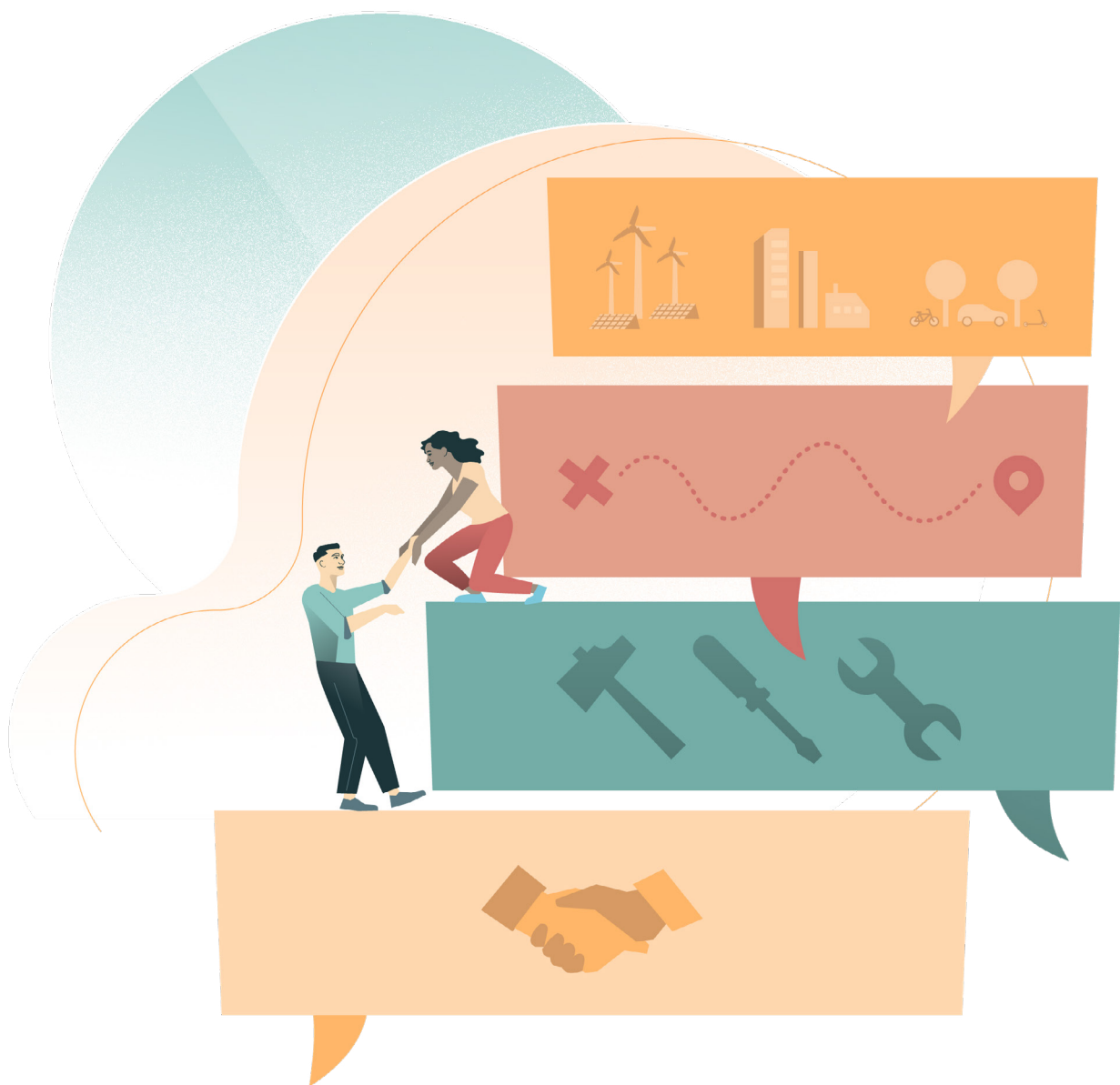


UpdateDeutschland: OPEN SOCIAL INNOVATION

weiterdenken und lernen



LEARNING REPORT

Johanna Mair
Hertie School Berlin und
Stanford University

Thomas Gegenhuber
Johannes Kepler Universität Linz
und Leuphana Universität Lüneburg

René Lührs
Hertie School Berlin und
Leuphana Universität Lüneburg

Laura Thäter
Hertie School Berlin

INHALT

Von #WirVsVirus zu UpdateDeutschland	3		
Kapitel 1 UpdateDeutschland und Open Social Innovation	6	Kapitel 4 Öffentliche Verwaltung	32
Open Social Innovation als Prozess	6	Rollen der öffentlichen Verwaltung in Open Social Innovation	32
		Nutzen für die öffentliche Verwaltung	34
Kapitel 2 Herausforderungen, Teilhabe & Aktivität	11	Hürden für die öffentliche Verwaltung	35
Herausforderungen	11	Kapitel 5 Designentscheidungen	38
Teilhabe	13	Wie kann vielfältige Teilhabe ermöglicht werden?	39
Aktivität der Teilnehmer:innen	15	Wie kann Unterstützung angeboten werden?	41
		Wie geht man mit verschiedenen Erwartungshaltungen um?	43
Kapitel 3 Wirkungspfade	17	Wie können unterschiedliche Welten in Einklang gebracht werden?	45
A. Entstehung neuer, sektoren- übergreifender Initiativen	17	Kapitel 6 Ausblick: Gestaltungs- und Transformationspotential von Open Social Innovation	47
B. Verstärkung bestehender Initiativen	21		
C. Bündnisbildung durch Initiativen	25	Fußnoten	51
D. Stärkung lokaler Ökosysteme	28	Impressum	52

VON #WIRVSVIRUS ZU UPDATEDEUTSCHLAND

Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen - wie die Corona- oder die Klimakrise - führen uns deutlich vor Augen, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse in der öffentlichen Verwaltung und in anderen gesellschaftlichen Sektoren unzureichend sind, um dringliche gesellschaftliche Probleme zu lösen. Der Drang, gemeinsam neue Wege zu gehen und starre Strukturen aufzubrechen, ist deshalb groß.

Hier setzt Open Social Innovation an. Bei Open Social Innovation geht es darum, dass sich Personen und Institutionen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen am Innovationsprozess, von der Benennung des Problems, der ersten Entwicklung einer Lösungsidee, bis zur Skalierung einer Lösung beteiligen. Open Social Innovation basiert auf der Annahme, dass Wissen und Interesse an Lösungen zu gesellschaftlichen Herausforderungen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere der Zivilgesellschaft, vorhanden ist. Allerdings wird dieses Wissen und Interesse von herkömmlichen oft strikt sektoral organisierten Problemlösungsmechanismen nicht effektiv abgerufen. Open Social Innovation setzt daher bewusst auf einen offenen und partizi-

pativen Ansatz, um Personen und Institutionen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zusammenzubringen und einen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen. Open Social Innovation versteht die Lösung von gesellschaftlichen Problemen als kollektive Aufgabe.

Bei UpdateDeutschland kamen, im Sinne von Open Social Innovation, Bürger:innen, öffentliche Verwaltung, privater Sektor und Wissenschaft zusammen, um gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln. Organisiert wurde UpdateDeutschland durch ProjectTogether. Das Bundeskanzleramt übernahm die Schirmherrschaft. Das Auftaktevent, der 48h-Sprint, fand mit 4.400 Teilnehmer:innen vom 19.03. bis 21.03.2021 statt. Im darauffolgenden Umsetzungsprogramm vom 15.04. bis 19.08.2021 beschritten 330 Initiativen den weiteren Weg.

UpdateDeutschland baut auf dem ersten Open Social Innovation Experiment [#WirVsVirus](#) aus dem Vorjahr auf. [#WirVsVirus](#) hat gezeigt, dass es möglich ist, eine breite Beteiligung verschiedener gesellschaftlicher Bereiche bei gesellschaftlichen Innovationsprozessen zu erreichen, aber auch Schwachstellen aufgedeckt und Lernprozesse angestoßen.



#WirVsVirus und UpdateDeutschland ähneln sich auf den ersten Blick. Beide Open Social Innovation Formate starteten mit einem Sprint Wochenende (Hackathon), an dem sich die Teilnehmer:innen digital versammelten um gemeinsam an gesellschaftlichen Herausforderungen zu arbeiten. An das Wochenende schloss sich jeweils ein Umsetzungsprogramm an, in dem die Initiativen ihre Ideen weiterentwickeln konnten. Es gibt jedoch auch beachtliche Unterschiede: UpdateDeutschland

band die öffentliche Verwaltung gezielt in den gesamten Open Social Innovationsprozess, von der Herausforderung bis zur Umsetzung, ein. Darüber hinaus wurden auch bestehende Initiativen, die an gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten, aufgefordert sich einzubringen.

Im Rahmen unserer Begleitforschung konnten wir #WirVsVirus intensiv begleiten und setzten unsere gemeinsame Lernreise auch bei UpdateDeutschland fort.

Unser Ziel ist es, alle Interessierten mit Konzepten, Sprache und Erkenntnissen auszustatten, um Open Social Innovation besser zu verstehen und gemeinsam weiterzuentwickeln.

Damit unterscheidet sich unser Ansatz von einer klassischen Evaluationsforschung (mehr zu unserem Forschungsansatz siehe Infobox). Der vorliegende Learning Report versteht sich ergänzend zum ersten #WirVsVirus Learning Report und beleuchtet neu gewonnene Erkenntnisse aus UpdateDeutschland. Folgende Fragen werden wir in diesem Learning Report behandeln:

1. Was ist Open Social Innovation und worum geht es bei UpdateDeutschland?

Im ersten Kapitel bieten wir einen Überblick über UpdateDeutschland und erklären anhand von UpdateDeutschland den Open Social Innovation Prozess. In diesem Kapitel schaffen wir eine gemeinsame Wissensgrundlage. Jene Leser:innen, die bereits mit der Methode und dem Format UpdateDeutschland vertraut sind mögen mit Kapitel 2 beginnen.

2. Was passiert bei UpdateDeutschland und wer macht wie mit?

Im zweiten Kapitel analysieren wir Daten rund um Herausforderungen, Teilhabe und Aktivität, um das Verständnis der Open Social Innovation Methode bei UpdateDeutschland zu vertiefen.

3. Was kann durch Open Social Innovation entstehen?

Im dritten Kapitel zeigen wir vier verschiedene Pfade auf, die versinnbildlichen, wie bei UpdateDeutschland Wirkung entstanden ist.

4. Wie beteiligen sich die Verwaltungen bei Open Deutschland?

Das vierte Kapitel zeigt die vielfältigen Rollen auf die Verwaltung bei UpdateDeutschland einnahmen und beleuchtet außerdem welchen breiteren Nutzen und welche Herausforderungen sich für Verwaltungen im Laufe des Prozesses ergaben.

5. Welche wesentlichen Faktoren muss man bei dem Design eines Open Social Innovation Formats berücksichtigen?

Das fünfte Kapitel zeigt vier zentrale organisatorische Herausforderungen auf.

6. Was ist das Transformationspotential von Open Social Innovation und wo kann die Reise in Deutschland hingehen?

Das sechste und letzte Kapitel bietet eine kritische Reflexion über Open Social Innovation und zeigt das

transformative Potential auf.

Neben diesen Fragen, die wir in den genannten Kapiteln aufarbeiten, konnten wir auch Themen identifizieren, die wir bereits im #WirVsVirus Learning Report dokumentiert haben: Initiativen stehen vor ähnlichen Hürden wie bei #WirVsVirus, um ihre gesellschaftliche Innovation zu skalieren. Wir beobachteten auch, dass UpdateDeutschland nicht nur Wirkung durch die Projekte, sondern auch über die Methode erzielt (z.B. Stärkung von jenen Personen und Institutionen, die sich dafür einsetzen die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu verbessern). Für all jene die sich mit Open Social Innovation vertieft auseinandersetzen wollen, empfehlen wir daher auch die Lektüre des ersten Learning Reports.

Abschließend möchten wir diese Einleitung nutzen, um uns zu bedanken. Der vorliegende Learning Report wurde durch das Bundeskanzleramt unterstützt. Wir möchten uns bei ProjectTogether, sowie den teilnehmenden Initiativen, Vertreter:innen der Verwaltung und anderen Akteur:innen (z.B. Stiftungen) herzlich für die Mitwirkung bei diesem Forschungsprojekt bedanken. Unser Dank gilt der Volkswagen-Stiftung, die unsere Grundlagenforschung in dieser Phase des Forschungsprozesses unterstützt. Wir bedanken uns auch bei unseren Institutionen, der Hertie School, der Johannes Kepler Universität Linz und der Leuphana Universität Lüneburg, welche uns in vielfältiger Weise unterstützt haben. Schließlich wollen wir uns bei unseren studentischen Mitarbeiter:innen Anna-Lena Schröder, Lukas Schmid, Tom Siebels, Sarah Nassabieh und Nils Heinemann bedanken.

Seit März 2020 begleiten wir, Johanna Mair, Thomas Gegenhuber, René Lührsen und Laura Thäter die Open Social Innovation Formate #WirVsVirus und UpdateDeutschland. Ziel ist, die Potentiale und Grenzen von Open Social Innovation als Methode zu erforschen. Als Forschungsteam verstehen wir uns dabei als Lernpartner:innen: Neben regelmäßigem Austausch mit den Organisator:innen schufen wir eine respektvolle, kollaborative Umgebung für gemeinsames Lernen mit allen beteiligten Personen und Institutionen.

Seit Beginn des Forschungsprojektes haben wir 250+ semi-strukturierte Interviews mit allen Akteur:innen (Initiativen, Organisator:innen, Pat:innen und Unterstützer:innen, sowie politische und zivilgesellschaftliche Organisationen) geführt, Dokumente (z.B. Medienartikel) und online Daten (z.B. der Kollaborationsplattform Slack) analysiert, sowie teilnehmende Beobachtungen (circa 1.300 Stunden Begleitung in Echtzeit, wie z.B. Teilnahme an Veranstaltungen im Umsetzungsprogramm und regionalen Formaten in Bayern, Niedersachsen und Hamburg) gesammelt.

Darüber hinaus organisierten wir zusammen mit ProjectTogether eine Veranstaltung mit ausgewählten Teams und Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung aus Kommunen, Ländern und dem Bund, sowie Stiftungsvertreter:innen, um gemeinsam über den Prozess zu reflektieren. Unsere Analysen in diesem Report basieren primär auf den empirischen Daten, die wir im Rahmen von UpdateDeutschland von März 2021 bis Dezember 2021 sammeln konnten, fußen aber auch auf den Erkenntnissen aus #WirVsVirus.

KAPITEL 1

UPDATEDEUTSCHLAND UND OPEN SOCIAL INNOVATION

Open Social Innovation setzt auf die Beteiligung von Personen und Institutionen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen bei Innovationsprozessen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dabei arbeiten Bürger:innen, organisierte Zivilgesellschaft, Unternehmen, Stiftungen und öffentliche Verwaltung im Sinne eines „collective action“ Ansatzes entlang des gesamten Innovationsprozesses, von der Identifizierung der Herausforderungen, über die Generierung von Lösungsideen bis hin zur Skalierung von Lösungen zusammen. Dadurch können neue Lösungsansätze entwickelt oder aber bereits bestehende Lösungen skaliert werden.

Verschiedene gesellschaftliche Bereiche bringen diverse Perspektiven auf gesellschaftliche Herausforderungen in den Innovationsprozess ein, was die Entwicklung eines besseren und geteilten Verständnisses für die zugrunde liegenden Probleme begünstigt. Ausgehend von diesem gemeinsam geschaffenen Problemverständnis können die Beteiligten aus verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten (z.B. Verwaltung oder zivilgesellschaftliche Innovator:innen) im Rahmen von Open Social Innovation gemeinsam lernen, wie sie gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen können. Die Methode Open Social Innovation ermöglicht nicht nur die Entwicklung

und Umsetzung innovativer Lösungen, sondern stößt gleichzeitig einen Denk- und Lernprozess an, der in die Gesellschaft hineinwirkt. Schließlich kann kollektives Handeln von Personen und Institutionen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung in langfristigen Kooperationen zwischen den Sektoren münden. So können neu auftretende Probleme gemeinsam erkannt, sowie nachhaltig und effektiv angegangen werden.

OPEN SOCIAL INNOVATION ALS PROZESS

Als Prozess lässt sich Open Social Innovation anhand von vier Phasen beschreiben (Abbildung 1). Die nähere Betrachtung dieser Phasen hilft, den Prozess besser zu verstehen und den Weg von Herausforderungen zu wirkungsvollen Lösungsansätzen aufzeigen.

Mobilisieren

In dieser Phase geht es vor allem darum, Herausforderungen zu identifizieren und neue Ideen zu entwickeln oder bestehende Lösungsansätze ausfindig zu machen. Wichtige Aufgabe des Mobilisierens ist es, breite und möglichst vielfältige Teile der Gesellschaft zur Beteiligung am Open Social Innovation Prozess zu ermuntern. Ein öffentlicher Aufruf, in dem

Organisator:innen die Anforderungen so klar wie möglich aufzeigen, hilft potenziellen Teilnehmer:innen eine informierte Entscheidung über die Teilnahme am Innovationsprozess treffen können.

Bei UpdateDeutschland wurden Personen und Institutionen aus allen gesellschaftlichen Bereichen mobilisiert, um Herausforderungen einzureichen und am Programm teilzunehmen. Unter der Zielsetzung „*Deutschland macht ein Update. Raus aus der Krise, rein in die Zukunft*“ sollten Herausforderungen des alltäglichen gesellschaftlichen Zusammenlebens und der Nachhaltigkeit adressiert werden. Die Organisator:innen betonten im Aufruf, dass bestehende Initiativen teilnehmen, im Programm aber auch neu entstandene Teams Lösungen entwickeln können.

Eine Besonderheit war die Ansprache der öffentlichen Verwaltung. Früh suchten die Organisator:innen das Gespräch mit der öffentlichen Verwaltung auf kommunaler, Länder- und föderaler Ebene und banden die Verwaltung dadurch frühzeitig in den Innovationsprozess ein. Vertreter:innen einiger Kommunen waren bereits seit

#WirVsVirus Befürworter:innen von Open Social Innovation, etwa Ammar Alkassar, der Chief Information Officer (CIO) des Saarlandes. Bei der weiteren Mobilisierung half der Deutsche Städte- und Gemeindebund, insbesondere der von Alexander Handschuh organisierte Innovators Club mit Zugang zu Kommunen. Zusätzlich beteiligten sich zehn Bundesländer und einzelne Bundesbehörden am Prozess.

Bürger:innen wurden etwa zwei Wochen vor Programmbeginn über UpdateDeutschland informiert. Um eine für die deutsche Gesellschaft repräsentative Gruppe an Teilnehmer:innen zu mobilisieren, arbeiteten die Organisator:innen von ProjectTogether gezielt mit Botschafter:innen und Menschen, die als Multiplikatoren für UpdateDeutschland warben, zusammen. Beispielsweise machte sich Inklusionsaktivist Raul Krauthausen in seinem Netzwerk für UpdateDeutschland stark. Da im Auftaktevent nicht nur neue Lösungen und Prototypen generiert, sondern auch bestehende Lösungsansätze verstärkt werden sollten, sprach ProjectTogether auch Sozialunternehmen an. Für deren Mobilisierung wurden unter

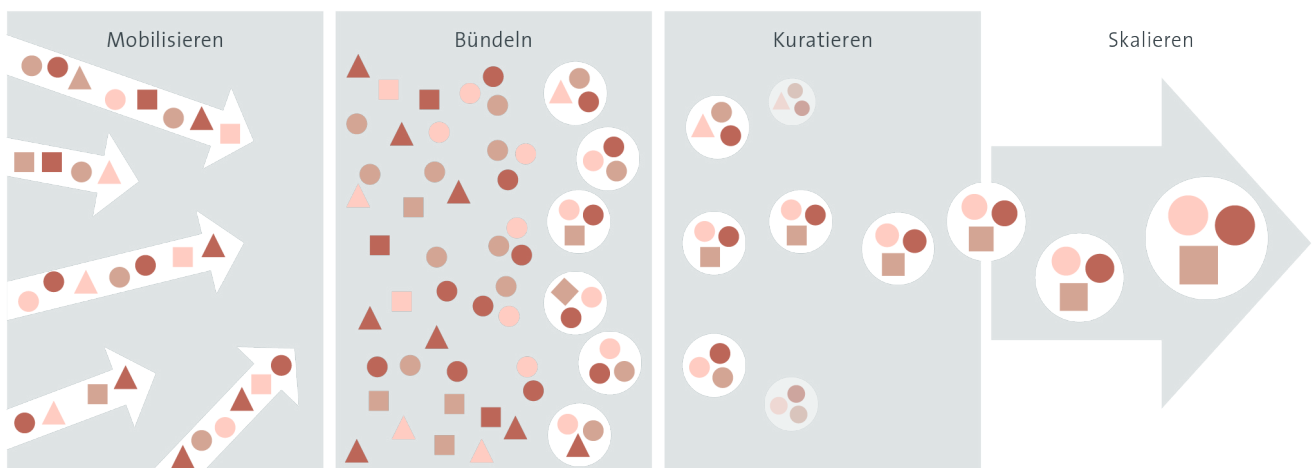


Abbildung 1:
Vier Phasen im Open Social Innovation Prozess

anderem die Netzwerke von Social Entrepreneurship-Interessensvertreter:innen wie Ashoka und dem SEND genutzt.

Verstärkt sprachen die Organisator:innen auch Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitute an. Dadurch nahmen beispielsweise Universitäten mit Teams aus Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen teil.

Bündeln

In dieser Phase werden Ideen, bestehende Lösungen und Herausforderungen zusammengebracht. Dazu braucht es einen (virtuellen) Raum, der Teilnehmer:innen eine Möglichkeit für Austausch und weitere Zusammenarbeit bietet.

Das Auftaktwochenende, der sogenannte 48-Stunden Sprint, fand vom 19.03. bis 21.03.2021 digital statt¹. Dreh- und Angelpunkt des Sprintwochenendes war das digitale Kollaborationstool Slack. Diese Plattform ermöglichte den Teilnehmer:innen aus ganz Deutschland gemeinsam zu arbeiten und Informationen der Organisator:innen zu erhalten.

Kuratieren

In dieser Phase zeichnet sich ab, welche Lösungsansätze den weiteren Weg im Umsetzungsprogramm beschreiten. Um den Austausch zwischen den Teams zu fördern, werden die Bedingungen für eine längerfristige Beteiligung der Teilnehmer:innen geschaffen. Ziel hierbei sind eine aktive Community und ein reger Austausch zwischen den Teilnehmer:innen.

Bei UpdateDeutschland präsentierten die Teilnehmer:innen zum Abschluss des Sprints ca. 415 Lösungsansätze auf Devpost, einer Plattform, die auf Hackathons ausgerichtet ist. Für das darauffolgende Umsetzungsprogramm war der Zugang offen. Das bedeutet, dass anders als bei #WirVsVirus keine Jurybewertung der eingereichten Lösungen vorgenommen wurde. Jedes Team sollte unabhängig vom Fortschritt zunächst einen Platz im Umsetzungsprogramm erhalten. Voraussetzung war, dass

- die gewählte gesellschaftliche Herausforderung relevant ist,
- ein erster plausibler
- Lösungsansatz vorliegt, und die Lösung umsetzbar erscheint.

Von den rund 415 Initiativen beteiligten sich 330 am Umsetzungsprogramm. Es konnten sich darüber hinaus auch bestehende Initiativen bewerben, die am 48h-Sprintwochenende nicht teilgenommen hatten.

Skalieren

In dieser Phase werden die Lösungsansätze dabei unterstützt ihr Wirkungspotential weiter zu entfalten. Da die Umsetzung und Skalierung neuer Ideen ressourcenintensiv sind, werden Initiativen in der Skalierungsphase dabei unterstützt, mit ihren Lösungsansätzen Wirkung zu entfalten.

Engagement Stipendien Finanzielle Förderung von ehrenamtlicher Arbeit an einer Lösung Vergeben in zwei Runden	Community Austausch Regelmäßiges digitales Austauschformat für Teams im Umsetzungsprogramm Community-building	Verwaltungs-Check-In Regelmäßiges digitales Austauschformat speziell für öffentliche Akteure im Prozess Teilen des Lernprozesses	Innovations-Akademie Workshopreihe zur Vermittlung methodischer Fertigkeiten für die Weiterentwicklung einer Idee
Ressourcen Plattform Exklusives digitales Angebot an Kontakten, Beratungen und Coaching für Teams im Umsetzungsprogramm	Pat:innen Feedback Kuratiertes Aufeinandertreffen zwischen Teams und Pat:innen mit praktischer Expertise Anschließende Evaluierung durch Pat:innen	Stakeholder Calls Regelmäßiges digitales Austauschformat für Unterstützer:innen des Programms	Innovators Talks Erfahrungsberichte programm-externer Expert:innen und Innovator:innen

Abbildung 2:
Übersicht Angebote Umsetzungsprogramm

Vom 15.04.2021 bis 17.08.2021 fand das UpdateDeutschland Umsetzungsprogramm statt. Das Umsetzungsprogramm bestand aus drei Bausteinen:

1. Gemeinsam an Herausforderungen arbeiten

Alle Teilnehmer:innen waren angehalten, zusammen mit anderen Initiativen ihre Lösungsvorschläge weiterzuentwickeln.

2. Initiativen, Expert:innen und Umsetzungspartner:innen kennenlernen

Alle Initiativen sollten Partner:innen finden, die bei der Pilotierung und Umsetzung der Lösung unterstützen konnten. Dafür konnten Initiativen sich entweder eigenständig vernetzen; ProjectTogether bot gezielt Möglichkeiten der Vernetzung an.

3. Bedarfsgerechte Unterstützung anbieten

Unterstützungsangebote sollten den Teams helfen, ihre Lösungen weiter voranzubringen. Bedarfsgerechte Unterstützung war erforderlich, um den unterschiedlichen Zeithorizonten und Entwicklungsstadien der Initiativen Rechnung zu tragen. Während neu gegründete Initiativen noch Zeit in die Entwicklung der Lösung steckten, waren Initiativen mit bestehenden Lösungen oftmals mehr an Vernetzungen interessiert. Abbildung 2 bietet eine Übersicht der Unterstützungsangebote in UpdateDeutschland.

Obwohl wichtige Bestandteile des Umsetzungsprogramms von Beginn an feststanden, betonten die Organisator:innen die Offenheit des Programms:

Das ist kein fertiges Programm. Lasst uns UpdateDeutschland gemeinsam gestalten.

Durch diese Flexibilität gab es während des Umsetzungsprogramms immer wieder Anpassungen an die Bedürfnisse der Initiativen.

Neben dem Umsetzungsprogramm für die gesamte UpdateDeutschland Community wurden auch dezentrale Update Formate auf Landesebene angestoßen (UpdateBayern, UpdateNRW,

UpdateHamburg, UpdateNiedersachsen und UpdateBaden-Württemberg). In diesen regionalen Formaten vernetzten sich aus der Region kommende Partner:innen mit zumeist lokalen Initiativen. Diese Formate wurden von öffentlichen Vertreter:innen aus dem jeweiligen Land organisiert (bspw. Staatskanzlei NRW bei UpdateNRW). ProjectTogether gab lediglich den Impuls für diese Formate, überließ die Organisation aber den lokalen Vertreter:innen.

Nach dem Ende des offiziellen Umsetzungsprogramms ist der Open Social Innovation Prozess jedoch nicht beendet. Manche der entstandenen Kollaborationen, lokalen Formate und der Austausch zwischen den Beteiligten werden abseits des UpdateDeutschland Rahmens fortgeführt. Abbildung 3 stellt UpdateDeutschland über die Zeit hinweg dar.

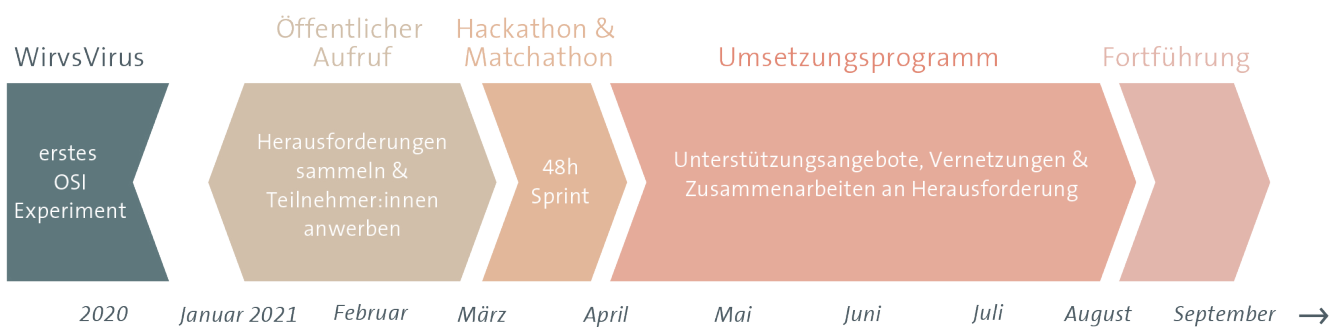


Abbildung 3: UpdateDeutschland im Zeitverlauf

KAPITEL 2

HERAUSFORDERUNGEN, TEILHABE & AKTIVITÄT

Was passiert bei UpdateDeutschland und wer macht wie mit? Im Folgenden analysieren wir Herausforderungen, Teilhabe und Aktivität, um das Verständnis über die Open Social Innovation Methode und UpdateDeutschland zu vertiefen. Erstens schauen wir uns die Herausforderungen genauer an, die aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen eingereicht wurden. Zweitens blicken wir auf die Teilhabe im Sinne der geografischen Verteilung der Teilnehmer:innen in Deutschland. Drittens schauen wir auf die Aktivität der Teilnehmer:innen auf Slack, der digitalen Kollaborationsplattform auf der sich die gesamte UpdateDeutschland Community traf.

HERAUSFORDERUNGEN

Herausforderungen sind im Open Social Innovation Prozess von großer Bedeutung. Sie geben den Teilnehmer:innen einen Anlass zum kollektiven Handeln und spiegeln die Probleme der Gesellschaft wider. Im Falle von UpdateDeutschland ermöglichten die eingereichten Herausforderungen auch die Anliegen der Zivilgesellschaft sowie der öffentlichen Verwaltung besser kennenzulernen.

Die Teilnehmer:innen von UpdateDeutschland reichten vor dem Start des 48h-Sprints insgesamt 581 Herausforderungen ein. Die Herausforderungen kamen aus vier unterschiedlichen Bereichen: Bürger:innen, öffentliche Verwaltung (verschiedene Verwaltungsebenen von Kommunen bis Bund), privater Sektor (bspw. privatwirtschaftliche Unternehmen, Stiftungen oder zivilgesellschaftliche Initiativen) und der Wissenschaft (Hochschulen, Universitäten oder Forschungsinstitute). Abbildung 4 veranschaulicht die Anteile der jeweiligen Bereiche an den eingereichten Herausforderungen:

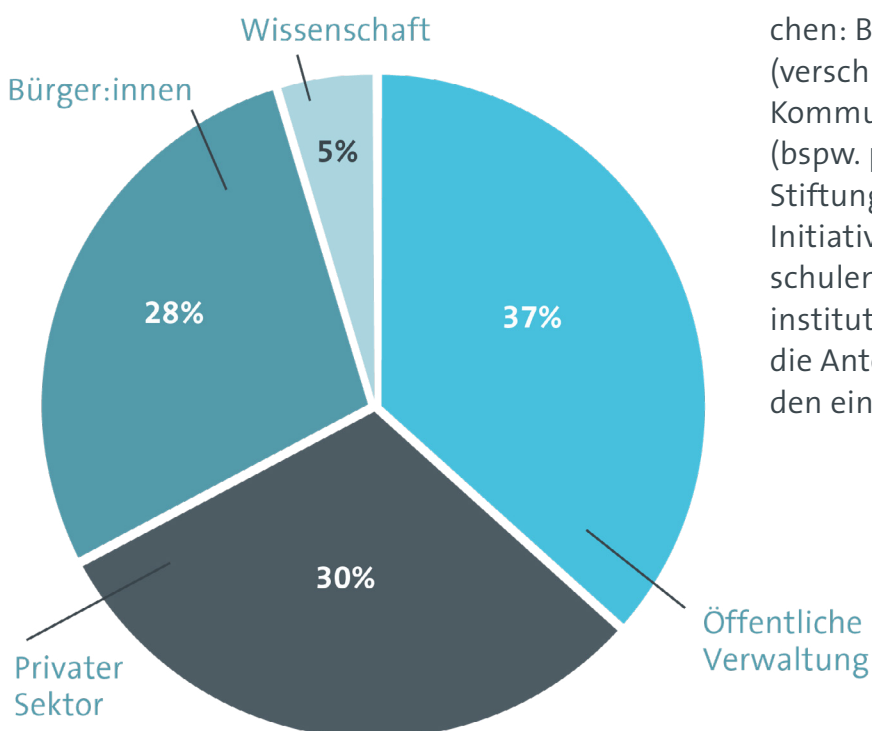


Abbildung 4:
Herausforderungsgeber
nach Bereichen

Eingereicht werden konnten die Herausforderungen zu sechs unterschiedlichen Themenbereichen (Abbildung 5) mit vier bis sechs untergeordneten konkreten Handlungsfeldern, aus denen die Teilnehmer:innen bei der Anmeldung auswählen konnten. Die Organisator:innen filterten zudem Herausforderungsvorschläge aus, die beispielsweise diskriminierend oder rassistisch waren.²

Mehr als ein Drittel der Herausforderungen (37%) wurden von der öffentlichen Verwaltung wie Kommunen, Ländern oder Bundesministerien eingereicht.

Zum Beispiel von der Stadt Karlsruhe:

Wie können wir wegfallende Handelslagen [bzw. aufgelassene Lokationen für den Handel] in neue Orte des Zusammenlebens transformieren?

Die öffentliche Verwaltung generierte viele Herausforderungen zum Thema Stadt- und Landleben. Auch zum Themenbereich Digitaler Staat und digitaler Verbraucherschutz kamen die meisten Herausforderungen aus der öffentlichen Verwaltung.

Bürger:innen generierten 28% der Herausforderungen. Den größten Anteil darunter machten Herausforderungen zum Thema klimaneutrale, lebenswerte Zukunft aus. In diesem Themenbereich wurde bei Bürger:innen ein besonders hohes Interesse an dem Handlungsfeld Kreislaufwirtschaft deutlich. Auch reichten Bürger:innen diverse Herausforderungen zu dem Thema Bildung, lebenslanges Lernen und moderne Arbeit ein. Eine von Bürger:innen eingereichte Herausforderung lautete beispielsweise: *Wie können wir der älteren Generation helfen, Teil unserer digitalen Gesellschaft zu werden?*

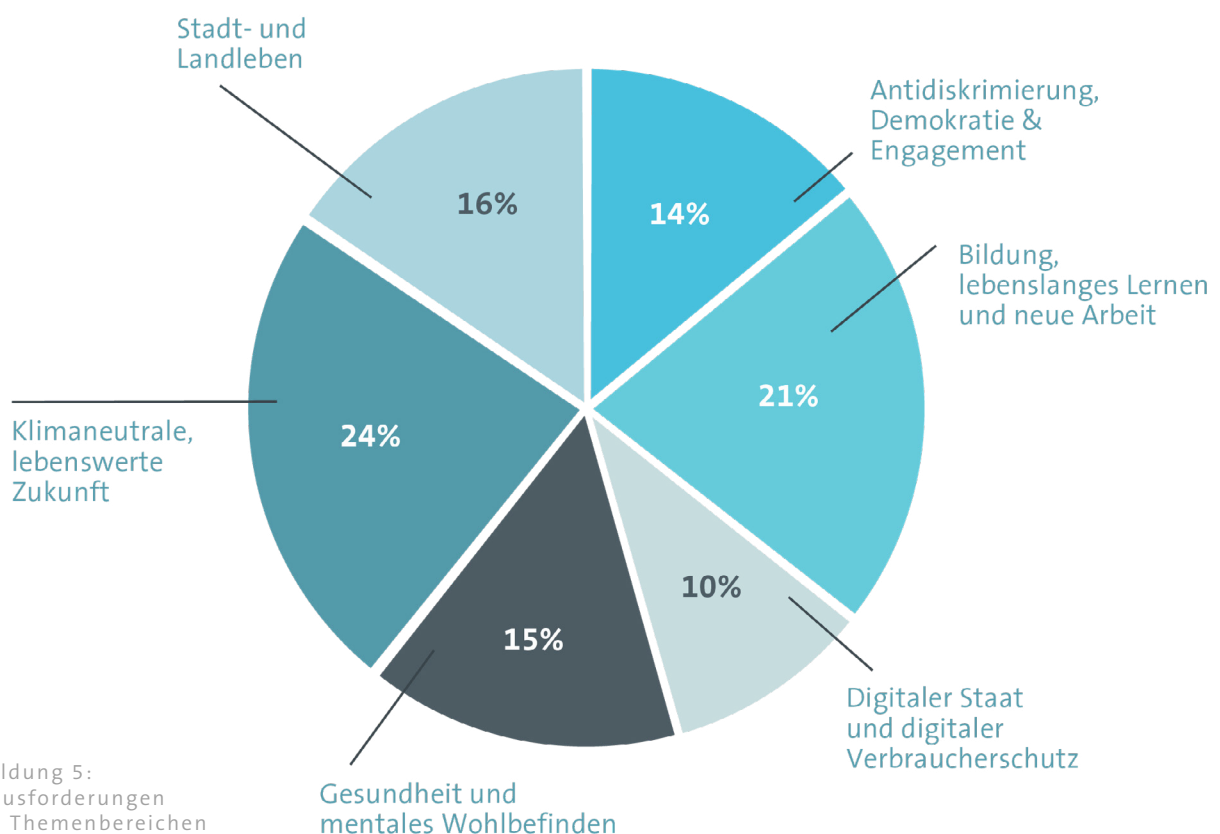


Abbildung 5:
Herausforderungen
nach Themenbereichen

Verteilung der Einreichung der Akteure auf Themenbereiche

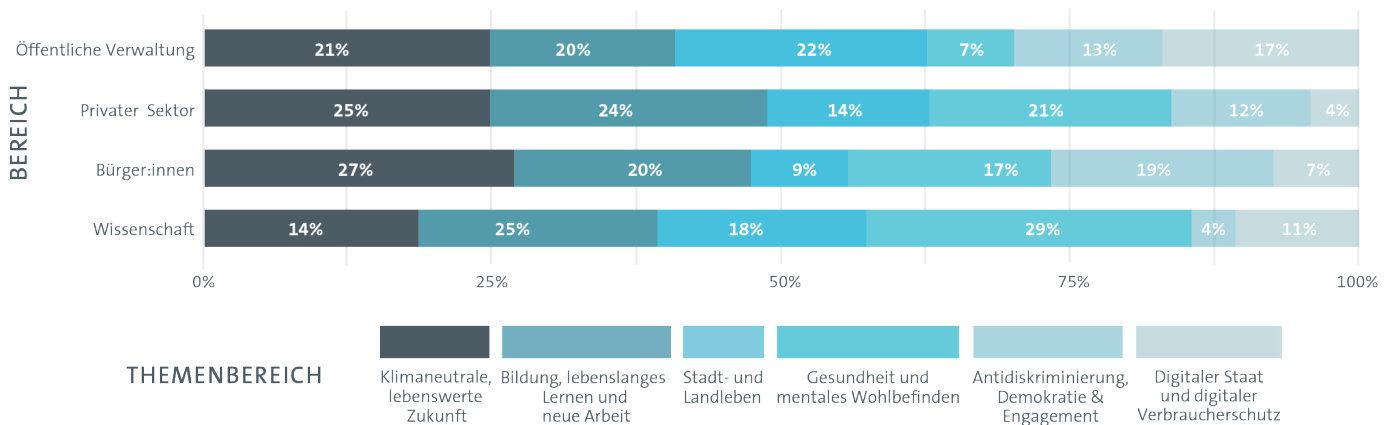


Abbildung 6:
Interessenschwerpunkte der einzelnen gesellschaftlichen Bereiche

Insgesamt generierten private Akteur:innen wie Unternehmen, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen weitere 31% der Herausforderungen. Auch die privaten Akteur:innen zeigten dabei besonderes Interesse in den Bereichen klimaneutrale, lebenswerte Zukunft, sowie Bildung, lebenslanges Lernen und moderne Arbeit. Die Hamburger Holistic Foundation stellte beispielsweise die Herausforderung: *Wie können wir Anreize für die Implementierung regenerativer Landwirtschaft schaffen?*

Mit 5% der Herausforderungen stellte die Wissenschaft die kleinste Gruppe der Herausforderungsgeber:innen dar. Universitätsfakultäten und Professor:innen nahmen bei UpdateDeutschland die Chance wahr, Herausforderungen insbesondere zum Bereich Bildung, lebenslanges Lernen und moderne Arbeit einzureichen, um Lösungen zu finden und zu entwickeln. Abbildung 6 veranschaulicht die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte der verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche.

TEILHABE

Die Frage nach der Teilhabe ist im Open Social Innovation Prozess bedeutsam, da die Teilnehmer:innen die Basis für das gesellschaftliche Innovationspotential sind. Update-Deutschland hatte den Anspruch als digitales und landesweites Format Teilnehmer:innen aus ganz Deutschland zu mobilisieren. Die Analyse der Teilhabe zeigt auf, inwieweit das Open Social Innovation Format dem eigenen Anspruch gerecht geworden ist.

Insgesamt kamen am 48h-Sprint Wochenende ca. 4.400 Teilnehmer:innen aus fast allen Regionen Deutschlands zusammen. Aus den drei bevölkerungsstärksten Bundesländern (Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg) kamen die meisten Teilnehmer:innen. Aus dem Osten Deutschlands und Rheinland-Pfalz beteiligten sich verhältnismäßig weniger Bürger:innen (s. Abbildung 7).

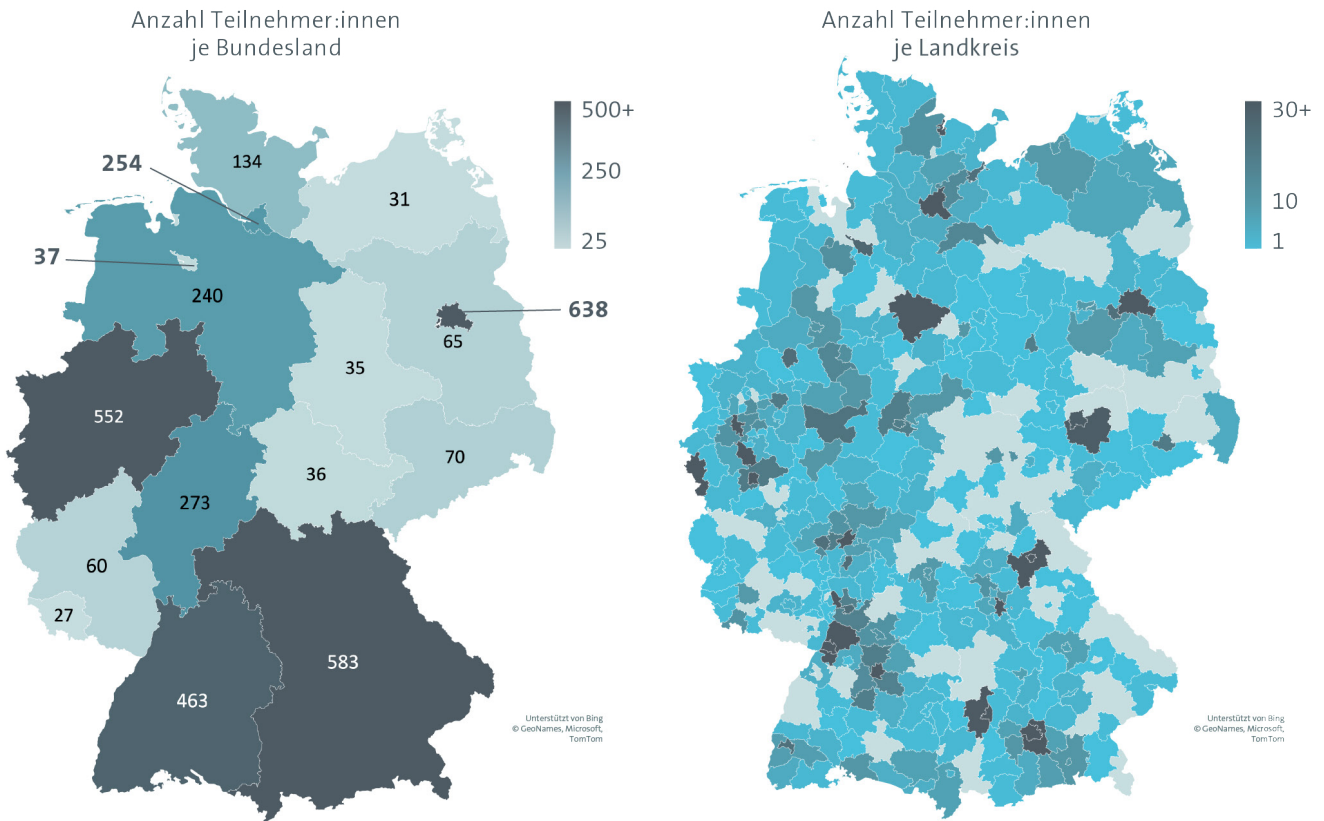


Abbildung 7: Geografische Verteilung der Teilnehmer:innen³

Ein Großteil der Teilnehmer:innen kam aus großen Städten und Ballungsräumen (Abbildung 8). Berlin, München und Hamburg stellten gemeinsam beinahe ein Drittel (ca. 1.200) der Teilnehmer:innen. UpdateDeutschland gelang es jedoch auch Teilnehmer:innen aus ländlichen Regionen zu mobilisieren.

Zu Beginn des Auftaktevents beteiligten sich 63 Kommunen.⁴ Neben größeren Städten wie Hamburg oder München wirkten auch kleinere Städte wie die Stadt Tengen oder die Kreisstadt Stutensee mit. Abbildung 9 veranschaulicht die Beteiligung der Kommunen nach Bundesländern (links) und Landkreisen (rechts). Der Blick auf die Landkreise veranschaulicht, dass auch innerhalb der einzelnen Bundesländer viele Kommunen nicht für UpdateDeutschland gewonnen werden konnten.

Die 10 Landkreise / Städte mit der höchsten Teilnehmer:innenanzahl

Stadt	Anzahl Teilnehmer:innen
Berlin	638
München	281
Hamburg	254
Hannover	108
Stuttgart	103
Köln	96
Frankfurt am Main	88
Düsseldorf	64
Karlsruhe	58
Mannheim	52

Abbildung 8: Teilnehmer:innen aus Großstädten³

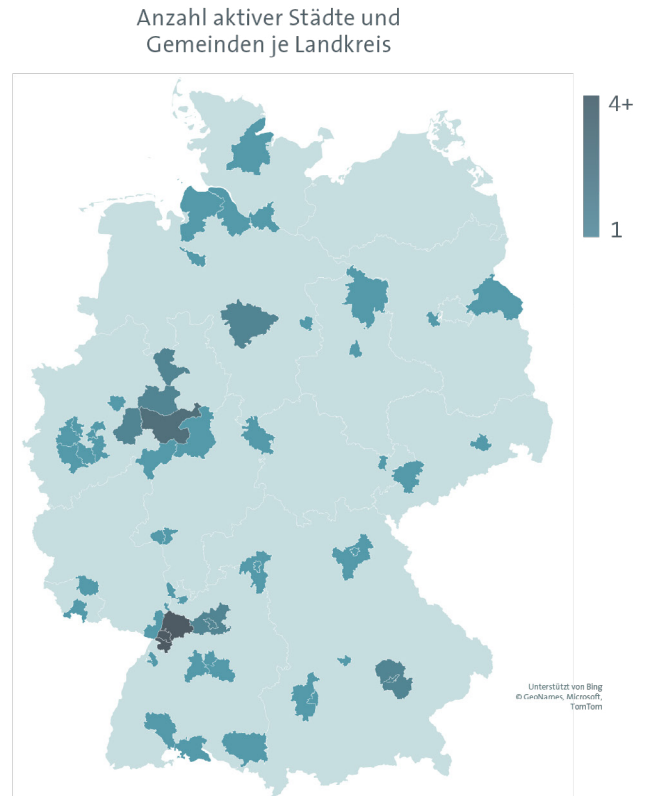
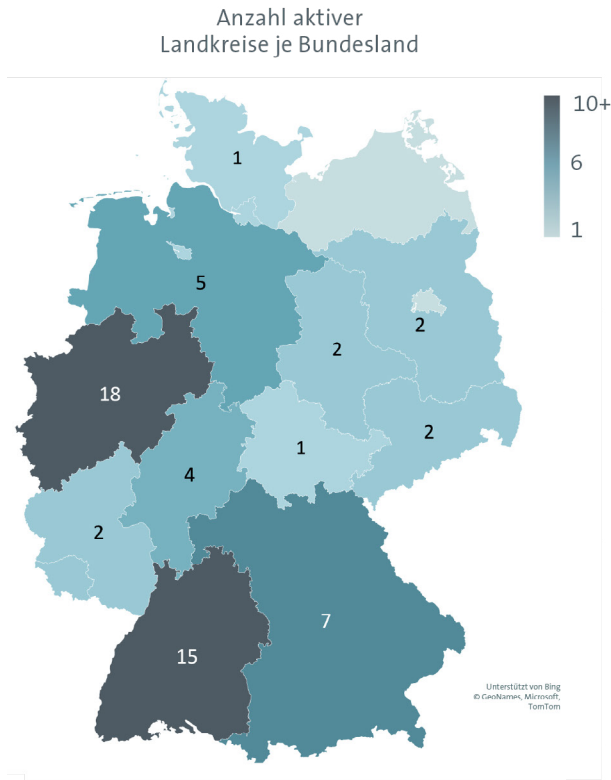


Abbildung 9:
Geographische Verteilung teilnehmender Kommunen

Bei den Bundesländern wird eine starke Konzentration der Kommunen auf einige bevölkerungsstarke Bundesländer sichtbar. Alleine aus Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg kamen mehr als die Hälfte der beteiligten Kommunen.

AKTIVITÄT DER TEILNEHMER:INNEN

Die Aktivitätsanalyse der Teilnehmer:innen veranschaulicht, wie sich die Energie während des Open Social Innovation Prozess entwickelt. Der Blick auf Aktivitäts- und Kommunikationsmuster ermöglicht Einblicke in die Dynamik des Open Social Innovation Prozesses.

Die digitale Kollaborationsplattform Slack diente als Raum, in den die Teilnehmer:innen kommunizierten und in

Interaktion traten. Abbildung 10 zeigt die sehr hohe Aktivität auf Slack während des 48h-Sprints (links). An diesem Auftaktwochenende kamen die vielen Teilnehmer:innen zusammen, lernten sie kennen, fanden in Teams zusammen und vernetzten sich. An diesen ersten Tagen wurden im Schnitt 29.700 Nachrichten pro Tag von 1.630 Nutzer:innen versendet; 2.470 Nutzer:innen waren täglich aktiv. Im Umsetzungsprogramm wurden im Schnitt 111 Nachrichten pro Tag von 36 Nutzer:innen versendet; 165 Nutzer:innen waren täglich aktiv.

Mit dem Übergang zum Umsetzungsprogramm verändert sich auch die

Aktivität der einzelnen Nutzer:innen auf Slack. Nutzer:innen, die Nachrichten schrieben, schrieben im Schnitt 18,2 Nachrichten pro Person während des 48h-Sprints. Diese Aktivität verringerte sich deutlich auf 2,59 Nachrichten im darauffolgenden Umsetzungsprogramm.

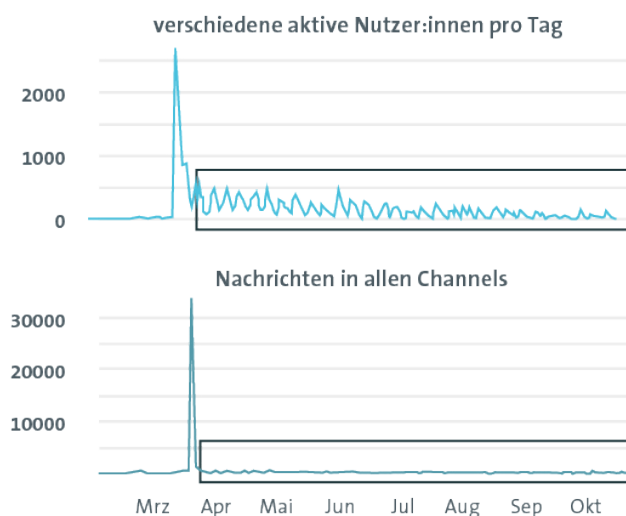
Der größte Teil der Kommunikation während des Sprints und im Umsetzungsprogramm fand in Direktnachrichten statt: 66 % aller Nachrichten wurden als Direktnachrichten versendet. Dieser Anteil war im Umsetzungsprogramm mit 77 % sogar noch höher. Aus unseren Beobachtungen geht auch hervor, dass viele Initiativen mit der Zeit vom Hauptkommunikationsmedium Slack auf eigene Kanäle wechselten, nachdem sich die Teams

gefunden hatten. Schließlich liegt es nahe, dass die Aktivität auch deshalb zurückging, weil Initiativen ihre Arbeit bzw. ihre Beteiligung am Programm beendeten.

Durch die Analysen wurde sichtbar, dass Herausforderungen der erste Schritt für gemeinsames Handeln sind. Gleichzeitig spielt der digitale Raum eine wichtige Rolle, um die Aktivität der über Deutschland verteilten Teilnehmer:innen im Open Social Innovation Prozess zu bündeln. Einen Teil dessen, was aus den Herausforderungen und aus dem kollektiven Handeln im weiteren Verlauf von UpdateDeutschland geworden ist, möchten wir im nächsten Kapitel anhand exemplarischer Wirkungspfade aufzeigen.

Aktivität im Slack Workspace

über den gesamten Zeitraum...



... nach dem 24. März 2021

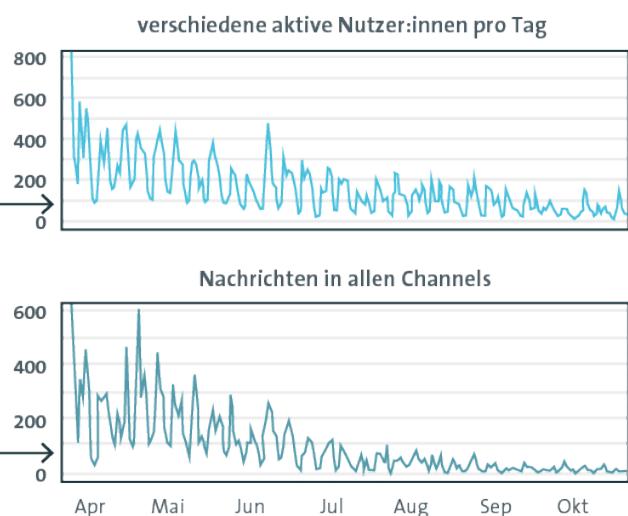


Abbildung 10: Aktivität im Slack-Workspace. „aktive Nutzer:innen“⁵

KAPITEL 3

WIRKUNGSPFADE

In unserem #WirVsVirus Learning Report zeigten wir auf, dass die Wirkung von Open Social Innovation nicht nur aus den Lösungen generiert wird, sondern auch aus der Open Social Innovation Methode selbst (siehe ersten Learning Report Kapitel 4). Dieses breite Verständnis von Wirkung ist übertragbar auf UpdateDeutschland. Zusätzlich zu diesem breiteren Verständnis von Wirkung möchten wir in diesem Kapitel ergänzend ausgewählte Wirkungspfade aufzeigen. Diese Wirkungspfade waren für UpdateDeutschland exemplarisch, da die Beteiligung der öffentlichen Verwaltung sowie der zivilgesellschaftlichen Initiativen im Fokus steht. Folgende vier Wirkungspfade illustrieren wir anhand ausgewählter Fallbeispiele:

- A. **Entstehung neuer, sektorenübergreifender Initiativen**
- B. **Verstärkung bestehender Initiativen**
- C. **Bündnisbildung durch Initiativen**
- D. **Stärkung lokaler Ökosysteme**

Diese Wirkungspfade zeigen beispielhaft auf, wie durch gemeinsames Handeln Wirkung generiert werden kann.

A. ENTSTEHUNG NEUER, SEKTORENÜBERGREIFENDER INITIATIVEN

UpdateDeutschland ermöglichte das Entstehen neuer sektorenübergreifender Initiativen. Bürger:innen arbeiteten gemeinsam mit Verwaltungen und weiteren Unterstützer:innen an Lösungen für die eingereichten Herausforderungen.

Ein Beispiel einer durch UpdateDeutschland neu entstandenen Initiative ist Lokalprojekte. Die Teammitglieder von Lokalprojekte lernten sich während des 48h-Sprints kennen. Das Team besteht aus Mitgliedern mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen (Verwaltung, Wirtschaft, IT Branche, Non-Profit Sektor oder Bundeswehr). Die Mitglieder kommen aus ganz Deutschland, sind zwischen Mitte 20 bis Anfang 50 Jahre alt und die Geschlechterverteilung im Team ist ausgewogen. Früh entstand gemeinsames Interesse an der Herausforderung der Kreisstadt Eschwege: „*Wie können wir Verwaltungsfachangestellte 2.0 gewinnen und digital-affine Mitarbeiter:innen mit #Zukunftslust für unsere Rathäuser begeistern?*“

Frühzeitig entstand Kontakt zum Herausforderungsgeber, dem Bürgermeister der Kreisstadt Eschwege. Der Bürgermeister und eine weitere Beamtin aus Eschwege standen für das Team am Wochenende als Ansprechpartner:innen jederzeit zur Verfügung. Der frühe offene Austausch auf Augenhöhe half dem Team die Lösung weiter zu konkretisieren. Der Bürgermeister beschreibt die Rolle der Verwaltung in der Zusammenarbeit so: *„Wir sind der Realitätscheck - was geht und was geht nicht“*. Mit der Verwaltungsperspektive auf der einen und den vielfältigen Perspektiven der Teammitglieder auf der anderen Seite, wuchs das gemeinsame Problemverständnis und die Annäherung an eine mögliche Lösung.

Offenheit im Team war ein zentraler Erfolgsfaktor: *„Man hat wirklich gemerkt, die Leute hören sich gegenseitig zu“*.

Die vom UpdateDeutschland Programm vorgesehenen Rollen wie die des Mentors boten dem Team einen Rahmen: *„Die offene Diskussionsrunde hat unser Mentor moderiert. Das heißt, dadurch gab es zumindest von den Redeteilen und Co her eine gewisse Struktur“*.

Schließlich reifte im Team die Idee zu Lokalprojekte:

Lokalprojekte ist eine Plattform, die Macher:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft mit Kommunen und Behörden zusammenbringt. Im Rahmen von Projekten arbeiten Macher:innen vor Ort an sinnstiftenden Zukunftsherausforderungen, bringen notwendige Kompetenzen ein, und zeigen neue Perspektiven auf.

Die so entstandene Lösung geht über die ursprünglich eingereichte Herausforderung hinaus.



Im Rahmen des Umsetzungsprogramms erhielt Lokalprojekte wertvolle Unterstützung. Zum einen in Form von pro-bono Ressourcen, wie in etwa einer Rechtsberatung, die dem Team bei der Gründung der gemeinnützigen GmbH half. Zum anderen erhielt die Initiative finanzielle Unterstützung durch Engagementstipendien. Diese halfen zwei Personen aus dem Team „den vollen zeitlichen Arbeitsumfang auf das Projekt zu legen“. Zuvor arbeiteten sie ausschließlich ehrenamtlich am Projekt.

Für die Umsetzung der Lösung benötigt Lokalprojekte offene und innovationsfreudige Kommunen, die sie mit Macher:innen in Projekte matchen. Eschwege ging mit dem Team gemeinsam den ersten Schritt in Richtung Umsetzung. Neben Eschwege gelang es Lokalprojekte auch einige weitere Kommunen für den Start zu gewinnen. Der Bürgermeister der Kreisstadt Eschwege sieht Kommunen als zentralen Faktor für die Entstehung gemeinwohlorientierter Lösungen aus Open Social Innovation: „In den Kommunen werden die Probleme tatsächlich angepackt. Wir sind nicht die letzte, sondern wir sind die erste Ebene des Staates. Hier wird Verwaltung, hier wird Demokratie unmittelbar“.

Ein weiteres Beispiel für eine neu entstandene sektorenübergreifende Initiativen aus UpdateDeutschland ist Sags der Polizei. Bei dieser Initiative arbeiten Bürger:innen gemeinsam mit der Polizei Heilbronn an einem strategischen, datenschutzkonformen Feedbacktool für

viele Anwendungsfälle der Polizeibehörden. Die Verantwortliche der Polizei Heilbronn sieht einen der Erfolgsfaktoren für die interdisziplinäre und kreative Zusammenarbeit in der Offenheit: „Die Offenheit seitens der Polizei als Herausforderungsgeber war wichtig. Wir waren nicht an einer Vorstellung festgenagelt, sondern haben immer gesagt: Wir lassen dem kreativen Prozess den Lauf und haben nur die Vorstellung vom Ergebnis“.

Lokalprojekte und Sags der Polizei verdeutlichen, dass Offenheit der Verwaltung gepaart mit innovativen/pragmatischen, interdisziplinären Initiativen zur Entstehung neuer Lösungsansätze führen kann. In diesen neuen Ansätzen fließen Verwaltungsperspektive und die vielfältigen Hintergründe der Bürger:innen zusammen.

Aus Sicht der Verwaltung bietet Open Social Innovation einen alternativen Weg für nachhaltige Innovationen in der öffentlichen Verwaltung, wie das Beispiel Lokalprojekte zeigte:

Wenn ich sonst als Kommune ein Problem habe, schreibe ich es aus und bekomme einige Angebote. Dann muss ich das Wirtschaftlichste nehmen und weiß am Ende gar nicht, was ich eingekauft habe. Bei Open Social Innovation stelle ich meine Herausforderung in den großen virtuellen Raum hinein und die, die sich melden haben Lust auf die Herausforderung! Von diesem gegenseitigen Austausch können alle nur profitieren.

Durch Open Social Innovation erhalten Verwaltungen die Chance über den eigenen Tellerrand zu blicken und mit spannenden Menschen, die andere Perspektiven und Erfahrungen haben, in Austausch zu treten:

Wann und wo hätte ich diese Bandbreite an Menschen sonst treffen sollen?

Auch die Teammitglieder von Lokalprojekte konnten viel aus der gemeinsamen und sektorenübergreifenden Innovationsreise mitnehmen.

Für viele von ihnen entfachte das Miteinander eine Begeisterung für gesellschaftliche Innovationen: *„diese Begeisterung zu erleben, mit- und füreinander eine Lösung zu entwickeln, hat mich richtig gepackt. Was bewirken zu können, ist für mich extrem bereichernd gewesen“.*

Wie die Beteiligten versicherten, hätten ohne UpdateDeutschland die Beteiligten hinter den Initiativen in dieser Form wohl nie zusammengefunden. In Deutschland mangelt es bislang an Räumen, in denen Verwaltung und Zivilgesellschaft auf Augenhöhe von der Herausforderung bis in die Umsetzung gemeinsam an einem Strang ziehen. Open Social Innovation bietet einen solchen Raum und ermöglicht das Entstehen neuer sektorenübergreifender Initiativen.

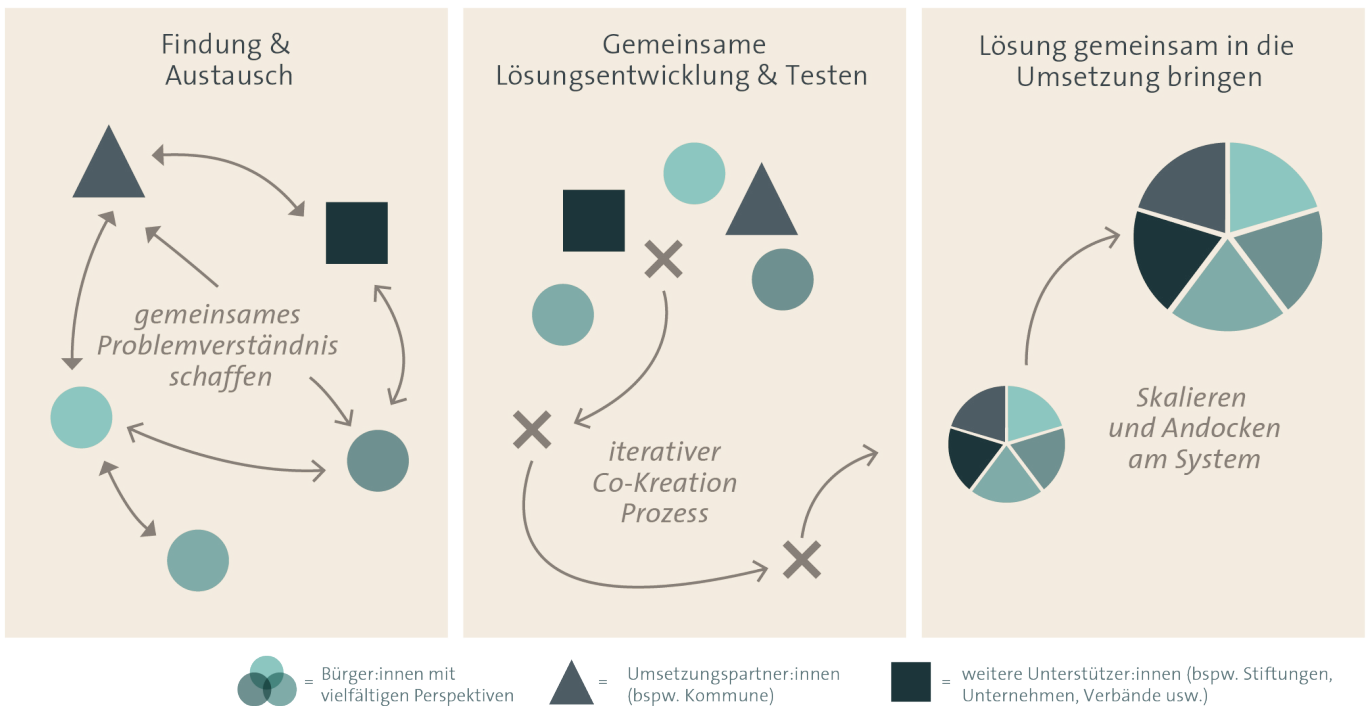


Abbildung 11: Wirkungspfad A: Entstehung neuer, sektorenübergreifender Initiativen

B. VERSTÄRKUNG BESTEHENDER INITIATIVEN

UpdateDeutschland ermöglichte es bestehenden Initiativen sich mit Personen und Institutionen aus dem öffentlichen und privaten Sektor zu vernetzen. Initiativen können so die Wirkung ihrer Lösung verstärken.

Ein Beispiel ist die Initiative Mitwirk-O-Mat. Im Sommer 2020 entwickelten Bürger:innen den Mitwirk-O-Mat in Lüneburg. Sie wollten mit dem Projekt sichtbar machen: *„Es gibt eine ganz große Vielfalt im Engagement und du kannst überall mitmachen!“*.

Ähnlich wie beim Wahl-O-Mat beantworten Nutzer:innen eine Reihe von Fragen und erhalten basierend auf ihren Antworten passende Engagement-Angebote in ihrer Umgebung.

Die Stadt Gütersloh und die Bertelsmann Stiftung hatten die Herausforderung eingereicht: *„Wie können wir mehr junge Menschen für ein Engagement gewinnen?“* Schon während einer Netzwerksession des digitalen 48h-Sprints fanden der Mitwirk-O-Mat, die Stadt und die Stiftung zusammen. Im Austausch stellte sich schnell heraus, dass der Mitwirk-O-Mat eine passende komplementäre Lösung für Gütersloh sein könnte:

*Mir hat dieses Tool von Anfang an sehr gut gefallen!
Man hat sofort einen Anknüpfungspunkt.*

Der Lösungsansatz existiere in Form eines Prototyps, jedoch sind die Anforderungen an die Lösungsidee wegen der Unterschiede in den Kommunen anders. Im Umsetzungsprogramm beschäftigte sich das Team deshalb damit, wie der Mitwirk-O-Mat an die Bedürfnisse der Kommune und die lokale Engagement Landschaft angepasst werden konnte. Der Initiative wurde klar:

Das wird nicht 1:1 genau derselbe Prozess wie in Lüneburg. Wir wollen den Mitwirk-O-Mat noch weiterentwickeln.

Die kommunale Vertreterin leistete durch ihre Mitarbeit wertvolle Beiträge zur Verstetigung des Lösungsansatzes.

Das Team um den Mitwirk-O-Mat wurde während des 48h-Sprints von einer erfahrenen Mentorin unterstützt, die sich im Laufe des Wochenendes dem Team anschloss. Ihre Erfahrungen aus mehreren vorangegangenen Hackathons (u.a. #WirVsVirus) halfen dem Team:

Sie hat uns sehr viel dabei unterstützt, dass wir bis Sonntagabend das Projekt in trockene Tücher kriegen.

Während der gemeinsamen Projektarbeit mussten unterschiedliche Arbeitswelten und -logiken überbrückt werden. Eine gute Arbeitsteilung im Team und eine offene Grundhaltung der Initiative konnten Konflikten entgegenwirken. Gleichzeitig reduzierte der bereits vorhandene Prototyp die Erfolgsunsicherheit für die Verwaltung. Erste Erfolge vorweisen zu können, kann den Initiativen helfen, Verwaltungen für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.

Im Team Mitwirk-O-Mat arbeiteten Verwaltung, Stiftung und engagierte Zivilgesellschaft Seite an Seite:

Das ist total spannend, wie diese Projektgruppe entstanden ist. Und schön, wie sich Kompetenzen ergänzen.



Die kommunale Verwaltung brachte fundiertes Wissen zu und Erfahrung mit der lokalen Engagement-Landschaft ein. Gleichzeitig übernahm die kommunale Vertreterin auch operative Aufgaben: Sie aktivierte Vereine und Organisationen vor Ort. Öffentliche Verwaltungen können bestehende Initiativen auch dadurch unterstützen, dass sie koordinierende Tätigkeiten übernehmen.

Die Kompetenzen der Initiative und der Verwaltung wurden durch einen Vertreter der Bertelsmann Stiftung, verantwortlich für das Programm Engagierte Stadt ergänzt. Das Ziel des Programms Engagierte Stadt ist es ein lernendes Netzwerk zum Austausch über Engagement und ehrenamtliche Arbeit zwischen deutschen Kommunen aufzubauen. Derzeit kooperieren in dem Programm 100 Städte und Kommunen. Durch die Zusammenarbeit konnte die Initiative noch im Rahmen von UpdateDeutschland wichtige Netzwerke auf- und ausbauen, die insbesondere für die Skalierung der Lösung wertvoll sind. Operative Stiftungen können in Open Social Innovation Prozessen wichtige Unterstützung leisten. Mitwirk-O-Mat zeigt, dass dies nicht unbedingt finanzielle Ressourcen sein müssen, sondern auch Beratung, Vernetzung und das Bereitstellen etablierter Informationskanäle.

Neben dem Mitwirk-O-Mat konnten auch weitere Initiativen Unterstützer:innen in Verwaltungen und Stiftungen gewinnen und so die Wirkung ihrer Projekte verstärken. Bei allen spielen das Zusammenkommen verschiedener Kompetenzen und eine offene Haltung gegenüber dem Innovationsprozess eine wichtige Rolle. Zwischen der Stadt Heidelberg und der Initiative Silberdraht entstand eine Zusammenarbeit, die gleichzeitig durch die Körber Stiftung unterstützt wurde. Silberdraht ist ein Telefondienst für Senior:innen, der digitale Informationen zu Angeboten und Veranstaltungen vor Ort vorliest. Ähnlich wie der Mitwirk-O-Mat, lebt der Service von dem tiefen Verständnis über die lokalen Angebote, das durch kommunale Vertreter:innen mit in die Zusammenarbeit gebracht wurde.

Was ich aus dem Projekt auf jeden Fall mitnehme, ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit und die Offenheit

Die Lüneburger Initiative erlangte innerhalb von UpdateDeutschland durch die Zusammenarbeit mit der Stadt Gütersloh und der Bertelsmann Stiftung neue Erkenntnisse für die Wirkungsmöglichkeiten des Mitwirk-O-Mat und wurde darin bestärkt die Lösung zu verstetigen. Einer der Initiatoren des Mitwirk-O-Mat in Lüneburg sah dies als „großen Sinneswandel“ für die Initiative an.

Durch das Format entstanden einzigartige Teams, die wohl ohne UpdateDeutschland nicht zusammengefunden hätten.

Zwar mussten die Teams immer wieder die Arbeitsrealitäten der Mitglieder miteinander in Einklang bringen, konnten aber auch ein breites Spektrum von Kompetenzen in den Teams vereinen.

UpdateDeutschland half Initiativen im frühen Entwicklungsstadium die Lösung weiterzuentwickeln und die potenzielle Wirkung durch die Anpassung der Lösung an die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung zu verstärken. Beides wäre ohne die Teilnahme an einem Open Social Innovation Format in dieser Form nicht so schnell möglich gewesen.

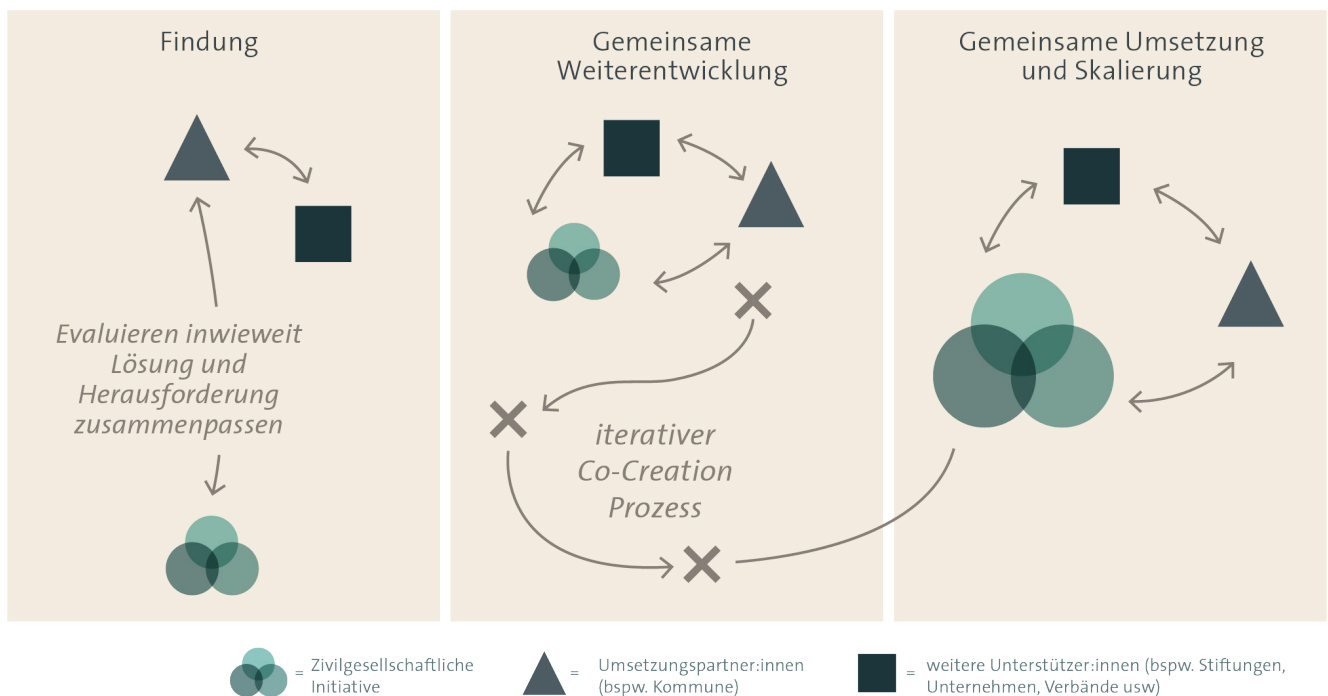


Abbildung 12: Wirkungspfad B: Verstärkung bestehender Initiativen



C. BÜNDNISBILDUNG DURCH INITIATIVEN

UpdateDeutschland trug durch Vernetzung und Förderung der Zusammenarbeit zur Bildung von Initiativbündnissen bei. Zivilgesellschaftliche Initiativen erkannten, dass sie gemeinsam mehr Aufmerksamkeit für ihr Thema schaffen können. Dadurch können sie andere Interessensvertreter:innen zum Beispiel aus Verwaltung, Wirtschaft oder Wissenschaft, leichter für ihre Problemstellung sensibilisieren und zum Entwickeln von Lösungsansätzen anregen.

Im Rahmen von UpdateDeutschland entstand beispielsweise das Bündnis UpdateAlter, das sich mit gesellschaftlicher Teilhabe im Alter befasst und die Wahrnehmung des Alterns und älterer Menschen verändern möchte.

Dass die Notwendigkeit eines Bündnisses besteht, um mehr Aufmerksamkeit in der Gesellschaft auf das Thema Altern zu lenken, hatten zwei der Initiator-Initiativen SilberFILM und KULTURISTENHOCH2, schon vor UpdateDeutschland erkannt:

„Es gibt Bündnisse für Pflege und für Gesundheit, aber mit dem gesellschaftlichen Leben von älteren Menschen und den Fragen: 'Wie altern wir? Was muss sich da entwickeln?', da gibt es nichts“.

Zum Finden möglicher Bündnispartner nutzten die Initiativen die virtuellen Räume, die UpdateDeutschland zur Verfügung stellte: *„Über einen Raum habe ich KULTUR-ZEIT-los kennengelernt. In einem anderen Raum, habe ich humaQ kennengelernt“.* Durch die Vernetzung und die Mobilisierung verschiedener Initiativen über das Wochenende hinweg, ist

es gelungen acht bestehende Initiativen aus ganz Deutschland zum Ende des Wochenendes zusammenzubringen. Auf diese Weise fanden neun Initiativen zusammen und beschlossen noch an dem Sonntag, sich zukünftig gemeinsam gegen Altersdiskriminierung und mehr gesellschaftliches Miteinander zu engagieren:

Jedoch wirkte sich das grobe gemeinsame Ziel vor Augen trotz aller Unsicherheiten nachhaltig positiv auf den Zusammenhalt zwischen den Initiativen aus: *„Alle haben gemerkt, es ist was wertvolles, was wir machen. Also, dass wir uns das einfach mal trauen, das war der Spirit, der bis jetzt immer noch spürbar ist“.*

Das war so eine coole Stimmung und dann haben wir gesagt: Ja, los! Lasst uns hier und jetzt ein Bündnis gründen.

Wie genau das Engagement des Bündnisses und die Zusammenarbeit aussehen soll, war den Initiativen zu diesem Zeitpunkt noch unklar.

Während des Umsetzungsprogramms entwickelte das Bündnis einen rein digitalen Gesellschaftsdialog und schuf damit ein neues, deutschlandweites Angebot. Das Format lädt auf Städte-Ebene lokale Initiativen, Expert:innen, Bürger:innen und Kommunen ein, Projektideen in der jeweiligen Stadt zu entwickeln: *„Jeder und jede darf hier zu Wort kommen - wir begegnen uns auf Augenhöhe in den Dialogen“.* Die erarbeiteten Ergebnisse werden auf der Website des Bündnisses veröffentlicht und zusätzlich in Briefform an die Kommune als Anregung übergeben.

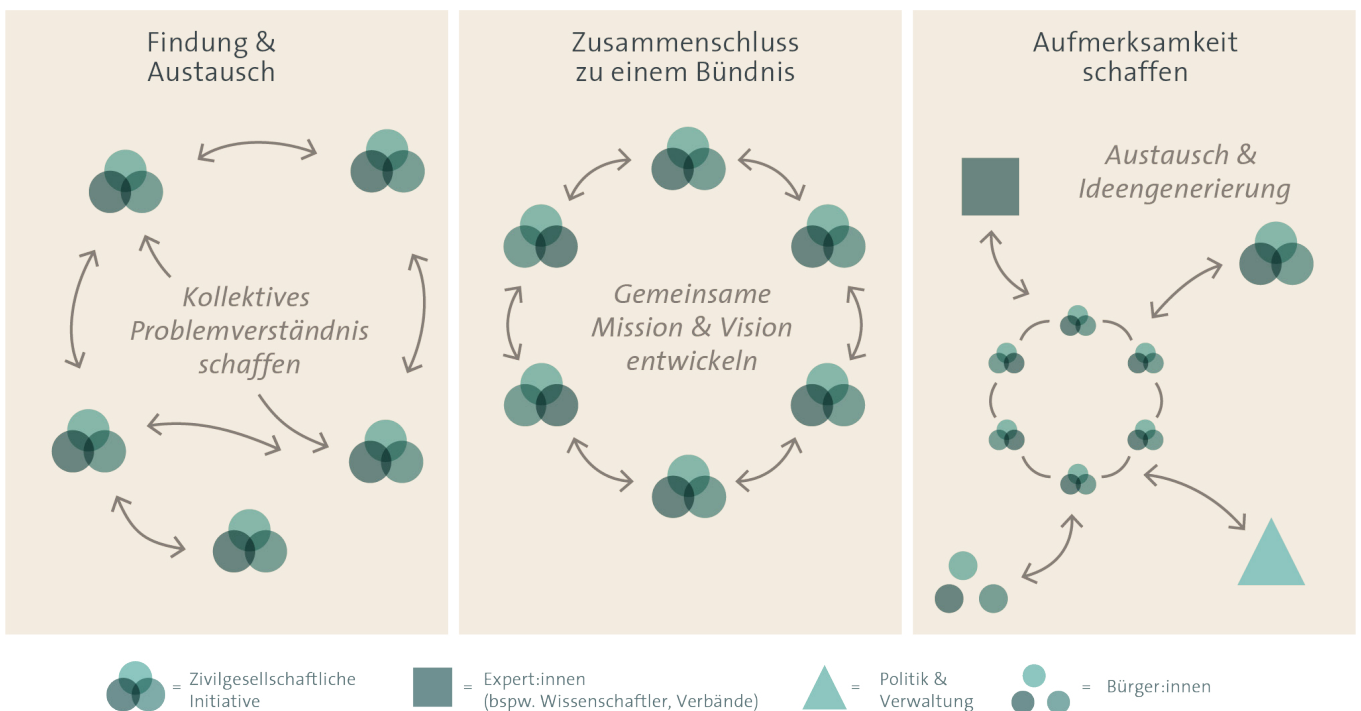


Abbildung 13: Wirkungspfad C: Bündnisbildung durch Initiativen

Wir haben eine Ideenwerkstatt als Prototypen geschaffen. Es gibt einen Leitfaden dazu, sodass sich auch neue Initiativen mit integrieren können.

Auch Politiker:innen unterstützen das Bündnis:

Wir haben von Dorothee Bär [Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung] ein Grußwort bekommen in dem sie sich dafür ausspricht.

Bisher hat das Bündnis UpdateAlter in Nürnberg, Hamburg und Wiesbaden zum Gesellschaftsdialog geladen. Die Auswahl der Städte erfolgte strategisch: in allen drei Städten ist eine der Bündnisinitiativen beheimatet. Dadurch wird sichergestellt, dass ein Netzwerk zu den relevanten Ansprechpartnern vor Ort besteht. Vor allem auf die Aktivierung älterer Menschen legen die UpdateAlter Initiator:innen Wert und arbeiten dafür mit Altenheimen oder Einrichtungen für betreutes Wohnen zusammen. Gleichzeitig ist auch der Bezug zur lokalen Verwaltung wichtig,

um diese möglichst direkt mit einzubinden. So können die Ideen direkt an der Stelle, die später maßgeblich an der Ermöglichung vieler dieser Ideen beteiligt ist, platziert werden: „*Wir gucken, dass wir bei den Gesellschaftsdialogen immer auch örtlich andocken an eine Funktionsträgerstelle*“.

Viele der an UpdateAlter beteiligten Initiativen hatten ein Engagement Stipendium bekommen, das es ihnen erlaubte Zeit, in das Bündnis zu investieren. UpdateAlter als Bündnis selbst bekam auch ein Stipendium, das es einer Person ermöglichte, in Vollzeit an der Entwicklung und Umsetzung der Gesellschaftsdialoge zu arbeiten. Das Ende des Umsetzungsprogramms stellt das Bündnis nun vor einige Herausforderungen:

Wir bräuchten eine Förderung für die Verstetigung, damit wir in möglichst vielen Städten unsere Ideenwerkstatt stattfinden lassen können. Bis jetzt liegen uns fünf weitere Anfragen vor.

Neben der Initiative UpdateAlter formten sich noch weitere Bündnisse im Rahmen von UpdateDeutschland, die sich genauso wie UpdateAlter

mit vereinten Kräften gesellschaftlichen Problemstellungen widmen. So setzt sich die FaktenAllianz gegen Falschinformation ein, der Innovationsverbund Öffentliche Gesundheit⁶ für die Modernisierung im Gesundheitswesen und die Initiative GemEinsamkeit gegen Vereinsamung. Viele der Herausforderungen und Chancen teilen die Bündnisse, jedoch unterscheiden sie sich in ihrer strategischen Ausrichtung. Anders als UpdateAlter, positioniert sich die Initiative Gemeinsamkeit beispielsweise als nationales Sprachrohr zu diesem Thema, in dem viele wichtige Personen und Institutionen auf nationaler Ebene aggregiert sind und eine gemeinsame Vision entwickeln. Durch die Bündelung der heterogenen Initiativenlandschaft in einem Bündnis wird es öffentlichen Vertreter:innen einfacher gemacht, den richtigen Ansprechpartner zu finden.

UpdateDeutschland bot zivilgesellschaftlichen Organisationen die Möglichkeit und den Raum Bündnisse zu schließen. Im Rahmen des Austauschs mit Bürger:innen, Expert:innen und Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung, sensibilisieren Initiativen-Bündnisse für ein bestimmtes Problem und teilen das neu gewonnene Problemverständnis. Die einzelnen Initiativen profitieren davon, dass sie im Zusammenschluss ein größeres Netzwerk und vor allem eine lautere Stimme haben. So können sie sich als Bündnis Gehör verschaffen, das sie als einzelne Initiative nur schwer bekommen hätten.

D. STÄRKUNG LOKALER ÖKOSYSTEME

Im Rahmen von UpdateDeutschland kamen unterschiedlichste Personen und Institutionen aus einer Region zusammen. So bildeten bzw. verfestigten sich auf der Ebene von Städten, Landkreisen und Bundesländern lokale Ökosysteme. Verschiedene Organisationen und Institutionen wie bspw. Landesregierungen, Stiftungen oder Vereine konnten so ihre Kooperationen intensivieren, um gemeinschaftlich an regionalen Fragestellungen zu arbeiten.

In Hamburg entstand eines der Ökosysteme. Zentrale Figuren waren die Stadt Hamburg, das Hamburger Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND), die Holistic Foundation und Initiativen aus der Hamburger Zivilgesellschaft auf. Die drei Organisationen arbeiteten bereits vor Beginn von UpdateDeutschland bei der Erarbeitung einer neuen Innovationsstrategie für die Stadt Hamburg zusammen.

Als die Organisator:innen an die Stadt Hamburg herantraten, um sie für UpdateDeutschland zu gewinnen, sah der Amtsleiter der BWI, staatlicher Dienstleister, die Chance „*einen Teil unserer Innovationsstrategie auch wirklich umzusetzen*“. Die Idee hinter dem Format passte in die derzeitige Hamburger Innovationsstrategie: „*wir wollen mutig sein, wir wollen groß denken und wir brauchen ein starkes Commitment*“.

Gemeinsam mit den lokalen Partnern (SEND und Holistic Foundation) entschied sich die Stadt an UpdateDeutschland teilzunehmen. Noch vor Beginn von UpdateDeutschland wurden 500.000 Euro Budget für UpdateDeutschland mobilisiert. Dies erfolgte, entgegen des normalen Vorgehens in Verwaltungen, noch bevor man spezifische Erwartungshaltungen an den Prozess formulierte.

Die Stadt Hamburg reichte 16 Herausforderungen bei UpdateDeutschland ein. Unmittelbar nach dem 48h-Sprint fanden sich jedoch für keine der, aus der Verwaltung eingereichten, Herausforderungen passende Lösungsvorschläge. Da sich die Beteiligten von dem Prozess weiterhin Chancen auf unkonventionelle

und experimentelle Herangehensweisen an gesellschaftliche Herausforderungen erhofften, entschied sich die Stadt Hamburg, weiterhin dabei zu bleiben und gemeinsam mit Organisator:innen und Partner:innen zu überlegen: „*Wie können wir das Beste daraus machen?*“

Daraus entwickelte sich eine Eigen-dynamik: „*Wir haben angefangen, einen eigenen Hamburger Weg zu gehen*“. Schnell wurde ihnen in diesem Zuge bewusst, dass die bestehenden Fördermöglichkeiten nicht für das geplante Vorhaben ausreichen: „*Die bestehenden Förderprogramme waren nicht passend für das Format. Wir bauen etwas Eigenes*“. In kürzester Zeit stellten die Verwaltung und die Investitions- und Förderbank (IFB) das neue Förderprogramm auf die Beine.



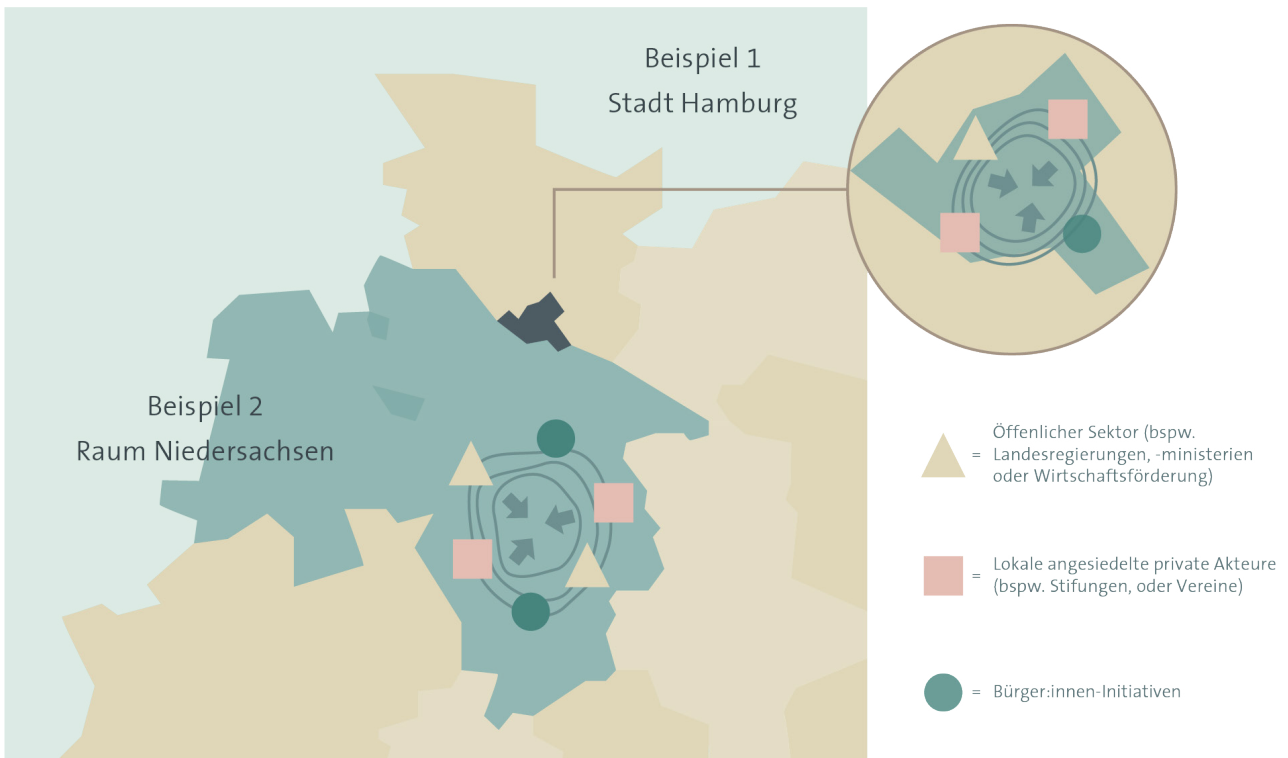


Abbildung 14:
Wirkungspfad D: Stärkung lokaler Ökosysteme

Diesen eigenen Weg geht die Hamburger Verwaltung jedoch nicht alleine: *„Mit unseren Partnern, die uns sehr unterstützt haben, war zumindest immer die Sicherheit gegeben: Es wird schon was werden“*. Im wöchentlichen Austausch entwickeln die Partner zusammen mit der Stadt eine gemeinsame Strategie, um das Ökosystem Hamburg zu unterstützen. Durch die Kooperation wurde ein direkter Austausch zwischen Initiativen, dem Netzwerk der beiden Organisationen und der Hamburger Verwaltung möglich. Für die Verwaltung der Stadt Hamburg eröffnete sich zudem ein Zugang zu praktischem Wissen über die Herausforderungen und Bedarfe in Hamburg:

Wir können uns noch so viel überlegen, aber die wissen es halt, weil die aus dem Netzwerk kommen und die Leute kennen.

Gemeinsam mit der IFB entwarf die Hamburger Verwaltung, mit Unterstützung von SEND und der Holistic Foundation, Auswahlkriterien zur Vergabe der Förderung: *„Das war für uns auch ein Novum, dass das Entscheidungsgremium auch mit Externen besetzt ist“*. Aus 75 Bewerbungen wählte das Gremium 11 Initiativen aus, die jeweils mit bis zu 50.000€ gefördert wurden. Die Förderrichtlinie wurde nicht nur kurzfristig

ein Erfolg, sondern bleibt auch für die Förderung von zukünftigen Projekten bestehen, die vorher so nicht realisierbar gewesen wären. Obwohl es in Hamburg schon bestehende Kooperationen zwischen der Stadt und den verschiedenen Partnern gab, ist klar, dass UpdateDeutschland ...

*... viel Geschwindigkeit,
viel Dynamik,
viel Austausch reingebracht hat.*

Der Prozess bot den Partner:innen *ein Format, um einen Teil unserer neuen Innovationsstrategie auch wirklich umzusetzen* und auch die Chance die Bekanntheit der Innovationsstrategie zu steigern.

Das Beispiel Hamburg zeigt somit, dass Open Social Innovation Prozesse auch Wirkung entfalten können, indem sie Strukturen stärken und zukunftsfähig machen. Über Hamburg hinaus bildeten sich in vielen Bundesländern aber auch in einzelnen Großstädten ähnliche Ökosysteme.

In Niedersachsen hatte ein lokaler Partner schon im Vorjahr positive Erfahrungen mit #WirVsVirus gemacht.

Inspiriert von diesem Potential entschloss sich das lokale Netzwerk, bestehend aus Mitgliedern aus Verwaltung, Landesinitiativen und privatwirtschaftlichen Inkubatoren, schon vor Beginn des 48-Stunden Sprints Infoveranstaltungen für UpdateDeutschland anzubieten. Gemeinsam stellten sie das Programm möglichen Interessierten vor, riefen zur Teilnahme am Programm und der Abgabe von Herausforderungen auf und boten Unterstützung als regionaler Umsetzungspartner an. Im Laufe des 48-Stunden Sprints und dem darauf folgenden Umsetzungsprogramm vernetzen sich die Partner nicht nur intern weiter, sondern bieten Online-Formate an, um lokale Initiativen und Partner bestmöglich zu vernetzen. Diese Art von Angeboten gab es in einigen Ökosystemen, z.B. auch in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg oder der Stadt München.

UpdateDeutschland bot lokalen Ökosystemen eine Möglichkeit für Kollaboration und Lernmomente außerhalb der üblichen Verwaltungsstrukturen. Dabei entsteht Wirkung in unterschiedlichem Ausmaß, die weit über kurzfristige direkte finanzielle Förderung und Unterstützung für gesellschaftliche Initiativen hinaus gehen.

KAPITEL 4

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Bei Innovationen rund um gesellschaftliche Herausforderungen ist die öffentliche Verwaltung unverzichtbarer Partner, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln und zu skalieren. Öffentliche Verwaltungen haben jedoch mitunter Schwierigkeiten, sich effektiv in diesen Prozess einzubringen. Oft zögern Verwaltungen neue Lösungen, deren Wirkung nicht klar vorhersehbar ist, zu unterstützen. Zusätzlich fehlt es ihnen an Flexibilität während des Skalierungsprozesses. Hinzu kommt, dass Innovator:innen aus der Zivilgesellschaft oft skeptisch sind, was die Bemühungen und die Effizienz der öffentlichen Verwaltung angeht. Was wäre, wenn wir die öffentliche Verwaltung und die Bürger:innen gemeinsam frühzeitig in den Innovationsprozess einbeziehen?

In UpdateDeutschland wurde die öffentliche Verwaltung früh mobilisiert und aktiv aufgefordert, sich gemeinsam gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Im Herbst 2020 wurden im Anschluss an #WirVsVirus, bereits einige Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung mit in den Open Social Innovation Planungsprozess eingebunden. Schon zwei Monate vor dem Start von UpdateDeutschland konnten die ersten Partnerschaften aus der öffentlichen Verwaltung gewonnen werden.

ROLLEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN OPEN SOCIAL INNOVATION

Während des 48h-Sprint Wochenendes und des Umsetzungsprogramms waren die Rollen der öffentlichen Verwaltung vielfältig:

Botschafterin

Aus Kommunen, Ländern und vom Bund verkündeten viele öffentliche Vertreter:innen bereits vor Beginn ihre Teilnahme an UpdateDeutschland und warben somit um weitere Teilnahme in ihren Netzwerken. Auf Twitter und LinkedIn postete das Land Schleswig Holstein bereits am 25.02.2021: „*Mit klugen Ideen in die Zukunft: Schleswig Holstein macht mit bei UpdateDeutschland*“.

Herausforderungsgeberin

Aus der öffentlichen Verwaltung kamen mit 213 Herausforderungen ca. 37 % der gesamten eingereichten Herausforderungen. Von den öffentlichen Herausforderungen kamen mit 110 Herausforderungen 52 % aus Kommunen, mit 64 Herausforderungen 30 % aus Ländern, mit 28 Herausforderungen, 13 % von Bundesministerien und mit weiteren 11 Herausforderungen 5 % von anderen Beteiligten der öffentlichen Verwaltung.

Sparringpartnerin

Die Rolle des Herausforderungsgebers war im Open Social Innovation Prozess insbesondere dann förderlich, wenn

öffentliche Herausforderungsgeber den Teams dabei helfen konnten, das Verständnis über die Herausforderung weiter zu schärfen (siehe Wirkungspfad A). In diesem gemeinsamen Sparring wuchs auf beiden Seiten das Verständnis über das Problem und eine mögliche Lösung.

Vernetzerin

Teilnehmer:innen aus der öffentlichen Verwaltung brachten einzelne zivilgesellschaftliche Initiativen mit weiteren für die Innovation relevanten Personen und Institutionen zusammen. Beispielsweise entstanden Kontakte durch die Vernetzung zu relevanten Behörden, Ämtern oder Vertreter:innen aus der Kommune bzw. Region.

Expertin

Vertreter:innen aus den Verwaltungen haben Expertise, die für einige Teams bei der Ausarbeitung ihrer Lösung förderlich ist. Die Expertise reicht von Wissen über Regularien bis hin zu Kenntnissen über lokale Gegebenheiten oder auch Zuständigkeiten in Behörden. Eine Verwaltungsvertreterin beschreibt ihre Rolle wie folgt: *„Abgesehen von meiner Herausforderung gab es ganz viele Fragen, die ich beantworten konnte, [...] das war auch eine schöne Erfahrung“*.

Umsetzungspartnerin

Einige öffentliche Verwaltungen, insbesondere Kommunen, ermöglichten den Initiativen eine tatsächliche Umsetzung, indem sie die Pilotierung der Lösung in dem ihnen vertrauten Kontext begleiteten. Sie wurden erste Abnehmer:innen des Projektes und verhalfen den Teams so dazu, weiter über die Lösung zu lernen und erste kommunizierbare Erfolge vorzuweisen.

So setzte das Bundeskanzleramt beispielsweise ein Pilotprojekt für eine intelligente Suchmaschine gemeinsam mit der Open Social Innovation Initiative Co-verified um.

Unterstützerin

Öffentliche Verwaltungen förderten Initiativen in einigen Fällen entweder mit pro-bono Ressourcen oder finanziellen Mitteln. Eine Form von pro-bono Ressourcen war beispielsweise das Angebot von Beratungsstunden mit in-house Anwälten oder Fachkräften. Vereinzelt konnten Initiativen finanziell mit Mitteln aus bestehenden Förderangeboten unterstützt werden.

Moderatorin

Vertreter:innen aus den Verwaltungen wurden früh in die Planung eingebunden und moderierten selbstständig Programminhalte von UpdateDeutschland. Beispielsweise führten sie eigenständig das regionale Format UpdateNRW durch, moderierten dort Breakout-Sessions und trugen die Leitidee von UpdateDeutschland dezentral in die Länder.

Öffentliche Verwaltungen können sich in vielfältigen Rollen in Open Social Innovation Prozesse einbringen und so gemeinsam mit der Zivilgesellschaft Lösungen im Interesse des Gemeinwohls entwickeln. Die öffentliche Verwaltung ist sowohl wichtiger Partner bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen, für die das Mandat in öffentlicher Hand liegt (z.B. Verwaltungsservices), kann aber auch durch Vernetzung und Expertise zivilgesellschaftliche Initiativen unterstützen (siehe hierzu auch der ersten Learning Report).

NUTZEN FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Der Nutzen von Open Social Innovation Prozessen ist für die öffentliche Verwaltung vielfältig und geht über die reine Lösungsfindung hinaus. Viele Teilnehmer:innen aus der öffentlichen Verwaltung hatten die Erwartungshaltung, Lösungen für ihre unmittelbar eingereichten Herausforderungen zu finden. Folglich begrenzten viele der Teilnehmer:innen aus der öffentlichen Verwaltung den Nutzen von Open Social Innovation zunächst ausschließlich auf das Finden einer geeigneten Lösung. Einem Teil der Verwaltungen gelang es, Lösungsansätze aus der Zivilgesellschaft für ihre eingereichten Herausforderungen zu finden. Für einen Teil der Herausforderungen wurden jedoch keine umsetzbaren Lösungen erarbeitet.

Dies führte bei einigen Teilnehmer:innen aus der öffentlichen Verwaltung zu Enttäuschung und der Erkenntnis, dass ihre Herausforderung nicht zum Open Social Innovation Format passte. Bei anderen startete das Formulieren einer Herausforderung einen wichtigen Reflektionsprozess. Nachfolgend zeigen wir ein erweitertes Verständnis von Nutzen auf:

Neue Perspektiven erlangen

Durch die Einblicke in interdisziplinäre Projekte ergibt sich für Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung die Gelegenheit, neue Ideen kennenzulernen und mitzuentwickeln. Durch die verschiedenen Hintergründe der in Open Social Innovation mitwirkenden Bürger:innen können Verwaltungen sich über ihre Grenzen hinaus inspirieren lassen.



Agenda für Innovation gestalten

Durch die Teilnahme an Open Social Innovation können Verwaltungen sehen, welche internen Verwaltungsprozesse modernisiert werden müssen, um dem Thema „*gesellschaftliche Innovation*“ insgesamt mehr Stellenwert zu geben. Schwachstellen in bestehenden Richtlinien und Prozessen werden durch Open Social Innovation aufgezeigt. Diese können wiederum als Möglichkeit zur Reform der Innovationsagenda genutzt werden.

Neue Arbeitsweisen kennenlernen

Zivilgesellschaftliche Innovator:innen arbeiten häufig agil und in iterativen Sprints. Es entstehen schnell erste Prototypen, die früh Verbesserungspotential und erste Ergebnisse aufzeigen. Verwaltungen können durch diesen Co-Kreation-Prozess viel von diesen Arbeitsweisen für den eigenen Verwaltungsalltag lernen.

Offene Kultur kennenlernen

Vertreter:innen aus Verwaltungen konnten durch die Teilnahme an Open Social Innovation in eine andere Kultur eintauchen. Diese andere Kultur ist geprägt durch Offenheit, arbeiten ohne Hierarchie auf Augenhöhe, duzen und die Akzeptanz von Fehlern. Sie steht damit in starkem Kontrast zu der oftmals formellen und hierarchischen Kultur in Verwaltungen.

Untereinander vernetzen

Verwaltungen lernen über Verwaltungs- und Länderebenen hinweg andere Verwaltungen kennen. Kommunen,

Länder und Ministerien erhalten die Möglichkeit, in Austausch auf Augenhöhe zu treten. Verwaltungen können so von und miteinander lernen sowie Best-Practices und Erfahrungen teilen.

Innovationsbereitschaft signalisieren

Die Teilnahme an innovativen Formaten signalisiert den Mitarbeiter:innen intern und den Bürger:innen extern Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Wichtig ist, dass auf diese Signalwirkung auch Taten folgen und die Teilnahme nicht ausschließlich zu PR-Zwecken genutzt wird (siehe Fazit Learning Report 1.0).

HÜRDEN FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Die Offenheit des Open Social Innovation Prozesses und die systemischen Rahmenbedingungen, in denen sich Verwaltungen bewegen, stellen Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung vor verschiedene Hürden. Nachfolgend beschreiben wir einige dieser Hürden und zeigen auf, wie Verwaltungen bei UpdateDeutschland mit diesen umgegangen sind.

Knappe Ressourcen

Der öffentliche Haushalt wird langfristig geplant und budgetiert. Das macht es für die öffentliche Verwaltung schwierig, sich kurzfristig finanziell am Open Social Innovation Prozess zu beteiligen. Eine Verwaltungsmitarbeiterin schildert: „*Also ich hatte dafür jetzt keine eigenen Ressourcen, also belaste ich erstmal meinen eigenen Etat*“.

Selbst wenn die öffentliche Verwaltung eine Lösung unterstützen und fördern wollte, standen in einigen Fällen einfach keine Mittel zur Verfügung. Ein Verwaltungsmitarbeiter schildert, warum eine konkrete Zusammenarbeit zwischen seiner Kommune und einer Initiative nicht zustande gekommen ist:

Das wäre in der Tat sehr teuer gewesen. Also das bewegt sich in einem Rahmen, der für die meisten Kommunen preislich nicht interessant ist.

Auch die personellen Ressourcen sind begrenzt und lassen aufgrund der Planung im Voraus wenig Spielraum. Ein Bürgermeister beschreibt: *„Die Angestellten sind natürlich mit allen bestehenden Aufgaben schon sehr gut ausgelastet und haben jetzt natürlich nicht die Ressourcen, dann noch von sich heraus sehr viel zusätzlich zu machen“.*

Die öffentlichen Verwaltungen, die sich am UpdateDeutschland Prozess beteiligten, fanden in einigen Fällen Lösungen für diese Hürde. Um finanzielle Ressourcen zu mobilisieren, wanden sie sich oftmals an Ministerien auf Bundes- und Länderebene, die dann Zuschüsse für einen begrenzten Zeitraum bewilligten. Als Antwort auf die personellen Engpässe wurden bestehende Projekte während UpdateDeutschland zurückgestellt oder Verwaltungsmitarbeiter:innen investierten ihre Freizeit in die Arbeit an den Projekten und arbeiteten mehr als üblich.

Unsicherheiten

Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung sahen sich mit der Unsicherheit konfrontiert, wie bestehende Regelungen im Kontext von Open Social Innovation Prozessen ausgelegt werden müssen bzw. wie der zulässige Handlungsspielraum definiert ist. Zentral waren Unsicherheiten bezüglich der Vergaberichtlinien, die nicht auf einen ergebnisoffenen Prozess ausgelegt sind. Ein Verwaltungsmitarbeiter beschreibt: *„Obwohl ein Hackathon ja so eine gewisse Dynamik hat, wo ich interaktiv kreative Ideen entwickeln will, ist es schwierig so einen Leistungsumfang für eine öffentliche Ausschreibung vorzubereiten“.*

Die Zusammenarbeit mit Initiativen brachte Unsicherheiten bezüglich des zulässigen Handlungsspielraums mit sich. Hierbei steht vor allem die Sorge vor unrechtmäßiger Bevorteilung im Raum: *„Da kommen halt immer Fragen: Mit wem spricht man, mit wem spricht man nicht?“*

Als Antwort auf diese Hürde entwickelte die Stadt Hamburg beispielsweise eine neue Förderrichtlinie. Diese Förderrichtlinie lässt mehr Handlungsspielraum:

Damit können auch zukünftig kleinere Vorhaben, Projekte und Initiativen, die vielversprechende Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln und sich positiv auf die Innovationsfähigkeit des Standorts Hamburg und seiner Wirtschaft auswirken, bereits zu einem frühen Zeitpunkt unterstützt werden.

Auch die UpdateDeutschland Organisator:innen unterstützten die öffentliche Verwaltung dabei, die bestehenden Unsicherheiten zu klären. Für öffentliche Verwaltungen wurde beispielsweise ein Workshop mit Expert:innen angeboten, in dem erläutert wurde, wie sich die bestehenden Regelungen im Rahmen des UpdateDeutschland Prozesses anwenden lassen. In einigen Fällen gibt der rechtliche Rahmen auch manchmal mehr her als zunächst angenommen.

Digitale Infrastruktur

Eine weitere Hürde stellte die nicht ausreichende und zum Teil fehlende digitale Infrastruktur dar. UpdateDeutschland wurde durch verschiedene digitale Anwendungen und Tools ermöglicht. Aus datenschutzrechtlichen Gründen konnten viele dieser Anwendungen wie beispielsweise das Videokonferenztool Zoom nicht auf dem Arbeitscomputer genutzt werden. Das verkomplizierte die Teilnahme am Prozess. Viele Verwaltungsmitarbeiter:innen fanden dafür eine pragmatische, aber dennoch suboptimale Lösung und griffen auf ihr privates technisches Equipment zurück.

Schwierige Planbarkeit

Die oftmals neue Erfahrung, sich an ergebnisoffenen Prozessen zu beteiligen, erschwerte die Vorbereitung der Verwaltungsmitarbeiter:innen. Die öffentlichen Verwaltungen unterschätzten den pro-aktiven Arbeitsaufwand, den die Teilnahme an Update-

Deutschland erforderte. Beispielsweise reichten manche Verwaltungen eine Vielzahl von Herausforderungen ein, deren Bearbeitung sie im Laufe des Prozesses mangels personeller Ressourcen nicht betreuen konnten. Die Organisator:innen von UpdateDeutschland betrieben hier Erwartungsmanagement (s. Kapitel 5), um mit den Verwaltungsmitarbeiter:innen Erfahrungswerte und Best-Practices zu teilen.

Interne Unterstützung

Oftmals hatten Verwaltungsmitarbeiter:innen, die Innovationen vorantreiben wollten, Schwierigkeiten das Thema intern zu platzieren bzw. die nötige Unterstützung für die Teilnahme zu bekommen. Deshalb war die Beteiligung der öffentlichen Verwaltung maßgeblich von der Innovationsbereitschaft der leitenden Verwaltungsmitarbeiter:innen abhängig: *„Dafür braucht man auch eine entsprechende Position, um das so machen zu können“*. Diejenigen ohne Führungsposition benötigten daher insbesondere Überzeugungskraft und Durchhaltevermögen, um Vorgesetzte von der Beteiligung zu überzeugen.

Die Teilnahme an UpdateDeutschland führte teilnehmenden Verwaltungen die Stellschrauben vor Augen, an denen gedreht werden muss, um die öffentliche Verwaltung für offene Innovationsprozesse fit zu machen. Gleichzeitig zeigte die Teilnahme aber auch auf, welche Mittel und Wege schon jetzt zur Verfügung stehen.

KAPITEL 5

DESIGNENTSCHEIDUNGEN

Um Open Social Innovation Formate in der Größenordnung und Komplexität von UpdateDeutschland durchführen und koordinieren zu können, muss früh entschieden werden, wie Prozesse, Strukturen und Unterstützungsangebote gestaltet werden sollen. Die Organisator:innen konnten bei UpdateDeutschland zwar auf die Erfahrungen und Lehren des Vorgängerformats #WirVsVirus zurückgreifen, dennoch können Open Social Innovation Formate nicht eins zu eins übertragen werden. Vielmehr ist es wichtig, dass bei der Organisation die Prozesse, Strukturen und Unterstützungsangebote an die Zielsetzungen und Besonderheiten des jeweiligen Formats angepasst werden.

Im Folgenden beleuchten wir vier ausgewählte organisatorische Herausforderungen, die für das Design von Open Social Innovation Formaten zentral sind. Auf diese organisatorischen Herausforderungen gibt es keine klare Antwort. Der Umgang mit dieser Herausforderung ist daher ein Abwägungsprozess zwischen verschiedenen Optionen, der für jedes neue Open Social Innovation Format individuell durchlaufen wird. Abbildung 15 veranschaulicht die vier Herausforderungen, denen wir uns in Form von Fragestellungen nähern, und die dazugehörigen Designentscheidungen.



Abbildung 15:
Vier Designentscheidungen in Open Social Innovation



WIE KANN VIELFÄLTIGE TEILHABE ERMÖGLICHT WERDEN?

UpdateDeutschland zielte auf eine hohe Diversität an Teilnehmer:innen ab und versuchte, „möglichst viele Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven zu erreichen“. Während des gesamten Open Social Innovation Prozesses führen Designentscheidungen zu unbeabsichtigten Effekten, die sich auf die Teilhabe bestimmter gesellschaftlicher oder soziodemografischer Gruppen auswirken.

Teilhabe fördernde Maßnahmen:

Die Einbindung von unterrepräsentierten oder marginalisierten Gesellschaftsgruppen in gesellschaftlichen Innovationsprozessen erfordert gezielte Entscheidungen und Handeln. Die Organisator:innen

von UpdateDeutschland versuchten schon früh vor dem Start des Programms diversere Zielgruppen zu erreichen. Dies taten sie unter anderem, indem sie auf Veranstaltungen für UpdateDeutschland warben, die Menschen abseits der üblichen „Tech-Szene“ ansprechen sollten. Beispielsweise gab es ein einstündiges InstaLive Gespräch zwischen ProjectTogether und Fernsehjournalist Jenke von Wilmsdorff. Auch diverse Botschafter:innen machten sich in ihren Netzwerken für UpdateDeutschland stark (siehe Kapitel 1). Wie die Bürger:innen angesprochen werden, hat unmittelbaren Einfluss darauf, wer sich angesprochen fühlt. Vor diesem Hintergrund vermieden die Organisator:innen technische Wörter wie „Hackathon“ bei der Ansprache und stellten stattdessen den Begriff „48 Stunden-Sprint“ in den Vordergrund. Darüber hinaus gab es auch Bemühungen, den Rahmen des 48h-Sprints zugänglicher zu gestalten.

Die Community Veranstaltungen wurden beispielsweise von einer Gebärdendolmetscherin begleitet. Zusätzlich bot während des 48h-Sprints ein Awareness Team die Möglichkeit, diskriminierende Erfahrungen zu melden und darüber zu sprechen. Für betroffene Teilnehmer:innen wurde somit ein sicherer Raum geschaffen.

Teilhabe erschwerende Maßnahmen

In einigen Fällen führen Designentscheidungen jedoch auch dazu, dass beispielsweise der Mobilisierungsprozess mancher Gruppen ineffektiv ausfällt. Insbesondere, wenn Kompromisse gefunden werden müssen, die nicht jeder/m Teilnehmer:in oder Gesellschaftsgruppe gleichermaßen gerecht werden. Während beispielsweise das Absehen vom Begriff „Hackathon“ für einige Teilnehmer:innen zugänglicher sein mag, können sich dem entgegengesetzt tech-affine Entwickler:innen und Programmierer:innen weniger angesprochen fühlen. Ähnlich verhielt es sich mit der Entscheidung, jeder/m Teilnehmer:in zu Beginn des 48h-Sprint Wochenendes automatisch einen Platz in einem Team zuzuteilen. Diese Maßnahme sollte insbesondere Teilnehmer:innen helfen, die sonst Schwierigkeiten gehabt hätten, eigenständig ein Team zu finden. Viele der automatisch zugewiesenen

Teams starteten jedoch gar nicht erst, da Teilnehmer:innen nicht erschienen oder sich bereits ein neues Team suchten. Dies wiederum verunsicherte die anderen Teammitglieder und erschwerte die Teamfindung. Ein weiteres Beispiel für unbeabsichtigte Nebeneffekte ist die Wahl eines digitalen online Formates. Während einerseits eine Vielzahl von in ganz Deutschland verteilten Teilnehmer:innen mitmachen konnten (siehe Kapitel 2, Abbildung 6), hatten andererseits viele Teilnehmer:innen Schwierigkeiten im Umgang mit digitalen Tools. Interviewpartner:innen aus allen Bereichen berichteten uns von dem Gefühl, mit Slack überfordert gewesen zu sein:

Ich war völlig überfordert mit Slack!

Die vielfältige Mobilisierung in der Bevölkerung ist die Basis für jedes Open Social Innovation Format. Deshalb ist es wichtig marginalisierte und schwer erreichbare Bevölkerungsgruppen gezielt anzusprechen. Gleichzeitig ist es sinnvoll ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Designentscheidungen nicht beabsichtigte Effekte haben können, die potenziellen Teilnehmer:innen die Teilhabe erschweren.

WIE KANN UNTERSTÜTZUNG ANGEBOTEN WERDEN?

Eine weitere zentrale Fragestellung bei der Organisation von Open Social Innovation ist die der Bereitstellung von Unterstützungsangeboten und Ressourcen. Mit der Aufnahme von 330 Initiativen in das Umsetzungsprogramm standen die Organisator:innen von UpdateDeutschland vor der Herausforderung, die vorhandenen Ressourcen angemessen unter der Vielzahl an Initiativen zu verteilen bzw. zur Verfügung zu stellen (siehe Kapitel 2: Unterstützungsangebote im Umsetzungsprogramm für einen Überblick). **Nicht jede Initiative kann, organisatorisch und mit Blick auf die begrenzte Verfügbarkeit der Ressourcen, im gleichen Maß unterstützt werden.**

Angebote für Alle

Ein Teil der Unterstützungsangebote konnte der gesamten Community zugänglich gemacht werden. Hierzu gehörten beispielsweise die Community Austauschtreffen, die Innovationsakademie, das Pat:innenfeedback oder die Angebote der ProjectTogether Ressourcenplattform. Die breite Streuung von Unterstützungsangeboten an eine Vielzahl von Initiativen führte zu unterschiedlichen Effekten in der Community. Einigen Initiativen fehlte der Wettbewerb und sie wünschten sich eine Juryentscheidung mit stärkerer Selektion. Der Großteil der Initiativen zeigte sich jedoch zufrieden:

Ich nehme so gut wie fast alles wahr. Sonst müsste man für so einen Workshop viel Geld bezahlen oder für ein Gespräch mit einem Marketingprofi. Das wäre für mich unbezahlbar. Deswegen versuche ich da auch so gut es geht alles mitzunehmen.

Unterstützungsangebote und Ressourcen für die gesamte Community bieten somit einen gemeinsamen strukturellen Rahmen um im Anschluss an das 48h-Sprint Wochenende dabei zu bleiben. Ein Interviewpartner berichtete: *„Man braucht aber auch ProjectTogether, die ein super breites Angebot machen, damit man an der Idee dran bleiben kann. Für Projekte, die Durststrecken haben, ist das ein wichtiger Punkt, denn wenn es diese Räume nicht gibt, wo man sich weiter trifft, dann wird nicht weitergemacht“.*

Individuelle Unterstützung

Einige der Unterstützungsangebote waren begrenzt und konnten nicht der gesamten Community zugänglich gemacht werden. Hierzu zählen beispielsweise die Engagement-Stipendien. Mit Blick auf die Vielzahl der bei UpdateDeutschland mitwirkenden Menschen machten die geförderten Einzelpersonen nur einen kleinen Teil der Community aus. Für die Initiativen mit Stipendiat:innen, die sich voll auf das Projekt konzentrieren konnten, waren die Stipendien dennoch essentiell für den Projekterfolg:

wenn wir das Engagement Stipendium nicht bekommen, wird es sehr, sehr schwer das weiterzuführen.

Bei Teams, die hingegen keine finanzielle Förderung durch UpdateDeutschland erhielten, führte die Absage in einigen Fällen zu Enttäuschung: *„Wir hätten ein Stipendium dringend nötig gehabt, weil wir an einem Punkt sind, wo es richtig losgeht. Da hängen wir jetzt in der Luft“*. Ergänzend zu den Engagement-Stipendien vernetzten die Organisator:innen ausgewählte Initiativen mit möglichen Partner:innen für die Umsetzung oder Finanzierung. Entweder in Form von 1-zu-1 Vernetzungen oder in kleinen Gruppen, wie beispielsweise bei digitalen Veranstaltungen mit Stiftungen, in denen Initiativen diesen vorgestellt wurden. Auf Basis von Pat:innen Rückmeldungen, den von Organisator:innen geforderten Status-Updates und dem Eindruck der Organisator:innen zeichnete sich ab, welche Initiativen weit genug entwickelt waren, um gezielt mit Partner:innen vernetzt zu werden. Jene Initiativen, die während des Programms überzeugten, erhielten gezieltere Unterstützung und Vermittlung im Vergleich zu anderen. Eine Organisatorin beschrieb diese zwei Formen der Unterstützung als zweischichtiges Modell:

Wir haben ein Programm von zwei Geschwindigkeiten. Einmal das, was für die gesamte Community gut funktioniert und wo auch jeder einen Mehrwert herbekommt. Aber wir haben auch kleine Speedboote, die wirklich intensiv unterstützt werden

In Anbetracht begrenzter Ressourcen und Unterstützungsangebote gilt es den Balanceakt zwischen Unterstützungsangeboten für die gesamte Community und individueller Unterstützung zu vollbringen. Begrenzte individuelle Unterstützungsangebote für kuratierte Teams führen unweigerlich zu Ungleichbehandlungen. Diese Ungleichbehandlungen sind jedoch nicht per se als illegitim einzustufen, sondern in den meisten Fällen Teil des natürlichen Innovationsprozesses (bspw. befinden Initiativen sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien oder zeigen unterschiedlich starke Motivation zur Weiterarbeit). Organisator:innen können darauf reagieren, indem sie versuchen, bestmöglich die Erwartungshaltungen in der Community zu managen.

WIE GEHT MAN MIT VERSCHIEDENEN ERWARTUNGSHALTUNGEN UM?

Bei den Teilnehmer:innen von UpdateDeutschland ließen sich unterschiedliche Erwartungshaltungen beobachten. Diese Erwartungshaltungen wurden maßgeblich in den Forderungen und Wünschen der Teilnehmer:innen an UpdateDeutschland und die Organisator:innen sichtbar. Die Erwartungen reichten dabei von Netzwerken mit anderen Kommunen oder Initiativen, über das Finden von Lösungen für eingereichte Herausforderungen, bis hin zur Entstehung neuer Partnerschaften, um die Lösung zu skalieren. Einigen Teilnehmer:innen viel es schwer überhaupt eine Vorstellung von UpdateDeutschland und insbesondere dem Umsetzungsprogramm zu bekommen:

Wir wussten erstmal nicht genau, was können wir überhaupt erwarten, was müssen wir dann selber machen oder dürfen wir selber machen, was bekommen wir gestellt?

In Anbetracht dieser unterschiedlichen Erwartungen an UpdateDeutschland gibt es keinen Modus, der allen Teilnehmer:innen gerecht wird. Zwar können Organisator:innen durch klare Kommunikation die Erwartungshaltungen an das Programm managen, jedoch ist nicht jeder Programmbestandteil für jede:n Teilnehmer:in,

auch aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten der Lösungen, der Richtige. Im Fall von UpdateDeutschland setzten die Organisator:innen deshalb auf einen Mix aus Orientierungshilfe entlang des Prozesses, und andererseits einem vielfältigen Katalog, an dem sich die Teilnehmer:innen Angebote nach Bedarf abrufen können.

Orientierungshilfe:

Für einige der Teilnehmer:innen an UpdateDeutschland war es besonders wichtig Orientierungshilfe und Anleitung, wie sie das Programm nutzen können, an die Hand zu bekommen. Insbesondere für die Teilnehmer:innen, die bislang wenig Erfahrungen mit Open Social Innovation hatten, waren Orientierungshilfen wichtig um sowohl das Umsetzungsprogramm bestmöglich nutzen zu können, als auch um sich effektiv im Open Social Innovation Prozess einbringen zu können. Die Organisator:innen halfen jenen Teilnehmer:innen indem sie unterschiedliche Orientierungshilfen im Verlauf des Prozesses anboten.

Im 48h-Sprint wurde beispielsweise durch die Rolle der Mentor:innen sichergestellt, dass Teams auch erfahrene Ansprechpartner:innen haben, die sich allein damit befassen, die Teams durch den Open Social Innovation Prozess zu koordinieren. Für die Personen aus der öffentlichen Verwaltung boten die Organisator:innen beispielsweise

„Verwaltungs-Check-Ins“ an, bei denen Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit hatten Fragen zu stellen, von ihren Erfahrungen zu berichten und so anhand von Best-Practice Beispielen den Möglichkeitsraum von Open Social Innovation kennenzulernen. Durch diese Veranstaltungen konnten Verwaltungsmitarbeiter:innen sehen, wie andere das Programm nutzen und ihre Erwartungen dementsprechend ausrichten. Im weiteren Verlauf des Umsetzungsprogramms führten die Organisator:innen wichtige Meilensteine ein, wie etwa ein Communitycall zur Halbzeit des Umsetzungsprogramms, die der gesamten Community Orientierung boten.

Katalog

Andere Teilnehmer:innen verstanden UpdateDeutschland eher wie einen Katalog, aus dem sie sich das, was ihre Initiative benötigte, selbstbestimmt aussuchten. Der Katalog beinhaltete einzelne modulare Angebote, aus denen sich die Teilnehmer:innen zur für sie richtigen Zeit bedienen konnten. Initiativen, die sich in einem früheren Projektstand befanden bedienten sich somit an anderen Angeboten, als jene Initiativen, deren Lösungen schon weiterentwickelt waren.

Teilnehmer:innen, die schon Erfahrungen mit Open Social Innovation Formaten, beispielsweise #WirVsVirus haben, hatten es einfacher die Angebote aus UpdateDeutschland zu nutzen. Open Social Innovation wie einen offenen Angebotskatalog zu gestalten, ist insbesondere für jene Teilnehmer:innen hilfreich, die sich mit dem Format auskennen oder wissen, was sie für ihren individuellen Projektfortschritt benötigen. Eine Teilnehmerin beschreibt dies so:

Es war für mich wie so ein Obstkorb und ich picke mir halt raus, was ich gebrauchen kann. Aber ich war mir schon bewusst, dass das sehr, sehr viel Eigeninitiative ist.

gerecht zu werden, kann ein Mix aus unterschiedlichen Programmbestandteilen angeboten werden: einerseits Programmbestandteile, die den Teilnehmer:innen als Orientierungshilfe entlang des Prozesses dienen. Andererseits frei verfügbare Bestandteile, an denen sich die Teilnehmer:innen nach ihren Bedürfnissen individuell und modular bedienen können.

WIE KÖNNEN UNTERSCHIEDLICHE WELTEN IN EINKLANG GEBRACHT WERDEN?

UpdateDeutschland bringt Kommunen und Städte sowie Landes- und Bundesministerien mit zivilgesellschaftlichen Initiativen zusammen. Die Beteiligten bewegen sich dabei in sehr unterschiedlichen Arbeitswelten und agieren aufgrund verschiedener Logiken: Einerseits die eher bürokratische, von klaren Vorschriften strukturierte Welt der öffentlichen Verwaltung (beispielsweise fixe Budgetzyklen und Ausschreibungen).

Auf der anderen Seite die agile Welt zivilgesellschaftlicher Initiativen in der frühen Gründungsphase. Diese Initiativen arbeiten nicht selten mit agilen Methoden, Sprints und schnellen Testzyklen, um ihre Projekte voranzubringen. Um kollektive Innovationsprozesse mit beiden Welten zu bestreiten, ist es notwendig, dass die Organisator:innen einerseits für die Verschiedenartigkeiten der beiden Welten sensibilisieren und andererseits Räume schaffen, die die Begegnung der beiden Welten ermöglichen.

Sensibilisierung

Um Initiativen und öffentliche Verwaltung auf die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft vorzubereiten und sie für die Unterschiede zu sensibilisieren, gab es Formate nur für Initiativen bzw. nur für die öffentliche Verwaltung.

Initiativen konnten beispielsweise bei einem Communityaustausch lernen, wie die internen Verwaltungsstrukturen und -prozesse aussehen. Dabei wurden beispielsweise die längeren Planungszyklen, die Notwendigkeit zur Genauigkeit und die Budgetierungsprozesse thematisiert:

Wenn man in der Verwaltung arbeitet, ist Geschwindigkeit echt eine riesen Herausforderung, weil bestimmte Prozesse sehr langsam laufen. Start-Ups beispielsweise agieren unglaublich schnell und fehlerfreundlich. Das ist in der Verwaltung komplett anders. Also es wird lange geprüft und nachgedacht.

Für die öffentliche Verwaltung setzten die Organisator:innen „Verwaltungs-Check-Ins“ auf, bei denen sie aufzeigen, wie eine Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen aussehen könnte. In diesem Rahmen wurden Beispiele erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und Initiativen vorgestellt. Auch wurden offene Fragen beantwortet.

Austausch

Die Begegnung und der Austausch zwischen öffentlicher Verwaltung und Initiativen kann auf beiden Seiten ein besseres Verständnis füreinander schaffen. Schon während des 48h-Sprints konnten die Herausforderungsgeber sich deshalb den Initiativen vorstellen und vice versa. Auch während des Umsetzungsprogramms boten insbesondere regionale Formate die Möglichkeit zum Kennenlernen und Austausch. Außerdem standen die Organisator:innen entlang des gesamten Prozesses als Ansprechpartner:innen und Vermittler:innen für beide Seiten zur Verfügung. Das wichtigste auf beiden Seiten ist „*Offenheit*“ und die „*Bereitschaft etwas zu lernen*“. Der Austausch zwischen den Welten stieß auf beiden Seiten einen Lernprozess an. Eine Initiative berichtet:

Meine Entwickler, die würden natürlich am liebsten zwanzig Feedbackschleifen haben, bis dann das finale Produkt fertig ist. Das kannst du aber mit einer Verwaltung nicht machen. Also habe ich dann vieles gesammelt, konsolidiert und dann in ein, zwei Meetings abgehakt.

Seitens der Verwaltung regte der Austausch zur Reflektion über interne Prozesse an. Auch kamen Überlegungen dazu auf, wie diese umgestaltet werden könnten, damit sie besser zu einem offenen Format wie dem Open Social Innovation Prozess passen.

Ein Verwaltungsmitarbeiter erzählt:

Wir haben den Impuls genutzt und haben uns gefragt: 'Was sollte man bedenken, wenn man ausschreibt?' Weil ich bemerke, wie schwierig das ist, so einen Leistungsumfang für eine öffentliche Ausschreibung vorzubereiten, die grundsätzlich fast erwartet, dass ich perfekt weiß, was ich ausschreiben muss.

Sowohl die Sensibilisierung für eine verständnisvolle Zusammenarbeit, als auch der Austausch zwischen der Welt der öffentlichen Verwaltung und der zivilgesellschaftlichen Initiativen sind wichtige Bausteine, um Differenzen zwischen den verschiedenen Welten zu überbrücken. Nur durch gegenseitiges Verständnis kann der Open Social Innovation Prozesses langfristig Wirkung entfalten.

KAPITEL 6

AUSBLICK: GESTALTUNGS- UND TRANSFORMATIONSPOTENTIAL VON OPEN SOCIAL INNOVATION

Mit #WirVsVirus und UpdateDeutschland wurde das Potential offener, sozialer Innovationsformate sichtbar. Als Antwort auf Krisen stoß #WirVsVirus ein Gelegenheitsfenster für die Umgestaltung bestehender Rollenverhältnisse und die Erprobung kollektiver gesellschaftlicher Innovationsansätze auf. Die Politik bekam einen Einblick in die innovativen Kräfte der Bürger:innen sowie deren Engagement, Kompetenz und Willen gesellschaftliche Herausforderungen in dieser Größenordnung anzugehen. UpdateDeutschland baute auf diesem Momentum auf und mobilisierte eine Vielfalt an Bürger:innen, öffentlichen Verwaltungen, privaten Akteur:innen und der Wissenschaft aus ganz Deutschland. UpdateDeutschland wäre nicht möglich gewesen, wenn nicht eine Handvoll wegbereitender Pionier:innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft an die Wirkung der Methode geglaubt hätten.

Was wissen wir aus diesen zwei Open Social Innovation Experimenten über deren Wirkung? Der Prozess erlaubt es Beteiligten, wie etwa Verwaltungen, die vor Herausforderungen stehen, mit Initiativen, die eine Lösungsidee haben, zusammen zu bringen. Das Bild des Zusammenbringens oder des „Matching“ greift jedoch zu kurz.

Open Social Innovation hilft, gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam zu identifizieren, aufzuzeigen und durch regelmäßige Interaktion und Austausch besser zu verstehen. Bürger:innen können gemeinsam mit Verwaltungen und anderen relevanten Personen und Institutionen zu Lösungen kommen, wenn beide Seiten die erforderliche Offenheit, Kapazitäten und Fähigkeiten mitbringen. Vieles ist entstanden und dieses Engagement wurde bei einigen auch entsprechend honoriert: einige Initiativen haben es geschafft Förderungen von Ministerien zu bekommen, Unterstützung von Ländern zu akquirieren oder haben renommierte Anerkennungspreise gewonnen.

Es wurde aber auch deutlich, dass ein Teil der entwickelten Prototypen und investierten Stunden nicht zwangsläufig zu unmittelbar greifbaren Ergebnissen führen. Es liegt in der Natur von offenen Innovationsprozessen, dass nicht alle innovativen Bemühungen und Lösungsideen bis zum Ende verfolgt und erfolgreich umgesetzt werden. Bei Bürger:innen kann Frustration entstehen, finanzielle Mittel können versiegen und die öffentliche Verwaltung kann sich unter Umständen nicht effektiv in den Prozess einbringen.

Daher wird Open Social Innovation von einigen kritisch betrachtet. Ein Kritikpunkt an Open Social Innovation ist, dass diese Prozesse nicht funktionieren können, da die Verwaltung nicht über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügt, gemeinsam mit Externen Innovationsprozesse zu durchlaufen. Diese Kritik ist zum Teil nachvollziehbar und auch im Einklang mit unserem im ersten Quartal 2021 erschienenen Policy Paper: Dort legen wir dar, dass es strukturelle Verbesserungen braucht. Die Verwaltung muss ihre Fähigkeiten ausbauen und sich modernisieren. Gleichzeitig macht es wohl auch wenig Sinn, erst dann die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft zu forcieren, wenn überall genügend Ressourcen vorhanden sind.

In der Tat konnten wir beobachten, dass viele Lösungsansätze von innovations- und zukunftsorientierten Pionier:innen in der Verwaltung gestemmt wurden. Dank ihres Engagements und dem geschickten Organisieren von Ressourcen, konnten die Lösungsfindung und Ideenentwicklung vorangetrieben werden. Schließlich ist noch zu berücksichtigen, dass die Open Social Innovation Methode Lernen und Austausch zwischen allen Beteiligten ermöglicht, was den Fähigkeitenaufbau unterstützen kann. Gerade ein Austausch auf Augenhöhe und über Verwaltungsgrenzen hinweg war für viele Verwaltungsmitarbeiter:innen sehr lehrreich.



sehen, welche Weichen gestellt werden müssen, um die Innovationskraft der Bürger:innen zu nutzen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass es bei Open Social Innovation darum gehe, dass sich der Staat seiner Verantwortung entzieht und die Lösung gesellschaftlicher Probleme an die Bürger:innen auslagert. Die Idee von Open Social Innovation setzt voraus, dass die Verwaltung über Integrations- bzw. Umsetzungskapazitäten verfügt (insbesondere bei Lösungen die in das Mandat der Verwaltung fallen). Fähigkeiten- und Ressourcenaufbau in der Verwaltung bei gleichzeitiger Ermächtigung der Zivilgesellschaft neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme (mit-)zu entwickeln, schließen sich nicht aus. In diesem Fall macht es wohl wenig Sinn von einer Auslagerung zu sprechen. Angesichts der zahlreichen gesellschaftlichen Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, plädieren wir dafür, ein simplifiziertes sektorales „entweder-oder“ Denken hinter uns zu lassen.

Daher appellieren wir, wie auch in unserem ersten Learning Report, erneut an ein breiteres Verständnis der Wirkung hinter der Open Social Innovation Methode. Das Wirkungspotential stößt neue Dinge an: Lernprozesse auf individueller, organisatorischer und systemischer Ebene; radikale Entblößung der Schwachstellen in bestehenden Strukturen und Anlass zur Reform; Entscheider:innen aus der Politik

**Kurz gesagt:
Open Social Innovation birgt
Transformationspotential.**

Ein Beispiel wie UpdateDeutschland auf Systemebene transformativ wirken kann, ist die Weiterentwicklung der Förder- und Finanzierungskultur. Hamburg entwickelte beispielsweise eine neue Förderrichtlinie, die eine Förderung von ergebnisoffenen, innovativen Prozessen ermöglicht.⁷ Diese Förderrichtlinie weicht von der bisherigen „wir fördern eine Lösung, die Kriterien XY erfüllt“ ab und fokussiert sich stattdessen auf die Probleme nach dem Prinzip "wir fördern eine Lösung für Problem XY."

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Initiativen, welche die Lösungen vorantreiben, innerhalb von Hamburg wirken, aber nicht notwendigerweise aus Hamburg stammen müssen.

Dieser Ansatz weicht von einem streng territorialen Förderprinzip von Ländern ab und erlaubt es, das Skalieren von gesellschaftlicher Innovation über Ländergrenzen hinweg zu denken. UpdateDeutschland hat auch zur (Weiter-)Entwicklung von regionalen Innovationsnetzwerken, wie etwa in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hamburg oder in Bayern/München beigetragen. Diese haben den Open Social Innovation Prozess auf ihre lokalen Bedürfnisse angepasst und auch eigene Initiativen gestartet. Der Ansatz, verschiedene gesellschaftliche Bereiche zusammenzubringen und gemeinsam an gesellschaftlichen Innovationen zu arbeiten, stellt ein Umfeld dar, indem Neues entstehen kann. Und das Neue kann über UpdateDeutschland hinauswirken.

Wir sind zuversichtlich, dass die Erkenntnisse aus den beiden Open Social Innovation Formaten dazu genutzt werden können, die gesellschaftliche Transformationsprozesse und kollektive sektorenübergreifende Zusammenarbeit weiter voranzutreiben. Die Methode hat Potential eine Veränderung dahingehend anzustoßen, wie in Deutschland gesellschaftliche Innovationspolitik gedacht wird.

Im Oktober 2021 unterschrieben Bürger:innen, Kommunenvertreter:innen, Stiftungen, Wissenschaft und Interessensvertreter:innen aus dem Bereich Social Entrepreneurship ein gemeinsames Positionspapier, indem die künftige Regierung dazu aufgefordert wurde, den gemeinsamen, kollektiven Ansatz von Open Social Innovation für eine missionsorientierte Innovationspolitik in Betracht zu ziehen. Der Koalitionsvertrag deutet darauf hin, dass diese Forderung gehört wurde. Hier heißt es:

Staatliches Handeln soll schneller und effektiver werden und wirtschaftliche wie gesellschaftliche Innovationsprozesse befördern und einbinden. Wir wollen eine neue Kultur der Zusammenarbeit etablieren, die auch aus der Kraft der Zivilgesellschaft heraus gespeist wird.

Ob diesen Zeilen auch konkrete Handlungen folgen, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht abzusehen, aber sie steigern die Chance, dass die Open Social Innovation Reise in Deutschland das nächste Kapitel aufschlagen wird.

FUSSNOTEN

- 1 Bei der Planung und Durchführung des 48h-Sprints war neben ProjectTogether auch N3xtcoder beteiligt
- 2 Insgesamt wurden 709 Herausforderungsvorschläge eingereicht, von denen 581 durch die Organisator:innen ausgewählt wurden
- 3 Die Analyse beruht auf 3.600 gültigen Postleitzahlen, die aus den Anmeldungen vor dem Wochenende stammen
- 4 Kommunen mit mindestens einer Herausforderung und Zusage zur Teilnahme an UpdateDeutschland durch beispielsweise eine Absichtserklärung
- 5 Aktive Nutzer:innen = Nutzer:innen, die an einem Tag mindestens eine Nachricht gelesen haben
- 6 Der Innovationsverbund entstand bereits während #WirVsVirus und engagierte sich auch im Rahmen von UpdateDeutschland
- 7 Hamburg wurde bei der Gestaltung der Richtlinie vom Prototype Fund inspiriert. Der PrototypeFund ist ein innovatives Tool zur Förderung von Open Source Projekten, der sich bei seiner Gründung wiederum an einer Schablone der Knight Foundation orientierte

IMPRESSUM

Kontakt

Friedrichstraße 180
D – 10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 467 26 09 – 01
Online: www.hertie-school.org
Twitter: @thehertieschool
E-Mail: mair@hertie-school.org
thomas.gegenhuber@jku.at

Autoren

Prof. Johanna Mair
Hertie School und Stanford University

Prof. Thomas Gegenhuber
Johannes Kepler Universität Linz und Leuphana Universität Lüneburg

René Lührsen
Hertie School Berlin und Leuphana Universität Lüneburg

Laura Thäter
Hertie School Berlin

Design

Bitteschön TV
www.bitteschoen.tv

DOI:

<https://doi.org/10.48462/opus4-4204>

Zitieren als: Mair J., Gegenhuber T., Lührsen R., und Thäter, L. 2022.

UpdateDeutschland: Open Innovation weiterdenken und lernen. Learning Report.

<https://doi.org/10.48462/opus4-4204>

Die Publikation gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autor:innen wieder.
Veröffentlichung unter Creative Commons Lizenz CC BY-SA. Nachdruck und sonstige
Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig
• Originalfassung •

Hertie School, 2022

