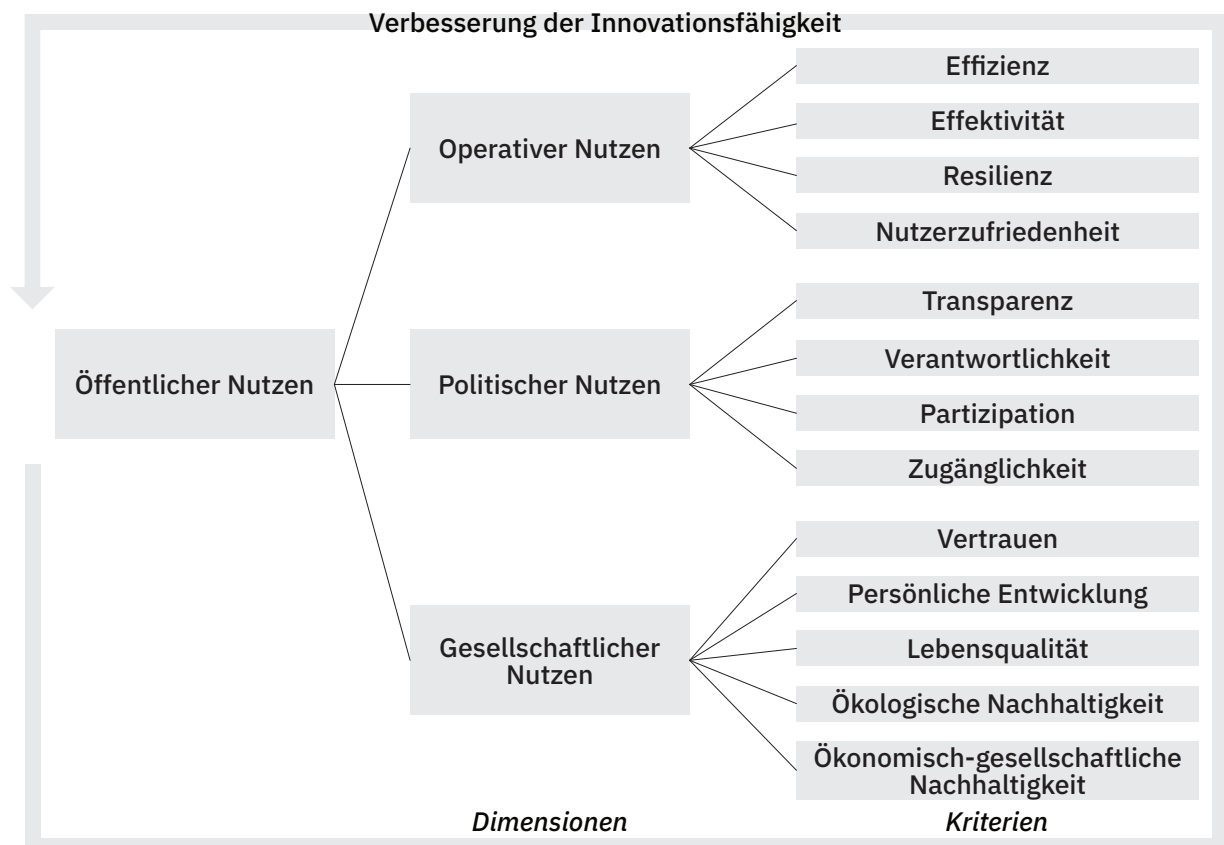
Öffentliche Verwaltungen sind vielfältigem Veränderungsdruck ausgesetzt: Zu den veränderten Erwartungen von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen an den Staat kommen die Corona- und Energie-Krise. Dies erfordert innovative Konzepte zur Anpassung staatlichen Handelns, beispielsweise bei der kurzfristigen Gestaltung von Verwaltungsprozessen für staatliche Hilfsprogramme. In Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit herrscht ein breiter Konsens, dass Innovation im öffentlichen Sektor nötig und sinnvoll ist.

Die bürokratische Organisation der Verwaltung setzt Innovationsvorhaben einen spezifischen Rahmen. In Wirtschaftsunternehmen übliche Kriterien, wie Neukunden gewinnen, Marktanteile erhöhen und die Gewinnsituation verbessern, sind in öffentlichen Verwaltungen kaum oder nur begrenzt anwendbar. Grundlegendes staatliches Ziel ist es, das Ge-

meinwohl zu gewährleisten. Jede Innovation muss sich daher daran messen, inwiefern sie diesem Ziel dient. Dementsprechend benötigen Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung im Vorfeld einer Innovationsinitiative ein Konzept, mit dem sie die Zielerreichung mit messbaren Zielen und Kriterien bewerten können.

In dieser Studie präsentieren wir ein Modell, das die Bewertung von Innovationsvorhaben vorab (ex ante), während und nach der Umsetzung (ex post) ermöglicht.

Das Modell liefert Verantwortlichen in der Verwaltung eine praktisch anwendbare Entscheidungshilfe bei der Bewertung von Innovationsvorhaben. Die Ergebnisse der Studie bilden darüber hinaus eine Grundlage für die Forschung und Diskussion über Innovationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung.



Inhaltsverzeichnis

1 Motivation und Ziele der Studie	1
2 Methodisches Vorgehen	2
3 Innovation im öffentlichen Sektor	4
3.1 Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor	4
3.2 Bewertung von Innovation: Grundlagen aus Forschung und Praxis	4
3.3 Public Value und Gemeinwohlorientierung	7
4 Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Zielsystems für Innovation	8
4.1 Ein Public-Value-Modell für Innovationsvorhaben	8
4.2 Weiterentwicklung des Modells auf Basis von Experteninterviews	10
4.3 Anwendung des Zielsystems	11
4.4 Vorüberlegungen	13
4.5 Zielsystem anpassen	15
4.6 Daten erheben	15
4.7 Innovationsinitiative bewerten und Ergebnis darstellen	16
5 Erprobung des Modells	18
6 Dimensionen und Kriterien des Modells im Detail	20
7 Fazit	25
Literaturverzeichnis	26
Über die Autor:innen	27

1 Motivation und Ziele der Studie

Öffentliche Verwaltungen sind vielfältigem Veränderungsdruck ausgesetzt: Zu den veränderten Erwartungen von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen an den Staat kommen die Corona- und Energie-Krise. Dies erfordert innovative Konzepte zur Anpassung staatlichen Handelns, beispielsweise bei der kurzfristigen Gestaltung von Verwaltungsprozessen für staatliche Hilfsprogramme. In Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit herrscht ein breiter Konsens, dass Innovation im öffentlichen Sektor nötig und sinnvoll ist.

Innovation wird in dieser Studie als Prozess verstanden; dieser Prozess reicht von der Idee bis zur Umsetzung und breitflächigen Nutzung. Innovation geht immer mit einem wissentlichen, gezielten Veränderungsprozess einher und kann auch etwas Bestehendes signifikant erneuern.

Wir befassen uns in dieser Studie mit technischen und organisatorischen Innovationen sowie Prozess- und Produktinnovationen im öffentlichen Sektor. Öffentlich finanzierte Forschung und Sprung- bzw. Spitzeninnovationen sind nicht Gegenstand dieser Kurzstudie. Bisher fehlen allerdings wissenschaftlich fundierte Konzepte, um den Nutzen von Innovationsvorhaben zu planen und zu bewerten. Einzelne Studien setzen spezifische Schwerpunkte, wie die Ausrichtung auf Policy-Ziele¹ oder gemeinwohlorientierte Ziele².

Die bürokratische Organisation der Verwaltung setzt Innovationsvorhaben einen spezifischen Rahmen. In Wirtschaftsunternehmen übliche Kriterien, wie Neukunden gewinnen, Marktanteile erhöhen und die Gewinnsituation verbessern, sind in öffentlichen Verwaltungen kaum oder nur begrenzt anwendbar.

Grundlegendes staatliches Ziel ist es, das Gemeinwohl zu gewährleisten. Jede Innovation muss sich daher daran messen, inwiefern sie diesem Ziel dient. Dementsprechend benötigen Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung im Vorfeld einer Innovationsinitiative ein Konzept, mit dem sie die Zielerreichung mit messbaren Zielen und Kriterien bewerten können. Auch im Verlauf des Innovationsprozesses werden quantitative und qualitative Indikatoren benötigt, die den Nutzen zur Steuerung von Investitionsmitteln bewerten und damit als Entscheidungsgrundlage dienen.

In dieser Studie präsentieren wir ein Modell, das die Bewertung von Innovationsvorhaben vorab (ex ante), während und nach der Umsetzung (ex post) ermöglicht. Unter Mitwirkung von Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft haben wir ein Vorgehen zur qualitativen und quantitativen Bewertung des Nutzens von Innovationsvorhaben entwickelt. Damit lässt sich der Entscheidungsprozess für Innovationen transparent machen und im Diskurs mit der interessierten Öffentlichkeit besser kommunizieren; der Erfolg von Innovationsvorhaben wird somit sichtbar. Außerdem können Verwaltungen die Kriterien zur Nutzenbewertung in die mit dem Innovationsvorhaben verbundenen Vergabeprozesse einfließen lassen.

Aufbau der Studie

Der nächste Abschnitt beschreibt unser Vorgehen. Ansätze aus Forschung und Praxis zur Beschreibung und Bewertung von Innovation finden sich in Abschnitt 3. Darauf aufbauend präsentiert der vierte Abschnitt das von uns entwickelte gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation, das wir in der Praxis erprobt haben. Die Erkenntnisse aus der Praxis haben wir im fünften Abschnitt zusammengefasst. Der sechste Abschnitt zeigt das Zielsystem im Detail; das Fazit im siebten Abschnitt rundet die Studie ab.

¹ Arundel, A., Bloch, C., Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), S. 789-798.

² Martins, T. C. M., Zambalde, A. L., Grützmann, A., Souza Bermejo, P. H. D., Almeida, E. L. D., & Nascimento, T. B. P. D. (2019). Value Innovation in the Public Sector: Concept, Determining Factors and Framework. In: *International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*. Springer, Cham, S. 163-175.

2 Methodisches Vorgehen

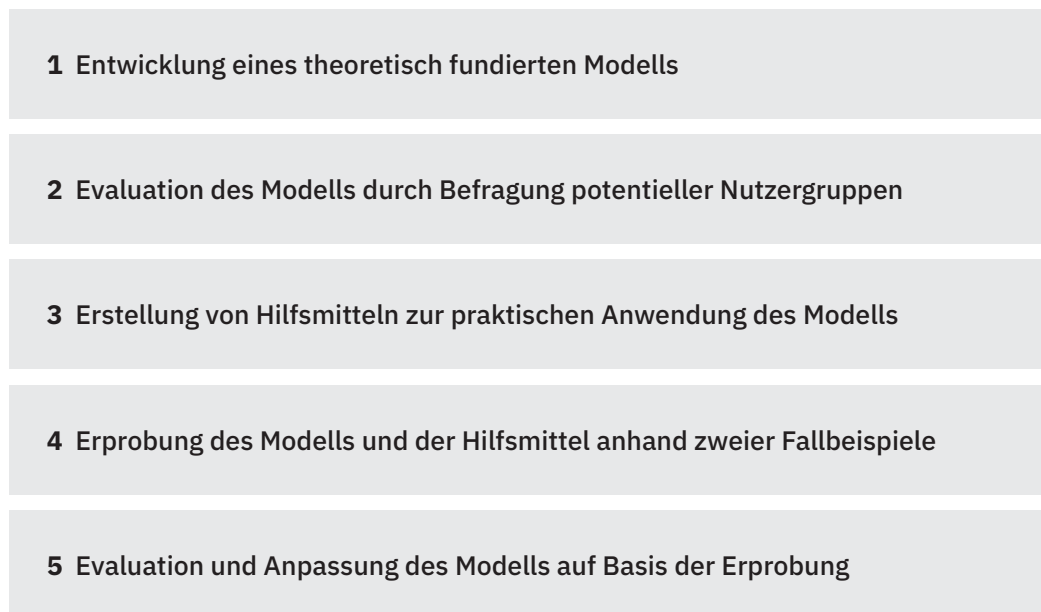


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen der Studie

Die Studie geht in fünf Schritten vor. Aus einer Literaturrecherche haben wir ein Modell zur Nutzenbewertung von Innovationsvorhaben entwickelt. Dieses Modell haben wir in Interviews mit der Zielgruppe diskutiert und überarbeitet. Anschließend erstellten wir einen Bewertungsleitfaden zur praktischen Anwendung des Modells, der auch Begleitmaterial für die Umsetzung enthält. Schließlich haben wir Modell und Bewertungsleitfaden anhand konkreter Innovationsvorhaben erprobt, evaluiert und angepasst.

Schritt 1: In der Literaturrecherche betrachteten wir bestehende Messmodelle zur Bewertung konkreter Innovationsprojekte sowie zur Bewertung der Innovationsfähigkeit von Organisationen. Zudem haben wir Arbeiten zum Gemeinwohl-Begriff und zu Public Value ausgewertet, insbesondere mit Blick auf eine mögliche Operationalisierung. Der Begriff Public Value umfasst dabei die unternehmerisch wertschöpfungsorientierte Auseinandersetzung mit Fragen der aktiven Zielbildung und

-findung.³ Auf Basis der Literaturrecherche erarbeiteten wir ein erstes Modell zur Nutzenbewertung von Innovationsvorhaben im öffentlichen Sektor. Das Modell hat den Namen *gemeinwohlorientiertes Zielsystem für Innovation*.

Schritt 2: Das Modell diskutierten wir in fünf Interviews mit Experten, die in Innovations-einheiten tätig sind und das Modell potenziell anwenden könnten.⁴ Die einstündigen Gespräche halfen uns, inhaltliche Schwächen, insbesondere begriffliche Unklarheiten, Überschneidungen sowie Lücken im Modell zu identifizieren. Besprochen haben wir außerdem Anforderungen an die praktische Anwendung.

Schritt 3: Kern der praktischen Anwendung ist ein Workshop, der sich um vorherige Erhe-

³ Meynhardt, T. (2008). Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1(2), S. 27-28.

⁴ Vielen Dank an Dr. André Göbel (DigitalAgentur Brandenburg GmbH), Dr. Matti Große (ITDZ Berlin), Dr. Benjamin Seibel (Technologiestiftung Berlin), Dr. Anna Sinell (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) und Dr. Rubina Zern-Breuer (Universität Speyer) für die wertvollen Beiträge. Die Nennung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

bungen und Analysen ergänzen lässt. Um das Modell in der Praxis anwenden zu können, sind Hilfsmittel nötig. Dafür erstellten wir einen Bewertungsleitfaden, der das Modell und Vorgehen erläutert.

Er umfasst Informationen zur Zielstellung, zum Ablauf und zu den grundlegenden Begriffen. Außerdem stellen wir Vorlagen für ein Online-Whiteboard zur Verfügung. Das Online-Whiteboard führt durch den Workshop, dient der Zusammenarbeit und ermöglicht die Dokumentation sämtlicher relevanter Schritte.

Schritt 4: Bewertungsleitfaden und Online-Whiteboard erprobten wir im Rahmen von zwei Fallbeispielen:

- Strategische Ausrichtung des Joint eGov and Open Data Innovation Lab in Lübeck anhand einer Ex-post-Evaluation der bisherigen Aktivitäten)
- Ex-ante-Evaluation eines Innovationsprojekts des ITZBund

Schritt 5: Anhand dieser Erprobungen prüfen wir, ob sich das gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation mithilfe des Bewertungsleitfadens mit angemessenem Aufwand anwenden lässt und sich hinsichtlich der individuellen Zielstellung aus Sicht der Teilnehmenden als nützlich erweist. Auf Basis der Erprobung haben wir Modell und Bewertungsleitfaden evaluiert und angepasst.

Das Zielsystem lässt sich für verschiedene Zwecke einsetzen:

- Innovationsvorhaben ex ante oder ex post bewerten (um etwa Ressourcen einzuwerben oder nachfolgende Projekte auszurichten)
- Laufende Innovationsprojekte steuern
- Auswahl von Innovationsvorhaben priorisieren (Vergleich mehrerer Projekte)
- Innovationsvorhaben strategisch ausrichten

3 Innovation im öffentlichen Sektor

Der folgende Abschnitt erläutert die besonderen Rahmenbedingungen für Innovation im öffentlichen Sektor und gibt einen Überblick über Grundlagen aus Forschung und Praxis zur Erfassung und Bewertung von Innovation. Des Weiteren präsentiert dieser Abschnitt den gemeinwohlorientierten Evaluationsansatz für Digitalisierungsprojekte, der unserem Zielsystem zugrunde liegt.

3.1 Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor

Allgemeine Rahmenbedingungen für staatliches Handeln wie Kontinuität, Verlässlichkeit, starke Bindung an rechtliche Grundlagen und gering ausgeprägter Wettbewerb charakterisieren das Innovationsgeschehen im öffentlichen Sektor.⁵ Zu den Rahmenbedingungen gehören auch politische Zielvorgaben: Im Hinblick auf umfassende gesellschaftspolitische Herausforderungen wie Klimawandel, Energiewende, Corona-Krise und demografischer Wandel setzt die Politik Schwerpunkte, die Einfluss auf Innovationsvorhaben und deren Ziele haben. Auch die Erwartungen der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen an die Interaktionen mit dem Staat lassen sich nur mit einer deutlich steigenden Innovationsfähigkeit erfüllen.⁶

Jede Investition unterliegt einem wirtschaftlichen Rechtfertigungsdruck – auch bei Innovationen. Während sich der Nutzen von Innovation in Unternehmen mit den Mitteln der Investitionsrechnung schätzen lässt, müssen Investitionen in Innovation im öffentlichen Sektor neben der Verbesserung von Effektivität und Effizienz auch politische Ziele erreichen und gesamtgesellschaftliche Grundwerte fördern, um gerechtfertigt zu sein. Mit Blick

auf die Grundsätze Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind Entscheidungen über Innovationsvorhaben, deren positive Wirkung unsicher ist, besonders herausfordernd.

Investitionsentscheidungen werden im öffentlichen Sektor in der Regel in einer interdisziplinären Multi-Stakeholder-Situation getroffen. Diese Interessen- und Themenvielfalt gilt auch für Innovationsprojekte und erhöht die Komplexität bei der Priorisierung und Auswahl.⁷ Innovation erfordert oft, sich der perfekten Lösung in einem iterativen Vorgehen anzunähern, wie dies beispielsweise im agilen Projektmanagement geschieht. Hierbei ist das finale Ergebnis im Vorfeld nur abschätzbar; die Ex-ante-Bewertung ist dementsprechend mit Unsicherheit verbunden. Daher ist ein mehrdimensionales Modell mit einem klaren Bewertungsschema nötig, um den Nutzen von Innovationsvorhaben einschätzen zu können und den Verlauf bewertbar zu machen. So lässt sich aus Innovationsprojekten lernen und die Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor erhöhen.

Das in dieser Studie präsentierte Zielsystem gibt den Innovationstreibenden ein Werkzeug an die Hand, das gemeinwohlorientierte, transparente Entscheidungen fördern kann.

3.2 Bewertung von Innovation: Grundlagen aus Forschung und Praxis

Typische Ziele von Innovationen sind Prozessverbesserungen, verbesserte Produkte und Dienste oder auch Verbesserungen der Organisation.⁸ Um die Zielerreichung prüfen zu können, bieten sich kombinierte Referenz- und Reifegradmodelle an, die idealtypische Zustände beschreiben. Dabei müssen Referenzmodelle ein gewisses Maß an Allgemein-

⁵ NEGZ – Nationales E-Government Kompetenzzentrum e. V. (Hg.) (2021). Positionspapier Innovationen im öffentlichen Sektor. https://www.negz.org/_files/ugd/5aa84d_d3ef438146264023973217c19b97e9c8.pdf?index=true/Letzter_Abruf_am_10.08.2022.

⁶ Von Lucke, J., Gollasch, K. (2022). Open Government. Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methode. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 1-24.

⁷ Kennish, R., Wilson, K.D.P., Lo, J., Clarke, S.C., Laister, S. (2002) Selecting sites for large-scale deployment of artificial reefs in Hong Kong: constraint mapping and prioritization techniques. *ICES Journal of Marine Science*, Vol. 59, S. 164-170.

⁸ Vgl. Crosby, B. C., 't Hart, P., Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), S. 655-669.

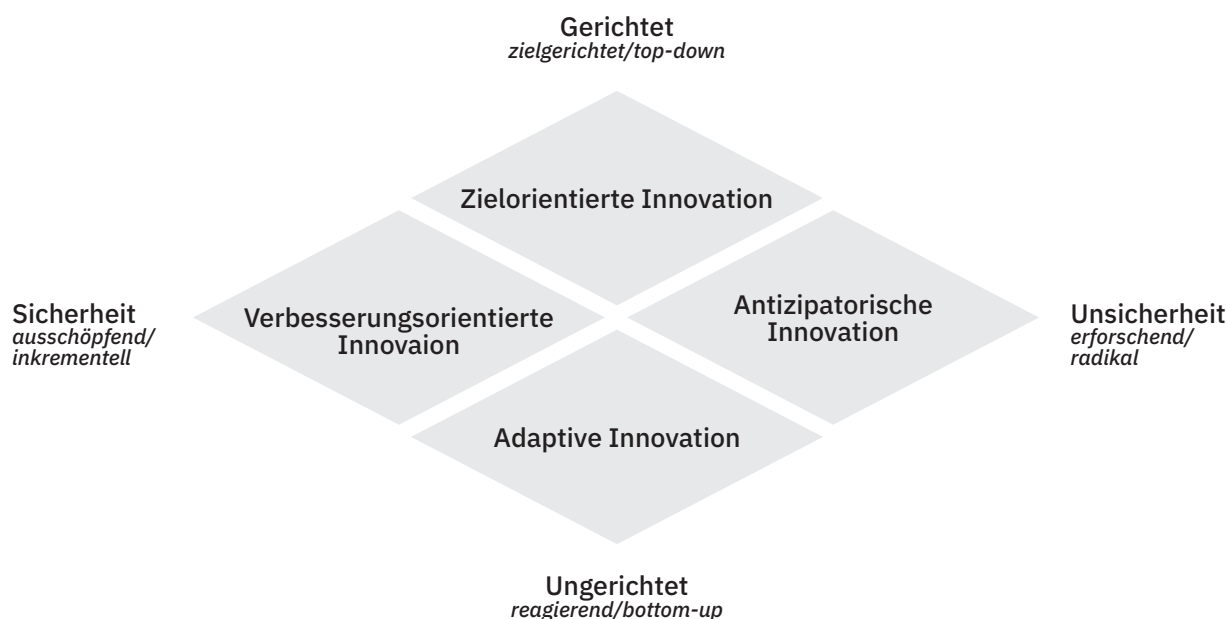


Abbildung 2: Innovationsmodell des Observatory of Public Sector Innovation der OECD

gültigkeit aufweisen, in diesem Fall also für Innovationsvorhaben im öffentlichen Sektor allgemein anwendbar sein.⁹ Im Folgenden präsentieren wir relevante Modelle zur Beschreibung und Bewertung von Innovation.

Abbildung 2 zeigt das *Innovationsmodell der OPSI*¹⁰ (Observatory of Public Sector Innovation der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), das seit den 1990ern verwendet wird. Es unterscheidet vier Facetten der Innovation im öffentlichen Sektor, die miteinander kombinierbar sind:

- Verbesserungsorientierte Innovation (in einem sicheren Umfeld)
- Vorausschauende Innovation (in einem noch unbekanntem Umfeld)
- Zielorientierte Innovation (wird top-down nach der Mission der Organisation vorgegeben)
- Anpassungsfähige Innovation (hat experimentellen Charakter und wird bottom-up in einem kollaborativen Prozess entwickelt)

Dabei werden unterschiedliche Veränderungen in der öffentlichen Organisation angestoßen, wie schrittweise Verbesserungen, Transformationen, unterstützende oder disruptive Änderungen.

Das OPSI-Innovationsmodell ermöglicht es, Innovationsvorhaben zu charakterisieren und lässt sich auch für die grundsätzliche strategische Ausrichtung nutzen.

Eine fortlaufende Evaluation ermöglicht es, die Wirkungen eines Innovationsvorhabens kontinuierlich zu verfolgen. Die Evaluation zu Beginn des Innovationsprozesses kann als Entscheidungsgrundlage dienen und den angestrebten Nutzen verdeutlichen. Die Evaluation hilft auch, das Innovationsvorhaben als einen kontinuierlichen Lernprozess wahrzunehmen und einfacher und schneller Erfolge und Misserfolge im Innovationsprozess festzustellen. Im Jahr 2015 hat das dänische Nationale Zentrum für Innovation die weltweit erste offizielle Statistik über Innovationen im öffentlichen Sektor mit dem Namen Innovationsbarometer veröffentlicht. 2016 wurde ein Leitfaden für die Messung von Innovationen im öffentlichen Sektor veröffentlicht.¹¹ Der

⁹ Lemke, C., Brenner, W., & Kirchner, K. (2017). *Einführung in die Wirtschaftsinnovationen*. Springer, Berlin Heidelberg. S. 291ff.

¹⁰ OPSI (2021, October). Understanding public sector innovation: Launching innovation briefs on OPSI's Public Sector Innovation Facets.

¹¹ Public Intelligence, The Danish National Centre for Public Sector Innovation (2016). *A guide to evaluating public sector innovation (English Version: 2018)*.

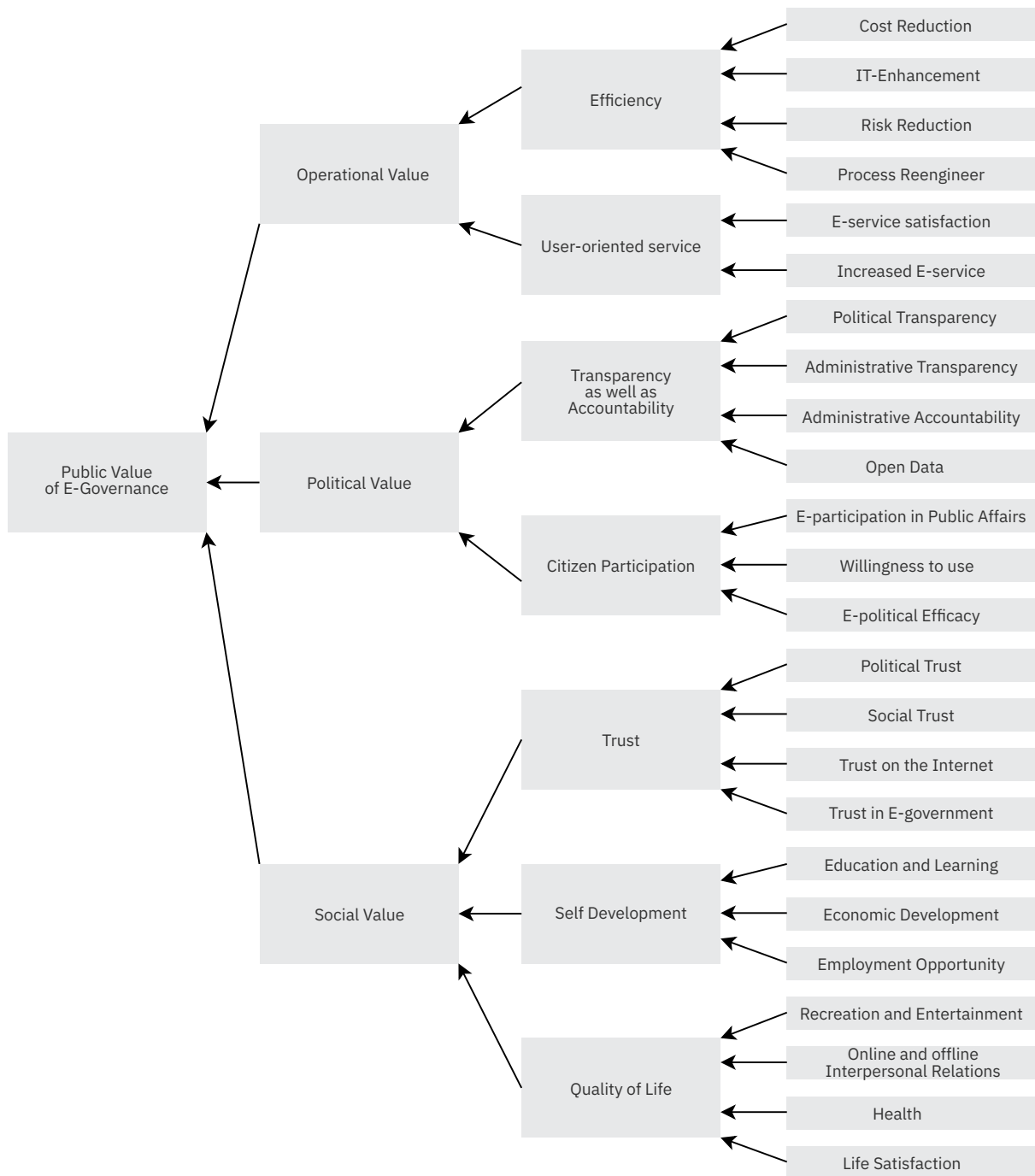


Abbildung 3: Modell zur Bewertung von Public Value bezogen auf E-Governance (nach Chu et al. (2017). A longitudinal research of public value and electronic governance development in Taiwan. S. 461.)

Leitfaden bietet Methoden und Instrumente für die Datenerhebung und -auswertung.

Die Erfahrungen mit dem Innovationsbarometer und der Evaluation von Innovationen werden international nachgefragt. Diese zunehmende Nachfrage gab den Anstoß, das *Copenhagen Manual*¹² zu erarbeiten – einen Leitfaden für die Bewertung von Innovation im öffentlichen Sektor. Entscheidungsträger des öffentlichen Sektors, Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler, NGOs und weitere Innovationsakteure aus zwanzig Ländern haben es kollaborativ entwickelt. Das Copenhagen Manual schafft eine Grundlage für den internationalen Vergleich. Gleichzeitig bietet es einen flexiblen Rahmen, der den nationalen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen angepasst werden kann. Der Leitfaden gibt den Innovationsakteuren einen Fragebogen an die Hand, der helfen soll, den Innovationsprozess und seine Effekte zu bewerten. Die Evaluation bezieht auch die Wirkungen hinsichtlich verbesserter Qualität, erhöhter Effizienz, erhöhter Beschäftigtenzufriedenheit sowie umfangreicherer Transparenz und Teilhabemöglichkeiten der Bevölkerung ein.

Der Fokus des Copenhagen Manuals liegt auf der wirkungsvollen Gestaltung von Innovationsprozessen insgesamt und einer entsprechenden Datenerhebung zur Analyse der Innovationsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen.

3.3 Public Value und Gemeinwohlorientierung

Im Folgenden stellen wir den gemeinwohlorientierten Evaluationsansatz für Digitalisierungsprojekte vor, der unserem Zielsystem zugrunde liegt. Dieser Ansatz bezieht sich auf das Konzept Public Value.

Die Begriffe Public Value und Gemeinwohl sind grundsätzlich mehrdeutig und aus ver-

schiedenen Perspektiven heraus anwendbar. Das Ziel öffentlicher Verwaltungen ist, Public Value¹³ zu erzeugen durch einen Beitrag zum Gemeinwohl¹⁴. Daher ist auch jede Innovation im öffentlichen Sektor daran zu bewerten, ob und wie sie Nutzen für die Gemeinschaft erzeugt. Was genau positiv zum Gemeinwohl beiträgt, lässt sich nicht allgemeingültig definieren, sondern ist Gegenstand eines gesellschaftlichen Aushandlungsprozesses, der immer wieder neu zu führen ist.

Für Innovationslabore beschreibt die Publikation *Life Cycle of Public Innovation Labs* Evaluationsansätze für die Weiterentwicklung von Laboren, die insbesondere auch Public Value adressieren.¹⁵ Offen bleibt, wie Public Value bewertet werden kann. Eine Überblicksarbeit, die den Forschungsstand zu Public Value bezogen auf E-Government erschließt, beschreibt drei, teilweise überlappende Dimensionen von Public Value: verbesserte öffentliche Leistungen (darunter zum Beispiel Verbesserungen in Effizienz und Zugang), verbesserter politischer Nutzen (zum Beispiel bezogen auf Transparenz und Partizipation sowie auf Legitimität und Verantwortlichkeit) sowie verbesserter sozialer Nutzen (zum Beispiel mit Blick auf erhöhtes Vertrauen in den Staat oder auch soziales und wirtschaftliches Wohlergehen).¹⁶ Diese Kategorien sind vergleichbar mit dem Ansatz von Friedland und Gross, die im Zuge einer Analyse bestehender Modelle zur Bewertung des Nutzens von E-Government drei Dimensionen beschreiben: den operativen, politischen und sozialen Nutzen.¹⁷ Chu et al. adressieren diese Dimensionen mit Kriterien (Abbildung 3).¹⁸

¹³ Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

¹⁴ Meynhardt (2008). Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl. S. 27-28.

¹⁵ Werneck, C., Ferrarezi, E., Brandalise, I., Vaqueiro, L., & Bonduki, M. (2020). *Life Cycles of Public Innovation Labs*. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/67/life-cycles_EN_digital.pdf. Letzter Abruf am 22.07.2022.

¹⁶ Twizeyimana, J. D., Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government information quarterly*, 36(2), S. 167-178.

¹⁷ Friedland, C., Gross, T. (2010, May). Measuring the public value of e-government: Methodology of a South African case study. *2010 IST-Africa*, S. 1-12.

¹⁸ Chu, P. Y., Tseng, H. L., Lee, C. P., Huang, W. L., Huang, T. Y., & Hung, Y. T. (2017, March). A longitudinal research of public value and electronic governance development in Taiwan. *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, S. 459-464.

<https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/a-guide-to-evaluating-public-sector-innovation/>. Letzter Abruf am 14.08.2022.

¹² The Danish National Center for Public Sector Innovation (2021). *Copenhagen Manual. A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector innovation*, 1st Edition.

4 Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Zielsystems für Innovation

Aufbauend auf diesen Grundlagen stellen wir im folgenden Kapitel ein *gemeinwohlorientiertes Zielsystem für Innovation* vor.

Eine erste Version des gemeinwohlorientierten Zielsystems für Innovation entstand auf Basis der Literaturrecherche (Abschnitt 4.1). Diese Version diskutierten wir mit unterschiedlichen Akteuren, die in Innovationseinheiten im öffentlichen Sektor tätig sind. Die in diesen Interviews genannten Verbesserungen haben wir analysiert und gegebenenfalls in das Zielsystem eingearbeitet (Abschnitt 4.2). Um das Zielsystem in der Praxis anwenden zu können (Abschnitt 4.3), fassten wir die gewonnenen Erkenntnisse in einem Bewertungsleitfaden zusammen.

4.1 Ein Public-Value-Modell für Innovationsvorhaben

Das Public-Value-Modell von Chu et al.¹⁹ bildet die Ausgangslage, um ein spezifisches Modell für die Nutzenbewertung von Innovationsvorhaben zu erstellen (vgl. Abbildungen 3 und 4). Das spezifische Modell soll je nach Rahmenbedingungen und Schwerpunkten individuell anpassbar sein. Das Gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation dient der strategischen Ausrichtung und Evaluation von Innovationsvorhaben und nicht einer organisationsübergreifenden, vergleichenden Anwendung.

Ein mögliches Ziel von Innovationsvorhaben ist, die Innovationsfähigkeit einer Organisation zu verbessern.²⁰ In diesen Fällen wird kein direkter operativer, politischer oder gesellschaftlicher Nutzen erzielt. Möglich ist aber, dass weitere Innovationsaktivitäten, die aus der erhöhten Innovationsfähigkeit resul-

tieren, Nutzen erzeugen. Um diese indirekte Wirkung im Modell abzubilden, kam die Dimension *Verbesserung der Innovationsfähigkeit* außerhalb des öffentlichen Nutzens hinzu (Abbildung 4).

Je Dimension werden Kriterien bereitgestellt, die mithilfe von Indikatoren bewertet werden können (Abbildung 6). Zum Beispiel wird in der Dimension Operativer Nutzen das Kriterium Nutzerzufriedenheit bewertet. Dies umfasst auf Indikatorebene die Zufriedenheit der Nutzenden, also zum Beispiel der Beschäftigten in der Verwaltung oder einer antragstellenden Person. In der praktischen Anwendung ist zu entscheiden, auf welchem Weg die Kriterien bewertet werden. Denkbar ist eine umfassende Menge an Indikatoren, deren Ausprägungen jeweils spezifisch zu erheben sind. Im Fall Nutzerzufriedenheit kann das ein Indikator für Gebrauchstauglichkeit sein. Oder die Nutzerzahlen einer Software werden hinzugezogen. Dieses Vorgehen ist in der Praxis mit Blick auf die notwendigen Ressourcen herausfordernd. Alternativ ist es auch möglich, die Bewertung in einem Workshop vorzunehmen und dabei bestehende Daten hinzuzuziehen, zum Beispiel zur Nutzerzufriedenheit (Näheres im Abschnitt 4.3).

Im Folgenden beschreiben wir die vier Dimensionen mit den jeweils vorläufigen Kriterien und nennen zudem beispielhaft passende Handlungsfelder für Innovationsvorhaben.

Die Dimension **Operativer Nutzen** umfasst Verbesserungen, die unmittelbar mit den Kernaufgaben der jeweiligen Organisation verbunden sind; die Dimension enthält die Kriterien Effektivität, Effizienz, Resilienz und Nutzerzufriedenheit. Beispielsweise können Innovationsvorhaben darauf ausgerichtet sein, Zielgruppen besser zu erreichen, Prozesskosten zu senken, die Leistungsfähigkeit

¹⁹ Chu et al. (2017, March). A longitudinal research of public value and electronic governance development in Taiwan.

²⁰ Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), S. 90-98.

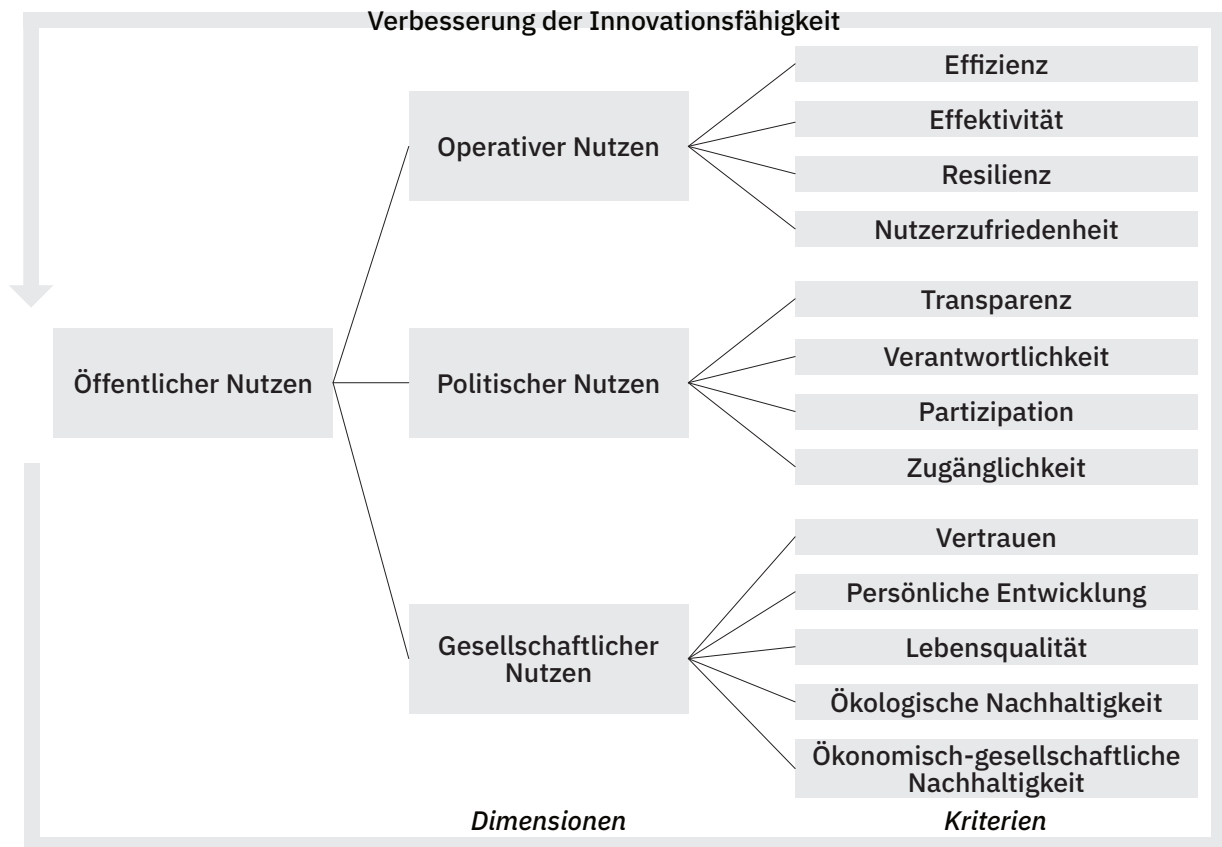


Abbildung 4: gemeinwohlorientiertes Zielsystem für Innovation (eigene Darstellung)

in Krisenzeiten zu verbessern oder auch die Arbeitsbedingungen durch neuartige Kommunikationswege zu verbessern.

Die Dimension **Politischer Nutzen** umfasst die Kriterien Transparenz, Verantwortlichkeit, Partizipation und Zugänglichkeit. Diese Dimension bezieht sich auf demokratische Werte. Inwieweit besteht also die Möglichkeit, Informationen über Strukturen, Prozesse, Entscheidungsträger, Zuständigkeiten und Regelungen zu erhalten, Forderungen zu äußern, an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen teilzuhaben und Angebote unabhängig von individuellen Ressourcen und Fähigkeiten tatsächlich nutzen zu können? Innovationsvorhaben könnten zum Beispiel die Auffindbarkeit von Datenangeboten verbessern oder die Auswertung von Beiträgen vereinfachen.

Die Dimension **Gesellschaftlicher Nutzen** umfasst die Kriterien Vertrauen, persönliche Entwicklung, Lebensqualität, ökologische

Nachhaltigkeit und ökonomisch-gesellschaftliche Nachhaltigkeit. Im Fokus steht das Wohlergehen von Einzelpersonen, Gruppen und Gesellschaft – auch in Zukunft. Innovationsvorhaben können beispielsweise dazu beitragen, die Privatsphäre im Kontext konkreter Dienstleistungen zu schützen, die Nachvollziehbarkeit von Verwaltungsentscheidungen zu erhöhen, den Zugang zu Bildungs- und Kulturangeboten zu verbessern und den Ressourcenverbrauch bezogen auf eine konkrete Dienstleistung zu reduzieren.

Die Dimension **Verbesserung der Innovationsfähigkeit** umfasst die Kriterien Strategie, Kultur, Kompetenzen, Organisationsstruktur und Ressourcen. Diese Kriterien haben wir aus der Literatur zur Innovationsfähigkeit bzw. Innovation Capability abgeleitet.²¹ Innovationsfähigkeit basiert auf einer klaren Innovationsstrategie mit einer ent-

²¹ Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, S. 235-260.

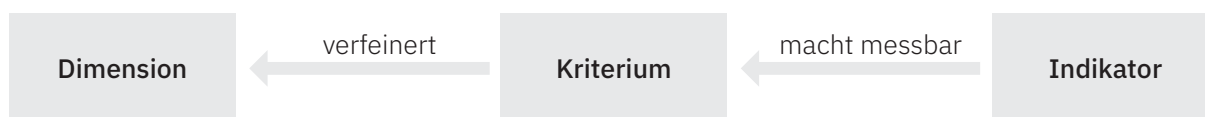


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Dimension, Kriterium und Indikator

sprechenden Ressourcenausstattung, Freiräumen und Offenheit für Ideen und deren Erprobung, Kompetenzen zu Innovationsmethoden und Wissensmanagement sowie Strukturen und Abläufe, die Kollaboration intern wie auch extern ermöglichen. So können zum Beispiel Lösungen zur partizipativen Identifikation vielversprechender Anwendungsszenarien für spezifische Technologien Gegenstand eines Innovationsvorhabens sein.

Das erarbeitete Modell soll es ermöglichen, den Nutzen von Innovationsvorhaben qualitativ zu bewerten. Eine quantitative Bewertung zielt vor allem darauf ab, einen Sachverhalt in Form von Modellen und Zahlen möglichst genau zu beschreiben. Innovationen im öffentlichen Sektor führen jedoch auch zu langfristigen organisatorischen und gesellschaftlichen Effekten, die schwer eindeutig messbar sind. Welche Effekte tatsächlich zum Gemeinwohl beitragen, lässt sich nicht starr definieren, sondern unterliegt einem stetig geführten, öffentlichen Diskurs. Daher empfehlen wir, die Kriterien qualitativ zu bewerten. Eine qualitative Bewertung zielt darauf ab, das Bild über eine Situation zu vertiefen und mehrere Perspektiven abzubilden. Quantitativ erhobene Daten lassen sich bei einer qualitativen Bewertung hinzuziehen.

4.2 Weiterentwicklung des Modells auf Basis von Experteninterviews

Das vorläufige gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation diskutierten wir in fünf Interviews mit Experten, die in Innovationseinheiten tätig sind und das Modell potenziell anwenden könnten.²² Wir stellten das Modell

²² Vielen Dank an Dr. André Göbel (DigitalAgentur Brandenburg GmbH), Dr. Matti Große (IT-Dienstleistungszentrum Berlin), Dr. Benjamin Seibel (Tech-

dabei in einer Folienpräsentation vor. Jede Dimension war auf einer Folie tabellarisch dargestellt. Die Tabellen enthielten zudem erläuternde Aspekte und mögliche Handlungsfelder für Innovationsvorhaben (Abbildung 6).

Die Gespräche dauerten jeweils ca. eine Stunde. Ziel der Gespräche war, inhaltliche Schwächen des Modells zu finden und zu diskutieren. Schwerpunkte der Diskussion waren die inhaltliche Abdeckung der Dimensionen, Überschneidungen zwischen den Kriterien, begriffliche Unklarheiten und Überlegungen zur Anwendung des Modells in der Praxis. Die Ergebnisse der Interviews zeigt Tabelle 1 in Form thematisch sortierter Kernaussagen. Die Aussagen sind sinngemäß formuliert.

“The strategy is delivery.

Oft, iteratively and repetively.“

– Mike Bracken, ehemaliger Generaldirektor des UK Government Digital Service²³

Die Interviews haben gezeigt, dass die Priorisierung von Innovationsvorhaben in der Praxis sehr unterschiedlich erfolgt: von eher nicht formalisierten Entscheidungsprozessen bis hin zu einem systematischen Vorgehen anhand strategischer Ziele. Dabei stehe die Gemeinwohlorientierung nicht immer unmittelbar im Fokus. Die Interviewten betonten klassische Mehrwerte, die in direktem Zusammenhang mit dem Innovationsgegenstand stehen, insbesondere mit Blick auf

nologiestiftung Berlin), Dr. Anna Sinell (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) und Dr. Rubina Zern-Breuer (Universität Speyer) für die wertvollen Beiträge. Die Nennung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

²³ UK Government Digital Service Blog (2013, January 3rd). Digital Transformation in 2013 The strategy is delivery. Again. <https://gds.blog.gov.uk/2013/01/06/digital-transformation-in-2013-the-strategy-is-delivery-again>. Letzter Abruf am 25.07.2022.

Kriterium „Effizienz“ betrifft das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand.

Mögliche Handlungsfelder

- Reorganisation von Prozessen
- Verbesserung der IT-Leistungsfähigkeit, z.B. Zuverlässigkeit, Sicherheit
- Kostensenkungen, z.B. Personal-, Sach-, Entwicklungs-, Betriebskosten

Kriterium „Effektivität“ betrifft Wirksamkeit bzw. das Verhältnis zwischen dem definierten und dem erreichten Ziel.

Mögliche Handlungsfelder

- Sicherstellung des operativen Gesetzesvollzugs und der Umsetzung der politischen Ziele
- Wirksamkeit der Gesetze und der aus den Gesetzen resultierenden Maßnahmen
- Bessere Erreichung der Zielgruppe

Kriterium „Resilienz“ betrifft die Fähigkeit von Organisationen ohne anhaltende Beeinträchtigungen mit akutem Stress und Krisensituationen umgehen zu können.

Mögliche Handlungsfelder

- Erhöhung der Anpassungsfähigkeit, Ausdauer, Kooperation
- Förderung der Behördenkultur hin zu Entscheidungsfreude und Eigenverantwortung
- Risikominimierung durch systematische Erfassung und Behandlung von Risiken

Kriterium „Nutzerzufriedenheit“ betrifft die Erfüllung der Erwartungen von Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern als Nutzer an die Qualität der Prozesse, Kommunikation, etc..

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der digitalen Kommunikationswege
- Steigerung der Dienstleistungsqualität

Abbildung 6: Tabelle zur Erläuterung der Kriterien am Beispiel der Dimension *Operativer Nutzen*

Nutzerzahlen und Usability-Tests, Prozessverbesserungen und den Nutzen für die Zielgruppe (im Modell abgedeckt durch die Dimension Operativer Nutzen). Auch die Passung hinsichtlich relevanter, übergreifender Strategien, der politischen Bedeutung und der damit verfügbaren Ressourcen kann ausschlaggebend sein. Pragmatische Gründe für die Ausrichtung sind teilweise ebenfalls relevant, darunter Kundenwünsche, das Interesse der Beteiligten und Timing. In jedem Fall ist

Transparenz über die strategische Ausrichtung von Innovationsvorhaben notwendig, auch um die Aktivitäten evaluieren und weiterentwickeln zu können.

Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden bei der Formulierung der Dimensionen und Kriterien berücksichtigt. (s. Abschnitt 6).

Grundsätzliche Relevanz des Modells

- Die strategische Ausrichtung und Evaluation von Innovationsvorhaben ist eine relevante Aufgabe zur Steuerung von Innovation.
- Ist eine langfristige Planung und Steuerung von Innovationsvorhaben in Abhängigkeit von Kennzahlen angemessen? Innovationen sind grundsätzlich risikobehaftet und müssen aktuelle Entwicklungen berücksichtigen.
- Zentrales Ziel ist der Erkenntniszuwachs. Offene Gespräche mit den Kunden und Zielgruppen sind einer rigiden Ausrichtung an Indikatoren vorzuziehen.
- Eine grundsätzliche Ausrichtung an Werten, denen einzelne Innovationsvorhaben dienen, ist ausreichend.
- Strategische Fragen nicht zu Lasten konkreter Umsetzungsprojekte überbetonen.

Modell insgesamt

- Das Modell ist grundsätzlich schlüssig.
- Die besondere Rolle der Innovationsfähigkeit neben den eigentlichen Public-Value-Dimensionen ist gerechtfertigt, da Innovationmethoden, Innovationskultur und die Sichtbarkeit von Innovation häufig zentraler Gegenstand oder ein Innovationsvorhaben begleitendes Thema sind.
- Das Modell deckt nicht Fragen der Machbarkeit und der Ressourcenverfügbarkeit ab.
- Die Gewichtung der gegebenen Kriterien erlaubt es, individuelle Rahmenbedingungen angemessen zu berücksichtigen.

Datenerhebung

- Ein Mix aus quantitativer und qualitativer Datenerhebung ist anzustreben.
- Um belastbare Ergebnisse zu erhalten, sollten verschiedene Akteursgruppen, darunter Geldgeber, Projektmitglieder, Kunden, Partner und die Zielgruppe, in die Bewertung der Kriterien einbezogen werden.
- Die Einschätzung der Wirkung eines Innovationsvorhabens hängt vom Betrachtungszeitraum ab: Wird zum Beispiel eine entwickelte Lösung zunächst in den Pilotbetrieb geführt, lässt sich für diesen Zeitraum in der Evaluation Nutzen ermitteln. Bleibt eine Überführung in den Regelbetrieb aber aus, treffen die Evaluationsergebnisse nicht mehr zu.

Dimensionen und Kriterien

- Teilweise gibt es Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen und Kriterien. Zum Beispiel spielt Resilienz (Dimension *Operativer Nutzen*) mit Blick auf die notwendigen Anpassungsfähigkeiten auch in der Dimension Innovationsfähigkeit eine Rolle.
- Einige Kriterien stiften aus Public-Value-Perspektive direkten Nutzen; andere sind eher Voraussetzung für Nutzen (z.B. Resilienz und die Kriterien der Dimension *Innovationsfähigkeit*).
- Der Begriff *Politischer Nutzen* kann als Nutzen für die politischen Akteure missverstanden werden. *Politischer Nutzen* meint positive Wirkungen auf demokratischer Ebene.

Tabelle 1: Kernaussagen aus den Interviews (paraphrasiert)

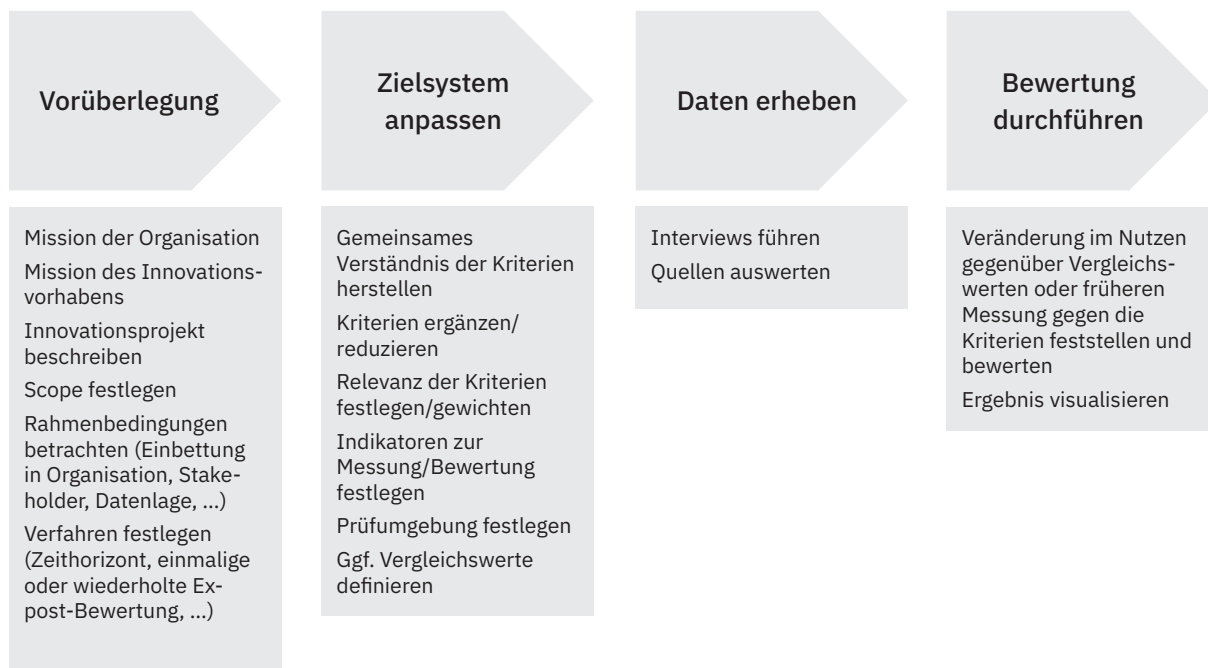


Abbildung 7: Ablauf der Evaluation in einem Workshop

4.3 Anwendung des Zielsystems

Um das Modell für konkrete Innovationsvorhaben anwenden zu können, haben wir die für eine Bewertung notwendigen Aktivitäten in einem Vorgehensmodell zusammengefasst. Für die Auswahl und Steuerung von Innovationsvorhaben im Rahmen eines Innovationsmanagements ist es notwendig, den möglichen Nutzen im Vorfeld (ex ante) und den tatsächlich erreichten Nutzen während oder nach der Umsetzung (ex post) zu bewerten. Die Methode ist für beide Fälle nutzbar, auch ohne vorherige Ex-ante-Evaluation. In anderen Fällen ist das Zielsystem anzupassen.

Die Anwendung der Methode zeigen wir exemplarisch anhand eines Workshops mit den notwendigen Vorüberlegungen, Anpassungen, Datenerhebungen und der Bewertung. Das Workshop-Format haben wir gewählt, da die Anwendung der Methode direkt angeleitet, beobachtet und diskutiert werden kann. Der Zeitbedarf für einen solchen Workshop richtet sich nach der Anzahl der Teilnehmenden und den zusätzlichen Erhebungen. Im Idealfall sind verschiedene Akteursgruppen eingebunden – zum Beispiel Geldgeber, Kunden, Partner, Beschäftigte. Bei einer kleineren

Gruppe von drei bis sechs Personen, geleitet von einer Moderation, und bei Hinzuziehung bestehender Daten (zum Beispiel zur Nutzerzufriedenheit) sind insgesamt vier bis sechs Stunden einzuplanen. Die Vorüberlegungen nehmen in diesem Fall ein bis zwei Stunden in Anspruch; der Workshop selbst dauert drei bis vier Stunden.

Die Evaluation besteht aus den vier Phasen (Abb. 7): Vorüberlegungen – Anpassung des Public-Value-Modells als generisches Bewertungsschema – Datenerhebung – Bewertung

Im Folgenden sind die Phasen detailliert beschrieben. Ausschnitte aus einem Online-Whiteboard veranschaulichen den Inhalt. Die dort dargestellte Struktur hilft, den Workshop umzusetzen und lässt sich auch in Präsenzformaten nutzen.

4.4 Vorüberlegungen

Vor dem Workshop gilt es, Rahmenbedingungen und Scope festzulegen, um später die passenden Kriterien und Indikatoren auszuwählen und zu gewichten. Tabelle 2 präsentiert Leitfragen zu den Vorüberlegungen und mögliche Antworten.

Warum? Welches Ziel verfolgen wir mit der Nutzenbewertung?

- Strategische Ausrichtung eines neuen Innovationsprojektes
- Evaluation eines Innovationsprojektes
- Auswahl von Innovationsprojekten
- Vergleich mehrerer Innovationsprojekte
- ...

Was? Welchen Untersuchungsgegenstand betrachten wir?

- Entwicklungsprojekt
- Innovationseinheit
- Veranstaltung (zum Beispiel Hackathon)
- Weiterbildungsinitiative
- ...

Wann? Welchen Zeitraum nehmen wir in den Blick?

- seit Beginn
- die letzten 12 Monate
- die nächsten 5 Jahre
- die letzten 5 Jahre
- ...

Wer? Welche Personen führen die Bewertung durch?

- Kunden (Auftraggeber)
- Team (Projektteam, z. B. Mitarbeiter im Lab),
- Partner
- Zielgruppe (Beschäftigte in Verwaltungen, Bürgerinnen, Bürger)
- Lenkungsgruppe/Beirat
- Förderer/Geldgeber
- externe Gutachter
- ...

Wie? Wie soll die Bewertung stattfinden? Welche Daten stehen schon zur Verfügung?

- Kundenbefragungen
- Nutzung bestehender Daten (zum Beispiel zur Nutzerzufriedenheit)
- Präsenzworkshop
- Online-Workshop
- Methoden-Mix
- Interviews
- Schriftliche Befragung
- ...

Tabelle 2: Fragen zu Vorüberlegungen

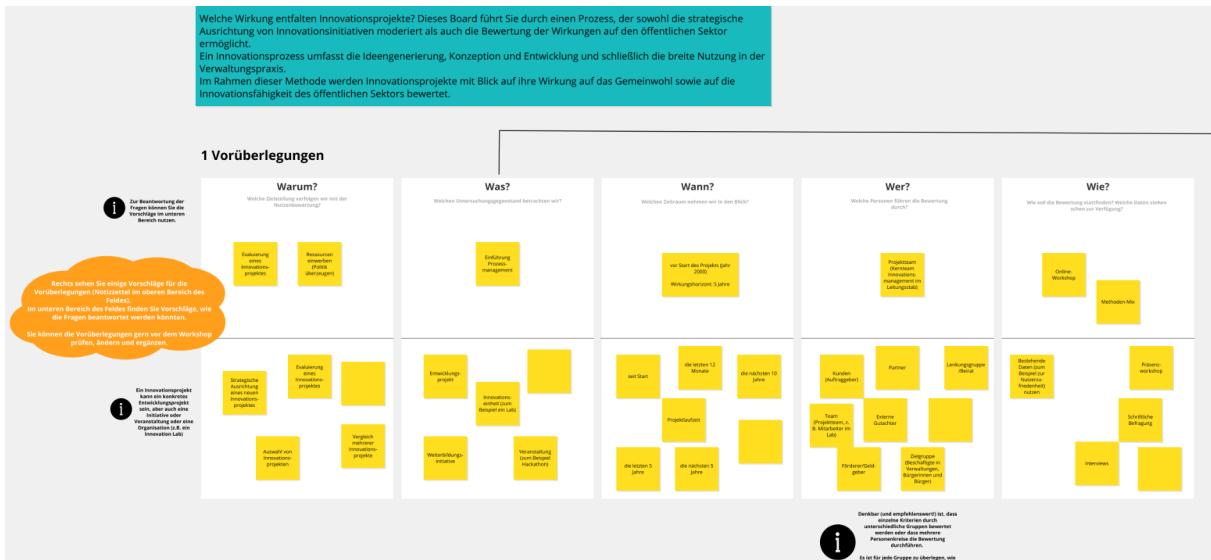


Abbildung 8: Whiteboard mit Vorüberlegungen und Beschreibung des Innovationsvorhabens

4.5 Zielsystem anpassen

Das gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation enthält eine generische Sammlung möglicher Ziele, die der Steigerung des Gemeinwohls dienen (Tabelle 3). Das Zielmodell besteht aus Dimensionen (Art des Nutzens) und Kriterien zu jeder Dimension (Konkretisierung des Nutzens). Im Rahmen der Anpassung an das konkrete Innovationsvorhaben sind Indikatoren nutzbar, die das Kriterium messbar machen. Dies ist insbesondere dann ratsam, wenn entsprechende Daten bereits verfügbar sind oder die Beteiligten das Kriterium nicht einschätzen können.

Das Zielsystem wird an die Organisation und ggf. an das konkrete Innovationsvorhaben angepasst. Zunächst stellt die Moderation den Teilnehmenden das Modell im Detail vor und begleitet die Diskussion darüber. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Danach gewichtet die Gruppe die Kriterien, um individuelle Rahmenbedingungen berücksichtigen zu können. Zum Beispiel kann eine Innovationseinheit mit der Aufgabe betraut werden, die Innovationsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen.

Für diesen Schritt ist ein Online-Whiteboard nutzbar (Abbildung 8, Abbildung 9). Darauf sind alle generischen Kriterien beschrieben

und die Gruppe kann die Kriterien gemeinsam gewichten (Punkte kleben bzw. abstimmen). Die Gewichtung soll sich an der Mission der Organisation orientieren. Die Anzahl der Gewichtungspunkte je Person entspricht der Anzahl der Kriterien des individualisierten Modells. Die Punkte können beliebig verteilt werden (bspw. sieben Punkte für sieben Kriterien oder sieben Punkte für ein Kriterium). Anhand der Gewichtungspunkte wird für jedes Kriterium ein Gewichtungsfaktor ermittelt (keine Punkte – Gewichtungsfaktor 0; einzelne Punkte – Gewichtungsfaktor 1; mehrere Punkte – Gewichtungsfaktor 2; viele Gewichtungspunkte – Gewichtungsfaktor 3). Die Beteiligten vereinbaren die genaue Zuordnung der Gewichtungsfaktoren.

Ergebnis ist ein individuell angepasstes Zielsystem, das die Mission der Organisation und besondere Rahmenbedingungen des zu bewertenden Innovationsvorhabens berücksichtigt.

4.6 Daten erheben

In diesem Schritt sind die Daten zu erheben bzw. bestehende Daten zu identifizieren, die für die Bewertung hinzugezogen werden sollen. Das sind zum Beispiel Daten aus Interviews mit ausgewählten Stakeholdern, qualitative und quantitative Umfragen oder beste-



Abbildung 9: Auszug aus dem Whiteboard – Kriterien festlegen

hende Datenbestände (bspw. Durchlaufzeiten, Zählungen, Stellenpläne etc.). Die Datenerhebung muss geplant und dokumentiert werden. Zu berücksichtigen sind außerdem die relevanten Rahmenbedingungen, darunter zum Beispiel Datenschutzaspekte.

Im Ergebnis liegen Daten vor, die der Bewertung der Kriterien dienen.

Möglich ist auch, ohne ergänzende Daten zu bewerten, also ausschließlich auf Basis der Diskussion der Teilnehmenden.

4.7 Innovationsvorhaben bewerten und Ergebnis darstellen

Die Kriterien sind qualitativ zu bewerten, ggf. sind dabei ergänzend erhobene Daten einzubeziehen. Zentrale Frage ist: Welche Wirkung

hat das zu evaluierende Innovationsvorhaben auf das jeweilige Kriterium? Dabei wird die Wirkung je Kriterium auf einer mehrstufigen Skala festgehalten (sehr niedrig, niedrig, hoch, sehr hoch). Welchen genauen Einfluss die zusätzlich erhobenen Daten auf die Bewertung der Kriterien haben, legen die Teilnehmenden der Evaluation fest.

Die gemeinsame Bewertung erfolgt über ein Online-Whiteboard oder über vergleichbare Mittel, zum Beispiel eine Tabelle. In einem Diagramm ist der Zielerfüllungsgrad für alle ausgewählten Kriterien darzustellen, um den Gesamtzustand visuell zu erfassen (Abbildung 10). Die Kriterien werden nach ihrer Gewichtung geordnet dargestellt; die Zugehörigkeit zu den Dimensionen zeigen in dieser Darstellung Farben. Möglich sind auch andere Visualisierungen.

<i>Dimension</i>	<i>Kriterium</i>
Operativer Nutzen	Effizienz, Effektivität, Resilienz und Nutzerzufriedenheit
Politischer Nutzen (demokratieorientiert)	Transparenz, Verantwortlichkeit, Teilhabe und Zugänglichkeit
Operativer Nutzen	Vertrauen, Selbstverwirklichung und persönliche Entwicklung, Lebensqualität, ökologische Nachhaltigkeit, ökonomisch-gesellschaftliche Nachhaltigkeit
Operativer Nutzen	Strategie, Kompetenzen, Ressourcen, Kultur, Organisationsstruktur

Tabelle 3: Public-Value-Modell im Überblick (detaillierte Darstellung in Abschnitt 6)

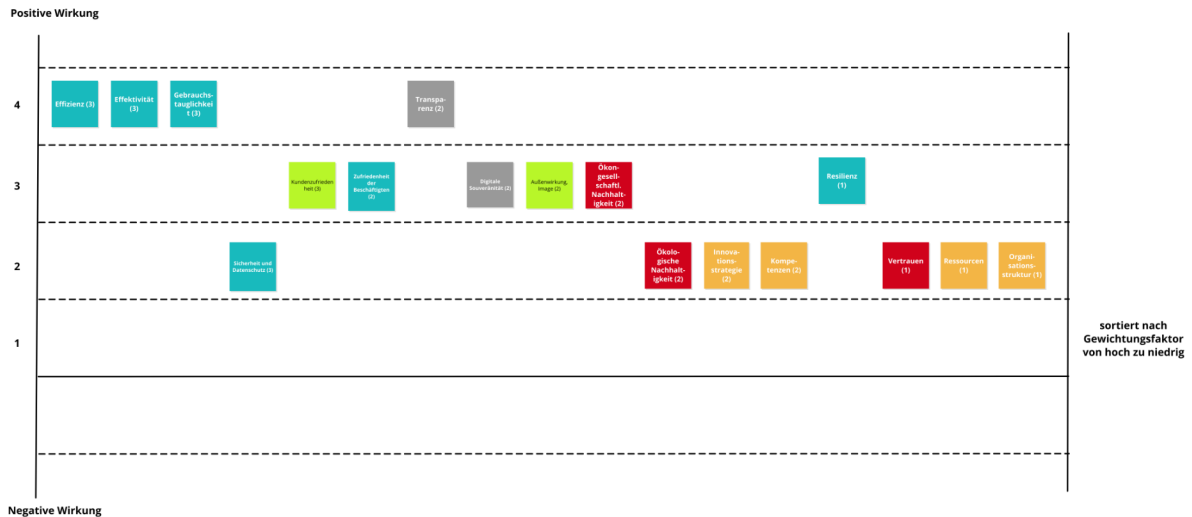


Abbildung 10: Auszug aus dem Whiteboard – Bewertung der Zielerfüllung

Zunächst erstellt jeder Evaluationsteilnehmende eine eigene Bewertung; die Gesamt-sicht ergibt sich aus den zusammengefassten Einzelergebnissen. Vorteilhaft ist dabei die unabhängige Bewertung. Alternativ kann die Gruppe auch sofort gemeinsam bewerten. Auf diese Weise lassen sich Unklarheiten und unterschiedliche Wissensstände direkt besprechen.

Das gewählte Vorgehen bei Datenerhebung und Auswertung ist zu dokumentieren, damit die Bewertung später wiederholt und nachvollzogen werden kann. So lassen sich die Wirkungen einer Innovation über einen längeren Zeitraum einschätzen.

Eine Besonderheit sind negative Wirkungen. Ein Innovationsvorhaben könnte sich negativ auf einzelne Ziele auswirken, zum Beispiel negativ die Transparenz beeinflussen. Negative Bewertungen werden nicht differenziert erfasst, um die Methode und die Visualisierungen überschaubar zu halten. Im Fall negativer Wirkungen ist das Innovationsvorhaben grundsätzlich zu prüfen.

Abschließend ist der Gesamt-Index zu ermitteln: Hierfür ist der gewichtete Mittelwert auf Basis der Bewertungen der einzelnen Kriteri-

en und der Gewichtungsfaktoren zu berechnen. Der Gesamt-Index erleichtert den Vergleich zwischen Innovationsvorhaben und den Vergleich der Zielerreichung in verschiedenen Phasen.

Ein Vergleich des Gesamt-Indexes verschiedener Innovationsvorhaben ist nur sinnvoll möglich, wenn das Zielsystem einschließlich Gewichtung gleich ist.

Im Ergebnis liegen Gesamt-Index und eine Bewertung der Zielerfüllung für jedes Kriterium vor. Dies ermöglicht dreierlei:

1. Die strategische Ausrichtung einer Organisation: Welche Nutzendimensionen sind für unsere Organisation zentral?
2. Die Auswahl von Innovationsvorhaben: Welches Innovationsvorhaben dient unserer strategischen Ausrichtung, erfüllt also unsere Ziele in den angestrebten Nutzendimensionen?
3. Die Bewertung laufender oder abgeschlossener Innovationsvorhaben: Inwiefern hat ein Innovationsvorhaben die gesetzten Ziele in den angestrebten Nutzendimensionen erreicht?

5 Erprobung des Modells

Das gemeinwohlorientierte Zielsystem für Innovation und der Bewertungsleitfaden zur Anwendung wurden in zwei Workshops erprobt: Der erste Workshop erfolgte in Präsenz im Joint eGov and Open Data Innovation Lab im April 2022. Er ist als Pretest zu verstehen, da neben sechs weiteren Personen auch ein Autor dieser Studie teilgenommen hat. Moderiert hat ebenfalls eine Person aus dem Autorenteam. Der Workshop dauerte zwei Stunden. Die Kriterien wurden beispielhaft und nicht vollständig gewichtet und bewertet. Die Erkenntnisse aus Vorbereitung, Moderation und Auswertung des Workshops flossen in die Weiterentwicklung des Bewertungsleitfadens ein.

Der zweite Workshop fand im Juni 2022 mit vier Beschäftigten des Informationstechnikzentrums Bund (ITZBund) als Videokonferenz statt. Die Autoren moderierten und beobachteten die Videokonferenz. Das ITZBund ist der zentrale IT-Dienstleister der Bundesverwaltung und deckt das gesamte Spektrum von IT-Dienstleistungen ab – darunter auch innovationsbezogene Leistungen. Der Workshop dauerte drei Stunden. Nachdem das Autorenteam, Modell und Vorgehen erläutert hat, hat das ITZBund das vorab gewählte Beispielprojekt kurz präsentiert. Es folgten die einzelnen Schritte für die Gewichtung und Bewertung der Kriterien auf dem vorbereiteten Online-Whiteboard. Der Workshop endete mit einer Zusammenfassung und einer ausführlichen Feedback-Runde. Das Feedback bezog sich auf das Modell und das Vorgehen.

Insgesamt haben die Teilnehmenden das Modell und dessen Relevanz positiv beurteilt. Hervorgehoben wurde insbesondere die Möglichkeit, verschiedene Akteure einzubinden und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Möglich wird dies auch durch mehrere Workshops, die verschiedene Gruppen einschließen, darunter zum Beispiel Kunden, Partner oder nachgeordnete Einheiten. Die jeweiligen Ergebnis-

se können dann in einem zusammenfassenden Workshop integriert werden.

Weiteres Feedback war: Die Visualisierung über das Online-Whiteboard erzeuge Transparenz und Anschaulichkeit. Auf diese Weise ließen sich Entscheidungen über Innovationsvorhaben objektivieren, besonders beim Vergleich mehrerer Projektideen. Die Ausrichtung an gemeinwohlorientierten Nutzen dimensionen sei neuartig, bisher standen andere Kriterien im Fokus. Daran schloss sich der Wunsch an, das Modell zu ergänzen, zum Beispiel um Budgetinformationen oder die Machbarkeit der Vorhaben. Diese Perspektive sei in der Weiterentwicklung des Vorgehensmodells zu berücksichtigen.

Mit Blick auf die Vorüberlegungen wurde angemerkt, der Mission der Organisation auch auf dem Online-Board mehr Raum zu geben. Dort seien folgende Fragen zu beantworten: In welchem Kontext wird die Innovation betrachtet? Welche Ziele hat die Organisation? Welche Rahmenbedingungen herrschen vor? Inwiefern besteht zum Beispiel eine Dienstleistungsbeziehung zu Dritten? Dieser Kontext wird die Bewertung einer Innovation beeinflussen.

Wie schon in den Interviews hat die Dimension Politischer Nutzen zu Verständnisproblemen geführt. Die Orientierung an demokratischen Werten sei im Zuge der Modell-Vorstellung klar zu kommunizieren. Auch bei der Identifikation weiterer relevanter Kriterien muss die Moderation sorgfältig prüfen, ob das vorgeschlagene Kriterium tatsächlich neu ist. Dies ist transparent und konsensorientiert zu diskutieren. Eine Erweiterung der Kriterien bedeutet gegebenenfalls, die Gemeinwohlorientierung aufzuweichen und die Vergleichbarkeit zu erschweren. Während der Erprobung wurden die Aspekte IT-Sicherheit und Datenschutz als relevante Ergänzung diskutiert. Sie lassen sich den bestehenden Kriteri-

en Resilienz und Vertrauen zuordnen. Die Beschreibung dieser beiden Kriterien wurde entsprechend erweitert.

Mit Blick auf die Moderation ist es nötig, zwischen der Gewichtung der Kriterien und der Bewertung mit Blick auf das konkrete Innovationsvorhaben klar abzugrenzen. Dies muss die Moderation im Lauf der Diskussion immer wieder verdeutlichen.

Die Ergebnisse waren ursprünglich als Spinnendiagramm dargestellt. Die beiden Workshops zeigten jedoch deutlich, dass diese Darstellung zu Missverständnissen führt, da das Spinnendiagramm auch als Zielscheibe wahrgenommen wurde. Niedrige Werte in der Mitte des Spinnendiagramms wurden in diesem Fall positiv interpretiert; die Gewichtung war nicht klar abbildbar. Ein Portfolio-Diagramm hat demgegenüber den Vorteil, dass sich die Gewichtung über die Reihung der Kriterien abbilden lässt und auch negative Wirkungen gut erfassbar sind (vgl. Abbildung 10). Aller-

dings ist im negativen Bereich keine differenzierte Bewertung möglich. Sobald die Innovationsinitiative eine negative Wirkung auf eines der gemeinwohlorientierten Kriterien hat, ist sorgfältig abzuwägen, inwiefern das Vorhaben überhaupt verfolgt werden soll.

Insgesamt zeigte die Erprobung: Modell und Bewertungsleitfaden sind innerhalb einer überschaubaren Zeit und mit begrenzten Ressourcen anwendbar. Um eine hohe Vergleichbarkeit zu erreichen, sollte die Gewichtung übergreifend festgelegt werden. So lassen sich zum Beispiel ein Innovationsprojekt im Zeitverlauf evaluieren oder verschiedene Projekte innerhalb einer Organisation vergleichen. Die Belastbarkeit der Ergebnisse steigt mit der Einbindung der verschiedenen, relevanten Gruppen und der Hinzuziehung ergänzender Daten für die Bewertung der Kriterien über Indikatoren. Darüber hinaus müssen die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Expertise der Beteiligten kritisch gewürdigt werden.

6 Dimensionen und Kriterien des Modells im Detail

Basierend auf den theoretischen Überlegungen, den Erkenntnissen aus den Interviews und aus der praktischen Anwendung präsentieren wir das Modell nun im Detail. Die Kriterien je Dimension werden tabellarisch erläutert. Wir beschreiben das Kriterium und führen Handlungsfelder auf, um die möglichen Wirkungen von Innovationsvorhaben auf das Kriterium zu verdeutlichen. Die Handlungsfelder sind exemplarisch. Innovationsvorhaben könnten im Rahmen dieser Handlungs-

felder auf das jeweilige Kriterium wirken. Die Beschreibungen und möglichen Handlungsfelder schaffen ein Verständnis für die Kriterien. Auf dieser Basis lassen sich geeignete Indikatoren hinzuziehen, welche die Bewertung auf Ebene der Kriterien erleichtern. Um zum Beispiel das Kriterium Nutzerzufriedenheit zu bewerten, kann ein Indikator für die Gebrauchstauglichkeit einer Software hinzugezogen werden, der über eine entsprechende Studie gemessen wurde.

Dimension *Operativer Nutzen*

Kriterium „Effizienz“ betrifft das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand.

Mögliche Handlungsfelder

- Reorganisation von Prozessen
- Verbesserung der IT-Leistungsfähigkeit, z.B. Zuverlässigkeit, Sicherheit
- Kostensenkungen, z.B. Personal-, Sach-, Entwicklungs-, Betriebskosten

Kriterium „Effektivität“ betrifft Wirksamkeit bzw. das Verhältnis zwischen dem definierten und dem erreichten Ziel.

Mögliche Handlungsfelder

- Sicherstellung des operativen Gesetzesvollzugs und der Umsetzung der politischen Ziele
- Wirksamkeit der Gesetze und der aus den Gesetzen resultierenden Maßnahmen
- Bessere Erreichung der Zielgruppe

Kriterium „Resilienz“ betrifft die Fähigkeit von Organisationen ohne anhaltende Beeinträchtigungen mit akutem Stress und Krisensituationen umgehen zu können.

Mögliche Handlungsfelder

- Erhöhung der Anpassungsfähigkeit, Ausdauer, Kooperation
- Förderung der Behördenkultur hin zu Entscheidungsfreude und Eigenverantwortung
- Risikominimierung durch systematische Erfassung und Behandlung von Risiken

Kriterium „Nutzerzufriedenheit“ betrifft die Erfüllung der Erwartungen von Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern als Nutzer an die Qualität der Prozesse, Kommunikation, etc..

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der digitalen Kommunikationswege
- Steigerung der Dienstleistungsqualität

Tabelle 4: Erläuterung der Kriterien in der Dimension *Operativer Nutzen*

Dimension *Politischer Nutzen*

Kriterium „Transparenz“ betrifft den Zugang zu Informationen über Strukturen, Prozesse, Entscheidungsträger, Zuständigkeiten, Agenden und gesetzlichen Grundlagen.

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserung von Datenangeboten (Auffindbarkeit, thematische Breite, Aktualität, Maschinenlesbarkeit, verständlich aufbereitete Daten)
- Verbesserungen bei der Bereitstellung von Daten (z. B. Automatisierung)

Kriterium „Verantwortlichkeit“ betrifft die Nachvollziehbarkeit von Arbeitsabläufen und die Möglichkeit, Beschwerden abzugeben.

Mögliche Handlungsfelder

- Angebote für gezieltes Feedback
- Möglichkeiten, Feedback individuell und angemessen auszuwerten und geeignete Maßnahmen abzuleiten

Kriterium „Teilhabe“ betrifft die Beteiligung an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen – gemeint sind informelle und formelle Beteiligung.

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserung der Beteiligungsangebote und im Bereich E-Partizipation
- Verbesserte Auswertung der Beteiligungsangebote
- Verbesserungen in der Berücksichtigung von Beteiligungsergebnissen

Kriterium „Zugänglichkeit“ betrifft die Möglichkeit zur Nutzung von Informations- und Kommunikationsangeboten einschließlich digitalen Angeboten.

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserungen im Bereich Mehrsprachigkeit, Verständlichkeit, Gebrauchstauglichkeit, Barrierefreiheit
- Verbesserungen bei der Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen

Tabelle 5: Erläuterung der Kriterien in der Dimension *Politischer Nutzen*

Dimension **Gesellschaftlicher Nutzen**

Kriterium „Vertrauen“ betrifft schlüssiges Handeln, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, gesellschaftlicher Zusammenhalt und Privatsphäre.

Mögliche Handlungsfelder

- Evidenzbasierte Assistenzsysteme
- Erklärbarkeit von Entscheidungen
- Anwendungen zum Schutz der Privatsphäre (Datenschutz)

Kriterium „Selbstverwirklichung und persönliche Entwicklung“ betrifft Bildung und Lernen, Beschäftigungschancen und Ehrenamt.

Mögliche Handlungsfelder

- Lernangebote, z. B. Online-Kurse
- Erleichterung ehrenamtlicher Tätigkeiten
- Verbesserte Karrierechancen

Kriterium „Lebensqualität“ betrifft Gesundheit, Lebenszufriedenheit, Erholung und Unterhaltung sowie zwischenmenschliche Beziehungen.

Mögliche Handlungsfelder

- Verbesserte Gesundheitsvorsorge und Behandlung
- Aufbau und Pflege von Beziehungen (z. B. Online-Communities)
- Verbesserte Erholungs-, Kultur- und Freizeitangebote

Kriterium „Ökologische Nachhaltigkeit“ betrifft Energieeinsparungen, reduzierter Ressourcenverbrauch und reduzierte Umweltverschmutzung.

Mögliche Handlungsfelder

- Lösungen zur Reduktion von Ressourcenverbrauch und Umweltverschmutzung (z. B. in der Regulierung, in Gebietskörperschaften, in Behörden)

Kriterium „Ökonomisch-gesellschaftliche Nachhaltigkeit“ betrifft Grundbedürfnisse, Infrastruktur und Wirtschaftsentwicklung.

Mögliche Handlungsfelder

- Lösungen zur zielgerichteten Sicherstellung von Grundbedürfnissen
- Lösungen zur zielgerichteten Nutzung von Infrastruktur

Tabelle 6: Erläuterung der Kriterien in der Dimension *Gesellschaftlicher Nutzen*

Dimension *Innovationsfähigkeit*

Kriterium „Strategie“ betrifft Wandlungsfähigkeit, Risikobereitschaft und strategische Ausrichtung im Sinne der Innovationsfähigkeit.

Mögliche Handlungsfelder

- Maßnahmen zur partizipativen Strategieentwicklung zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Maßnahmen zur Erhöhung der Wandlungsfähigkeit und Resilienz
- Maßnahmen zur Erhöhung der Unabhängigkeit und Freiheit in Innovationsprozessen

Kriterium „Kultur“ betrifft Offenheit, Diversität und Raum für Innovationsprojekte im Vergleich zu alltäglicher Arbeit.

Mögliche Handlungsfelder

- Maßnahmen zur Messung und Erhöhung von Diversität
- Werkzeuge zur Visualisierung von Strukturen
- Raumkonzepte

Kriterium „Kompetenzen“ betrifft Innovationsorientiertes Lernen und die Nutzung interner und externer Wissensquellen.

Mögliche Handlungsfelder

- Lernangebote, z. B. Online-Kurse
- Methoden und Werkzeuge zur Einbindung Externer
- Wissensmanagement

Kriterium „Organisationsstruktur“ betrifft Anpassungsfähigkeit, Arbeitsweisen im Team und etablierte organisationsübergreifende Kommunikation.

Mögliche Handlungsfelder

- Methoden und Werkzeuge im Bereich Projektmanagement und Entwicklung
- Neue Organisationsmodelle, neue Entscheidungs- und Kommunikationswege

Kriterium „Ressourcen“ betrifft Investitionen in Forschung und Entwicklung, Investitionen in Innovationsprojekte, Methoden und Werkzeuge zur Budgetüberwachung.

Mögliche Handlungsfelder

- Konzepte zur Ausweitung von Innovationsaktivitäten (Open Science, Open Innovation)
- Konzepte zur Akquise externer Mittel
- Methoden und Werkzeuge zur Budgetüberwachung

Tabelle 7: Erläuterung der Kriterien in der Dimension *Innovationsfähigkeit*

7 Fazit

Jede größere Veränderung – und damit auch jede Innovation in einer Organisation – bindet Ressourcen. Häufig ist sogar ein enormer Kraftakt damit verbunden. Im Sinne einer wirtschaftlichen Verwendung von Haushaltsmitteln ist für jedes Innovationsvorhaben im Rahmen des Innovationsmanagements zunächst folgende Frage zu klären: Welchen Nutzen stiftet es in Bezug auf die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele? Der Nutzen ist möglichst zeitig im Innovationsprozess zu bewerten, um die vielversprechendsten Ideen zu identifizieren. Allerdings ist der Nutzen in frühen Phasen des Innovationsprozesses nur grob einschätzbar, solange Ideen noch nicht detailliert ausgearbeitet und evaluiert sind.

Das in dieser Studie erarbeitete Modell zur Nutzenbewertung von Innovationsvorhaben auf Basis des Public-Value-Begriffs liefert eine Grundlage für die nachvollziehbare, transparente Bewertung von Innovationen – von der Idee bis zur Umsetzung im öffentlichen Sektor. Öffentliche Verwaltungen können auf Basis der beschriebenen Dimensionen und Kriterien ihre eigenen Schwerpunkte setzen, diese also entsprechend ihres gesetzlichen Auftrags und der daraus abgeleiteten strategischen Ziele wählen. Ein solches organisationsspezifisches Bewertungsmodell stellt sicher, dass mögliche Innovationen nach einheitlichen Maßstäben ausgerichtet an den strategischen Zielen bewertet werden (ex ante).

Ein systematisches Innovationsmanagement, das seit einiger Zeit auch im öffentlichen Sektor Anwendung findet, erfordert auch, den Nutzen von Innovationen nach ihrer Umsetzung (ex post) zu verifizieren. Das organisationsspezifische Bewertungsmodell lässt sich daher auch dazu verwenden, den erwarteten und tatsächlich eingetretenen Nutzen zu vergleichen. Dieser Vergleich hilft, eine einzelne

Innovation zu bewerten und das organisationsspezifische Bewertungsmodell weiterzuentwickeln.

Auch wenn es das erarbeitete Modell ermöglicht, Innovationsvorhaben im öffentlichen Sektor systematisch zu bewerten, empfiehlt es sich, den Innovationsprozess möglichst offen und iterativ zu gestalten. Ziel muss es also sein, möglichst viele Ideen zu generieren, um ein breites Spektrum an möglichen Innovationen zuzulassen. Um das Potential einzelner Ideen möglichst früh zu bewerten und den möglichen Nutzen abzuschätzen, können einfache, kostengünstige Prototypen entwickelt werden. Damit werden schrittweise vielversprechende Innovationen identifiziert, in die weiter investiert werden sollte.

Diese Studie liefert ein Modell zur Nutzenbewertung von Innovationsvorhaben und einen Bewertungsleitfaden für die Praxis. Wir freuen uns sehr, wenn diese Ergebnisse zur Anwendung kommen und laden herzlich zu Kommentaren, Hinweisen und Ideen für die Weiterentwicklung ein.

Literaturverzeichnis

- Arundel, A., Bloch, C., Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), S. 789-798.
- Dewald U., Rother J. (2021): Wirtschaft fördern und fordern: Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung. In: Stember J., Vogelgesang M., Pongratz P., Fink A. *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*.
- Chu, P. Y., Tseng, H. L., Lee, C. P., Huang, W. L., Huang, T. Y., & Hung, Y. T. (2017, March). A longitudinal research of public value and electronic governance development in Taiwan. *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, S. 459-464.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Friedland, C., Gross, T. (2010). Measuring the public value of e-government: Methodology of a South African case study. *2010 IST-Africa*.
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), S. 90-98.
- Hill, H. (2021). *Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung*.
- Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, S. 235-260.
- Kennish, R., Wilson, K.D.P., Lo, J., Clarke, S.C., Laister, S. (2002) Selecting sites for large-scale deployment of artificial reefs in Hong Kong: constraint mapping and prioritization techniques. *ICES Journal of Marine Science*, 59, 164-170.
- Martins, T. C. M., Zambalde, A. L., Grützmann, A., Souza Bermejo, P. H. D., Almeida, E. L. D., & Nascimento, T. B. P. D. (2019). Value Innovation in the Public Sector: Concept, Determining Factors and Framework. In: *International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*. S. 163-175.
- Meynhardt, T. (2008). Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1(2), S. 27-28.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*.
- Nationales E-Government Kompetenzzentrum (2021). *Positionspapier Innovationen im öffentlichen Sektor*.
- Observatory of Public Sector Innovation (2021). *Understanding public sector innovation: Launching innovation briefs on OPSI's Public Sector Innovation Facets*.
- Public Intelligence, The Danish National Centre for Public Sector Innovation (2016). *A guide to evaluating public sector innovation*.
- Torfing, J. (2016): *Collaborative innovation in the public sector*.
- The Danish National Center for Public Sector Innovation (2021). *Copenhagen Manual. A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector innovation*, 1st Edition.
- Twizeyimana, J. D., Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178.
- Von Lucke, J., Gollasch, K. (2022). *Open government. Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methode*.
- Werneck, C., Ferrarezi, E., Brandalise, I., Vaqueiro, L., & Bonduki, M. (2020). *Life Cycles of Public Innovation Labs*.

Über die Autor:innen

Werner Achtert ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector der msg und im Vorstand des NEGZ. Er hat langjährige Erfahrung in der Beratung von Entscheidungsträgern in Ministerien und Behörden. Seine methodischen Schwerpunkte sind Fragen der strategischen Ausrichtung, der Organisationsstruktur und der Steuerung großer Digitalisierungsvorhaben.

Alexandra Evdokimova ist Business Consultant und seit 2019 bei msg im Public Sector tätig. Ihr Fokus liegt auf eGovernment-Projekten im Land Berlin in Themenbereichen Strategieentwicklung und OZG. Darüber hinaus ist sie an diversen Studien mit Schwerpunkten auf Innovation und Strategie im öffentlichen Sektor beteiligt gewesen.

Thorsten Faber ist seit 2000 Business Consultant und Projekt Manager in namhaften IT-Unternehmen. Er ist spezialisiert auf IT-Projekte im Public Sector und berät u.a. Großprojekte zum methodischen Vorgehen in allen Phasen von der Planung bis zum Abschluss.

Karlson Hanke ist seit November 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Professur für E-Government and Open Data Ecosystems an der Universität zu Lübeck und im Joint eGov and Open Data Innovation Lab tätig. Zuvor war er Mitarbeiter am Institut für Software and Systems Engineering der TU Clausthal, an der er Wirtschaftsinformatik studierte. Er forscht zu Referenz- und Reifegradmodellen im öffentlichen Sektor, dabei liegt der Fokus auf menschenzentrierte Gestaltung der Digitalen Transformation.

Moreen Heine ist seit April 2019 Professorin für E-Government und Open Data Ecosystems an der Universität zu Lübeck und wissenschaftliche Leiterin des Joint eGov and Open Data Innovation Labs. Zuvor war sie Juniorprofessorin für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Electronic Government, an der Universität Potsdam. Sie forscht zu menschenzentrierten und prozessorientierten Anwendungen im öffentlichen Sektor. Moreen Heine engagiert sich im Vorstand des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ).

Danksagung

Das NEGZ hat diese Studie durch Feedback und verschiedene Formate, in denen wir Inhalte präsentieren und diskutieren konnten, unterstützt. Wir danken insbesondere Prof. Dr. Jörg Becker für die hilfreichen Hinweise.

Vielen Dank für die Beiträge der Kolleg:innen des Joint Innovation Labs in Lübeck, die sich in die Recherche, die Diskussion vorläufiger Ergebnisse und die Erprobung eingebracht haben und die Mitwirkung des ITZ Bund im Rahmen der Erprobung des Modells.

Die Verantwortung für diese Studie liegt allein bei den Autor:innen.

WWW.NEGZ.ORG