



About us...

Wer steckt hinter diesem ABC?

Das staatslabor! Es wurde Anfang 2017 aus der Taufe gehoben. Mit viel Energie haben sich engagierte Köpfe aus Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Startup-Welt, IT und Design der staatlichen Innovation verschrieben. Hier treffen unbürokratische Behördenafficionados auf strukturierte Kreativgeister – um gemeinsam Antworten auf die kleinen und grossen Zukunftsfragen des Gemeinwesens zu finden.

Wie arbeitet ihr?

Mit dem Einsatz neuer Methoden für die Arbeit in der Verwaltung, digitaler Technologien oder auch mit einer schrittweisen Veränderung der Arbeitskultur. Wir verstehen uns als Labor für Verwaltungsmitarbeitende, die etwas verändern möchten. Co-Creation, Design Thinking und Nudging sind bei uns keine hippen Schlagworte, sondern werden in konkreten Projekten mit der Verwaltung umgesetzt. Wir teilen das erarbeitete Wissen, etwa über spannende Initiativen aus dem In- und Ausland, auf unserem Blog und an Veranstaltungen in der ganzen Schweiz.

«Innovation in der Verwaltung» – was meint ihr damit genau?

Wir identifizieren neuartige Methoden und Technologien, um den öffentlichen Sektor zukunftsfähig zu machen. Dies erlaubt dem Staat, sich besser auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen auszurichten und die eigene Wirksamkeit zu erhöhen. Dazu gehört auch, bereits zur Verfügung stehende Ressourcen, Daten und Technologien besser zu nutzen und damit mehr zu bewirken. Alle Bürger sollen am Fortschritt teilhaben und in den Genuss von wirksamen staatlichen Dienstleistungen kommen. Das staatslabor verpflichtet sich als nicht gewinnorientierter Verein dem Gemeinwohl.

Wo staatslaboriert ihr?

Auf allen Seiten des Rösti- und Polentagrabens. National, kantonal und kommunal. Wer neue Methoden ausprobieren und Inspiration holen möchte, ist stets herzlich willkommen in unserem Innovationslabor im Impact Hub Bern. Ob Bundesamt, kantonale Administration oder Gemeinde: Unsere Tür steht weit offen.

Blockchain

Das staatslabor macht das Unmögliche möglich: Die Blockchain und ihre Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor auf 16cm x 16cm erklärt. Eine kleine «Tour de Force» durch unseren hauseigenen Blockchain-Experten Antoine Verdon:

Um die Blockchain zu verstehen, muss man bei Bitcoin anfangen. Diese Kryptowährung wurde 2008 geschaffen und löste ein bis dahin als unlösbar geltendes Problem: zwei sich unbekannten Parteien wurde es ermöglicht, online eine Peer-to-Peer-Transaktion vorzunehmen, die nicht über eine Bank als Mittelsperson läuft. Vorherige Versuche, virtuelle Währungen zu schaffen, waren immer auf das gleiche Hindernis gestossen: Da ein virtueller Geldbetrag nichts anderes als eine

digitale Datei ist, konnte niemand garantieren, dass diese nicht zuvor bereits kopiert und an eine andere Person geschickt worden ist. Eine fortlaufend aktualisierte und von Millionen von Computern weltweit geteilte Datenbank – die Blockchain – war die Lösung des Problems. Nicht nur ist jeder Bitcoin einzigartig, auch hat jeder Nutzer eine digitale Identität. Das dezentralisierte Register bestätigt Überweisungen, indem es überprüft, ob die Person, von welcher die Transaktion ausgeht, wirklich der Eigentümer des betroffenen Bitcoins ist.

Von einem Zahlungsmittel ist die Blockchain zu einem Mittel geworden, mit dessen Hilfe alle Mitglieder des Netzwerks Informationen über eine gemeinsame und sichere Infrastruktur austauschen können. Heutzutage verwalten zum Beispiel Behörden ihre Register unabhängig voneinander. Die Blockchain ermöglicht es nicht nur, dass Änderungen, die von einer Behörde vorgenommen werden, sofort zu Aktualisierungen in den Daten aller anderen betroffenen Stellen führen, sondern auch, dass die Bürger selbst diese Register verwalten und dort Einträge vornehmen könnten.»

Crowdsourcing



Wie klassifiziert man hunderttausende Galaxien? Der Schweizer Astrophysiker Kevin Schawinski scheiterte zunächst kläglich an dieser übermenschlichen Aufgabe. Bis er auf die Idee kam, auf die «Crowd» zu setzen. Er kreierte das Astronomie-Projekt Galaxy Zoo, um Hobby-Sternkundler aus der ganzen Welt bei der Klassifizierung von Galaxien mithelfen zu lassen. Seit 2007 haben über 250'000 so genannte «Citizen Scientists» in ihrer Freizeit die Wissenschaft gemeinsam weiter gebracht. Schawinski erntete die verdienten Lorbeeren und ist heute ETH-Professor. Auch dank ihm ist Crowdsourcing – also das Beschaffen von Information und das Erledigen von Aufgaben mithilfe von vielen Personen – heute weit verbreitet.

Unternehmen, die Forschung und auch der öffentliche Sektor nutzen zunehmend diese Form der Kooperation. Die Isländer schufen sich auf diesem Weg nach der grossen Finanzkrise 2008 gar eine neue Verfassung. Bürgerinnen konnten sich etwa über soziale Medien und «Townhallmeetings», also

Treffen im Rathaus und anderen öffentlichen Gebäuden, on- und offline einbringen. Wegen eines Regierungswechsels trat die Verfassung allerdings nicht in Kraft. Im australischen Melbourne sucht man mittels Crowdsourcing Vorschläge für die Stadtentwicklung. In der Schweiz ist die Stadt Zürich Pionierin: Mit der App «Züri wie neu» kann die Bevölkerung auf Schäden an der städtischen Infrastruktur aufmerksam machen, damit diese repariert werden. Ein anderes Beispiel ist der aussenpolitische Think-Tank «foraus», welcher Ideen von jungen Leuten zusammen trägt und in die Politik einbringt. Darüber hinaus gibt es noch viel Potenzial, um entweder innerhalb der Verwaltung oder im direkten Kontakt mit BürgerInnen Wissen und kreative Einfälle zusammen zu tragen und auf diese Weise zivilgesellschaftliches Engagement zu stärken. So entstehen bessere Verwaltungsdienstleistungen, die erst noch breiter abgestützt und damit legitimiert sind.

D Digitalisierung

Die Nutzung neuer Technologien führt zu einem rasanten Umbruch in unserer Gesellschaft. Geschäftsmodelle wandeln sich – und die Arbeitswelt mit ihnen. Der Staat steht vor der grossen Herausforderung, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Dabei ähnelt er zwar anderen grossen Organisationen oder Unternehmen, welche die Folgen der Digitalisierung spüren. Doch kommt für den Staat die Erschwernis hinzu, dass er für die Erfüllung seiner Aufgaben eine demokratische und politische Legitimation benötigt.

Wir als Gemeinschaft müssen entscheiden, wie wir die Verwaltung an die Digitalisierung anpassen wollen. Neu zu schaffende Dienstleistungen des Staates, oder die Abschaffung nicht mehr benötigter Funktionen geben Anlass zu wichtigen Debatten: Eingriffe in die Privatsphäre, die Nutzung von persönlichen Daten oder neue Sicherheitsanforderungen von Bürgern werden zu Recht kontrovers diskutiert.

Viele Bereiche, deren Funktionsweise und Nutzen unbestritten ist, können jedoch bereits heute mit bewährten Methoden und Technologien effektiver und effizienter gestaltet werden. Innovative Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, die verbesserte Vernetzung bestehender Kapazitäten, Know-How und Infrastruktur ermöglichen es unserem Gemeinwesen, auf aktuelle Herausforderungen schnell und zielgerichtet zu reagieren.

Das Staatslabor zeigt, wo dieses Potenzial liegt und mit welchen Methoden und Technologien es genutzt werden kann. Kleine und agile Experimente unterstützen die öffentliche Verwaltung auf allen Ebenen – damit diese selbst herausfinden kann, was im jeweiligen Kontext funktioniert. Die Digitalisierung ist dabei nie Ziel an sich, sondern immer nur Mittel um eine bessere Verwaltung zu schaffen, welche noch näher am Bürger ist.



Ethik

Welche Rolle spielt das moralische Handeln bei all diesen Neuerungen?

Ein paar philosophische Gedanken zur Einordnung von den beiden Innovationsethikern
Johan Rochel und Jean-Daniel Strub.

«Tun Sie dies nicht, vermeiden sie unbedingt jenes!». Die Ethikerin mag die Rolle der Moralistin, ja der unbeugsamen RichterIn, die mit erhobenem Zeigefinger das gesellschaftliche Leben beurteilt. Wenn eine öffentliche Institution damit beginnt, sich Gedanken zum Thema zu machen, kann man darauf wetten, dass das Resultat ein Verhaltenskodex sein wird, der das moralisch Unangreifbare vom Rest, vom weiten Feld des Zweifelhafte, abgrenzt. Diese Gedankenübung ist bei Weitem nicht nutzlos: Im Gegenteil, sie erlaubt es den Mitwirkenden, ein gemeinsames Verständnis der Werte der Institution zu entwickeln. Bei Debatten wie diesen sind oft die Juristen des Hauses federführend, denn mit der um sich greifenden «Compliance-Logik» hat eine Scheu vor dem Risiko Einzug gehalten. Eine solche Ethik des Verbiets mag zwar schützen, sie schränkt aber auch ein. Und die gute Nachricht? Man kann auch eine Ethik der Kreativität und der Inspiration praktizieren. Sie entsteht aus einem Hin und Her zwischen Praxis und Werten, bei dem nebenbei noch die bewährten Erkenntnisse der Philosophiegeschichte integriert werden. Welche Überzeugungen sind für mich als Bürgerin, als Mitarbeiter oder als Verantwortliche einer Institution unerlässlich? Und was wollen wir gemeinsam stärken? Diese Überle-



gung bringt uns auf die Diskussionsebene der Ideale, auf der Leistungskennzahlen und Quartalsziele plötzlich nicht mehr zählen. Aber was für eine schöne Spielwiese, um sich eine Institution vorzustellen, die im Dienste von Werten steht, die über diese Reichweiten hinausgehen um ihr eine Gestalt zu geben. Man trifft hier auf Gerechtigkeit, Freiheit, Transparenz, Solidarität – lauter Konzepte, die so inspirierend wie deutungsoffen sind.

Es ist sinnlos, darauf zu hoffen, dass man sich über die Definition dieser Werte einig wird. Die wahre Schwierigkeit besteht viel eher darin, eine gemeinsame Grammatik zu finden, mit deren Hilfe sich diese Begriffe fassen lassen. Die Ethik der Kreativität beruht darauf auf  *Partizipation* und einem gemeinschaftlichen Prozess. Die öffentlichen Institutionen müssen sich diesem permanenten Dialog öffnen – denn er ist das Kernstück ihres Mandats. Sie sind in diesem Sinn nicht mehr bloße Erbringer von Dienstleistungen für gestresste Staatsbürger, wie der Ansatz des  *New Public Management* vorsah. Nein. Ein neuer öffentlicher Raum entsteht dort, wo politische Entscheidungen, Verwaltung und Anliegen von Bürgerinnen und Bürgern in einen Dialog mit den Menschen münden, die direkt von den Werten, die wir verwirklichen wollen, betroffen sind.

E

Fehlerkultur

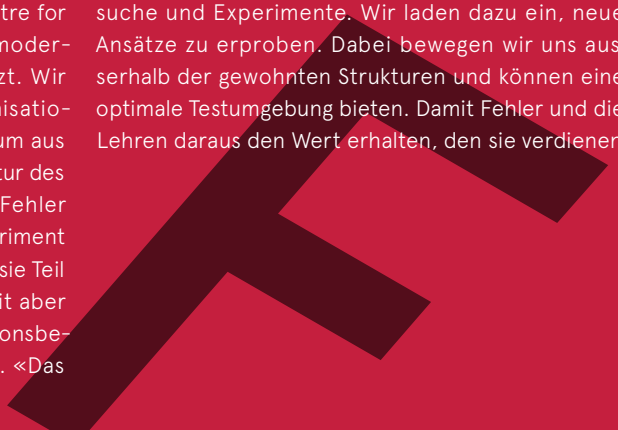
«Fail early! Fail often! Fail forward!»

Wer im Silicon Valley Startup-Unternehmerinnen zuhört – beispielsweise an einer der regelmässig stattfindenden Fehlerkonferenzen namens «Fail-Cons» – bekommt schnell das Gefühl, dass Scheitern dazu gehört, wenn man erfolgreich sein möchte. Zurück in der Schweiz fällt auf, dass hier zu Lande das Eingeständnis von Fehlern tabuisiert wird, auch in der Verwaltung. Weil Steuergelder ausgegeben werden, ist die politische Aufmerksamkeit besonders hoch, Fehler scheinen unverzeihlich. Selbstverständlich verhindert das nicht, dass sie trotzdem passieren.

Adrian Brown ist Executive Director des «Centre for Public Impact», einer Stiftung die sich für moderne und wirksame Regierungsführung einsetzt. Wir haben ihn gefragt, worauf staatliche Organisationen und ihre Mitarbeitenden achten sollten, um aus Misserfolgen zu lernen. Er plädiert für eine Kultur des «produktiven Scheiterns». Was heisst das? Fehler sollen erlaubt sein, wenn es sich um ein Experiment handelt, dessen Ausgang unklar ist. So werden sie Teil des Lernprozesses. Nicht gemeint seien damit aber Fälle, wo Fehler etwa durch bessere Informationsbeschaffung hätten vermieden werden können. «Das

bringt keinen Lerneffekt», sagt Brown. Auch Ralf Beste, Leiter Planungsstab des deutschen Auswärtigen Amtes, hat sich mit der Frage beschäftigt, wie eine stark hierarchisch geprägte Organisation eine Fehlerkultur etablieren kann, auch wenn das traditionell nicht ihrem Charakter entspricht. «Wichtig sind ausführliche Feedbacks und ein offener Umgang mit der Thematik», sagt Beste. Dies gelte insbesondere auf der Führungsebene.

«Fail early! Fail often! Fail forward!», bald auch in Verwaltungen? Das staatslabor bietet Raum für Versuche und Experimente. Wir laden dazu ein, neue Ansätze zu erproben. Dabei bewegen wir uns ausserhalb der gewohnten Strukturen und können eine optimale Testumgebung bieten. Damit Fehler und die Lehren daraus den Wert erhalten, den sie verdienen.





Die Meldung schlug ein in Diplomatenkreisen: Im Januar 2017 ernannte Dänemark den weltweit ersten «Digital Ambassador». Seine Hauptaufgabe ist die Beziehungspflege mit den grossen Digitalunternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon, genannt GAFA. Diese seien heute wichtiger als viele Staaten und übernehmen immer öfter deren Aufgaben. Die Giganten aus dem Silicon Valley sind im privaten Leben der meisten Bürgerinnen omnipräsent: Wir geben ihnen unsere Daten, und sie stellen uns massgeschneiderte Dienstleistungen und Produkte zur Verfügung. Die immense Nachfrage belegt den Erfolg dieses Modells, das auf Big Data und  *Künstlicher Intelligenz* sowie  *Machine Learning* basiert. Die Situation ist heikel für Verwaltungen: Sobald Bürger traditionell staatliche Dienstleistungen günstiger und besser von privaten Anbietern erhalten, sinkt die Legitimation des Staates. So hat sich beispielsweise die «Bill & Melinda Gates Foundation» zum Ziel gesetzt, Polio weltweit auszurotten. Die dafür eingesetzten drei Milliarden US-Dollar sind ein Mehrfaches der von allen Staaten zusammen aufgewendeten Mittel. In Pinellas County (Florida, USA) erhalten Bürger UBER-Gutscheine



**Google,
Apple,
Facebook,
Amazon,
etc.**

und damit einen Haus- zu Haus-Fahrservice. Für den Staat ist dies günstiger, als auf wenig frequentierten Strecken ein Bussystem zu unterhalten. Das Szenario, dass Bürger gewisse Dienstleistungen künftig günstiger und benutzerfreundlicher bei einem Technologieunternehmen beziehen können, ist also realistisch. Angesichts dieser Situation sind Verwaltungen aufgefordert aktiv Position zu beziehen und sich dieser Herausforderung zu stellen, nicht zuletzt indem sie selber die Mittel der  *Digitalisierung* nutzen um zeitgemässe Dienstleistungen anzubieten.

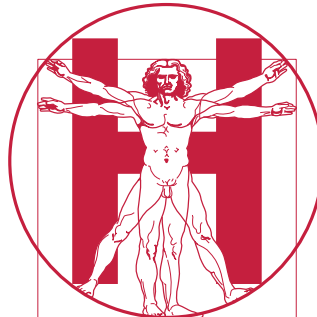
Human

Die Disziplin des «Human Centered Design» untersucht, wie wir Produkte, Dienstleistungen und Policies entwickeln können, die den Menschen und Nutzer in den Mittelpunkt rücken.

Julien Defait ist ein solcher «Human Centered Designer» bei «La 27e Région», dem französischen Labor für Innovation in der Verwaltung.

Centered

«Im Gegensatz zu einem Ingenieur, der auf Technik zurückgreift, um eine Lösung für ein Problem zu finden, konzentriert sich der Designer zuallererst auf das Individuum», erklärt Defait. Diese menschlichen Bedürfnisse und Verhaltensweisen liessen sich nicht immer vom Schreibtisch aus vorhersehen. Deshalb müsse man Zeit mit seiner Zielgruppe verbringen und dabei den Schwerpunkt auf ein empathisches Verständnis ihrer individuellen Erfahrungen legen. Dieses «Rohmateri-



al» diene dazu, Dienstleistungen zu gestalten, die an ihre Nutzer (beispielsweise Bürgerinnen) angepasst sind. «Eine Dienstleistung wie die Beratung in einem

Arbeitsvermittlungszentrum geht in einem gut designten Prozess maximal auf den Endnutzer ein, statt nur die Wünsche des Anbieters der Dienstleistung zu reflektieren.», sagt Defait weiter.

Trotz der vielen Vorteile hat diese Herangehensweise aber auch strukturelle Einschränkungen. Wer sich einzig auf den Nutzer als Individuum konzentriert, riskiert, übergeordnete Bereiche wie das

kulturelle, soziale und politische Umfeld aus den Augen zu verlieren. In einem staatlichen Kontext, wo für die Öffentlichkeit und das Allgemeinwohl gearbeitet wird, ist dies zentral.

Design

Das staatslabor hat seinen Sitz im Impact Hub Bern. Neben der tollen Lage nur drei Minuten von Bahnhof und Bundeshaus entfernt ist es ein Ort, der einen unserer fundamentalsten Werte verkörpert: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Der Impact Hub ermöglicht uns, Verwaltungsmitarbeitern einen Szenenwechsel zu bieten. Hier können sie fern vom Tagesgeschäft die Möglichkeiten neuer Technologien und Methoden für ihren Arbeitsalltag erkunden.



Miriam Gantert, Leiterin und Mitgründerin des Impact Hub Berns, erklärt die Vorzüge für Verwaltungen: «Wir verbinden die besten Elemente aus Ideenlabor, Coworking-Space, Business-Inkubator und Netzwerk», sagt sie. Die Impact Hub-Community besteht aus Unternehmerinnen, Innovatoren und Querdenkerinnen, die gemeinsam an den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit arbeiten. An Events und Workshops werden Wirtschaft und Verwaltung vernetzt.

Der Impact Hub selbst ist eingebettet in ein globales Netzwerk bestehend aus 15'000 Mitgliedern an über

90 Standorten. Nicht nur die unmittelbare Nähe zur Politik zeichnet Bern aus. Auch sonst ist die Regierung als Arbeitgeber und Auftraggeber omnipräsent.

Umso wichtiger wird es, dass die sich wandelnde Arbeitswelt für sie kein theoretisches Konstrukt, sondern greifbare Realität wird. Das staatslabor schlägt die Brücke zwischen diesen zwei Welten und schafft im Impact Hub Bern einen Ort für den Dialog, und um Neues zu probieren.

Thinking outside the box: Könnte die Steuerverwaltung mit Games ihre Arbeit verbessern? Ein Gesetz prototypen? Sollen gar Bitcoins Währungen ablösen?

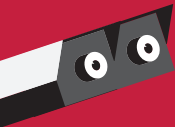
Wir sind gespannt, wohin uns die Zukunft führt. Bis dahin freuen wir uns auf weitere spannende Veranstaltungen mit den Community-Mitgliedern aus der öffentlichen Verwaltung! Das staatslabor ist zwar in seinem Headquarter im Impact Hub lokalisiert, wir sind aber glühende Fans des SBB-Generalabonnements – und interkantonal aufgestellt. Gerne reisen wir zu Ihnen, um Sie bei der weiteren Entwicklung Ihrer Innovationsfähigkeit zu unterstützen.

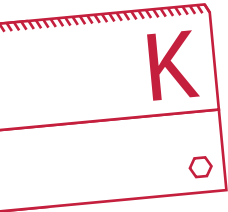


J

Justiz Forscher haben erfolgreich Algorithmen entwickelt, die den Ausgang von Gerichtsprozessen mit einiger Präzision vorherzusagen vermögen. Zwar hat noch niemand versucht, Richter gleich durch Algorithmen zu ersetzen. Aber in den USA werden heute schon Programme verwendet, die zum Beispiel Einschätzungen zur Rückfallgefahr eines Verurteilten zuhanden der Gerichte abgeben. Untersuchungen deuten darauf hin, dass diese Software die Rückfallgefahr von Afroamerikanern strukturell höher einschätzt als von Weissen – sie ist also voreingenommen. Dadurch besteht die Gefahr, wie bei Menschen auch, dass sie eine bestimmte Gruppe diskriminiert. Ein weiteres Problem dabei ist: Weil es sich oft um proprietäre Software handelt, ist die genaue Funktionsweise nicht nachvollziehbar. Weder für die Angeklagten, noch für die Richter, die damit einen Teil ihrer Urteilsgewalt an eine «black box» abgeben.

Auch in der Schweiz ist es denkbar, dass Algorithmen für bestimmte Aufgaben an Gerichten zum Einsatz kommen könnten. Wenn dadurch Prozesse günstiger und schneller erledigt werden können, wird der Zugang zum Rechtssystem gestärkt. Denn auch hier zu Lande ist es für viele Bürgerinnen und Unternehmen zu teuer, einen Prozess zu führen. Wenn wir Algorithmen in Gerichten einsetzen, müssen die Grundsätze, nach denen sie entscheiden, unbedingt überprüfbar sein.



K

Künstliche Intelligenz

Danny Bürkli ist nicht nur Mitgründer des staatslabors, sondern auch als Programmdirektor beim «Centre for Public Impact» tätig. Wir wollen von seiner Expertise im Bereich der künstlichen Intelligenz in der Verwaltung profitieren und haben ihm ein paar Fragen gestellt.

Alle Welt spricht von «künstlicher Intelligenz». Was ist damit gemeint?

Ein Oberbegriff für computerbasierte Verfahren, die in der Lage sind, Aufgaben zu erfüllen, welche normalerweise menschliche Intelligenz erfordern. Der Begriff ist allerdings vage und umstritten.

Woran liegt das?

Einerseits, weil damit eine Menge verschiedener Technologien mit unterschiedlichem Entwicklungsstand vermengt werden. Andererseits, weil der Begriff oft unrealistische Erwartungen weckt. Unbestritten ist aber, dass etwa das maschinelle Lernen (☛ *Machine Learning*) dramatische Fortschritte erzielt hat. Selbstfahrende Autos sind zum Beispiel keine Zukunftsmusik mehr.



Selbstfahrende Autos sind toll, aber warum sollte sich der öffentliche Sektor dafür interessieren?

Die Verwaltung muss sich nicht nur mit den Folgen dieser Technologie im Privatsektor auseinandersetzen. Die Anwendung von künstlicher Intelligenz bietet auch innerhalb des öffentlichen Sektors grosse Chancen. So könnten Algorithmen entscheiden, welche Restaurants inspiziert werden oder welcher Antrag auf Gründung einer Stiftung automatisch bewilligt werden kann. Im Extremfall ist vorstellbar, dass wir in Zukunft primär für die Qualitätskontrolle von Entscheidungen zuständig sein werden. Den Rest erledigt die Maschine; sie wird entscheiden, wie die von uns vorgegebene Strategie unter den definierten Rahmenbedingungen am besten erreicht werden kann.

Ist das Ganze nicht einfach ein Hype?

Wahrscheinlich überschätzen wir in der Tat die kurzfristigen Auswirkungen, aber unterschätzen dafür die langfristigen Effekte.

Kannst du ein Beispiel machen?

Um die letzte Jahrhundertwende herum begann in der Industrie der elektrische Einzelantrieb den mechanischen Riemenantrieb abzulösen. Fabriken mussten von Grund auf neu geplant werden. Heute sind wir in einer ähnlichen Situation. Viele Prozesse in der Verwaltung und im Privatsektor sind im Moment nur dem Schein nach digital. Um alle Möglichkeiten auszuschöpfen, müssen wir unsere Verwaltung von Grund auf neu gestalten. Es reicht nicht, papierbasierte Abläufe einfach digital nachzubauen.



Legitimität



Unser Staat ist grundsätzlich ein Monopolanbieter. Er muss sich keine Sorgen machen, «Kundinnen» zu verlieren. Denn es gibt, zumindest innerhalb der Landesgrenzen, keine Alternativen. Der Anreiz für Staat und Verwaltung, Dienstleistungen und Angebote zu erneuern, attraktiver, zugänglicher zu machen ist folglich oft beschränkt.

Dem stehen die Erwartungen von Bürgerinnen gegenüber, die massgeblich von der Privatwirtschaft geprägt sind. Wenn wichtige Finanztransaktionen via Mobiltelefon ausgelöst werden können, warum dann nicht auch eine Wohnsitzänderung? Wenn sich der Spalt zwischen den Anforderungen der Bürger und dem realen Angebot zu sehr ausweitet, riskiert der Staat, an Legitimität einzubüssen. Diese beruht massgeblich auf dem Mandat, die ihm von der Gemeinschaft übertragenen Aufgaben bestmöglich

lich zu erledigen und regelmässig entsprechend der Entwicklung von Gesellschaft und Technologie zu modernisieren. Tut der Staat dies nicht, kann es dazu führen, dass die Leute weniger gewillt sind Steuern zu zahlen, oder die Auslagerung staatlicher Dienstleistungen an Private fordern.

Gemeinsam mit dem Wissen und den immensen Datenmengen, über die der Staat verfügt, bietet sich eine Gelegenheit, an Legitimität zu gewinnen. Wird mit den Daten sorgfältig und verantwortungsvoll umgegangen, dann können sie auf geschickte Weise genutzt werden, um Verbrechen zu verhindern, Städte optimal zu planen oder Epidemien in den Griff zu bekommen. In welchem Ausmass Daten staatlich genutzt werden dürfen, wird eine der wichtigen Debatten der nächsten Jahren sein, die wir zu führen haben.



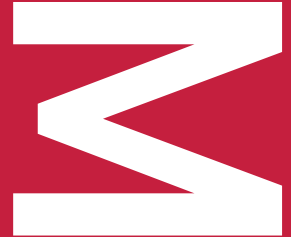
Leporello: *(Substantiv, Neutrum oder Substantiv, maskulin – Verlagswesen)* Veröffentlichung, die in Harmonikafaltform gefaltet ist. Der Name bezieht sich auf den Diener Don Giovannis in der Mozart-Oper, der Donna Elvira die stattliche Liste an Liebschaften seines Herrn präsentiert: «Madamina, il catalogo è questo delle belle che amò il padron mio; un catalogo egli è che ho fatt'io. Osservate, leggete con me.»

Hat ein Antragsteller Anspruch auf Sozialhilfe? Welche Container-Ladung enthält unverzollte Güter? Schweizer Verwaltungen verarbeiten jeden Tag grosse Mengen an Informationen mit komplexen Zusammenhängen und versuchen daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Maschinelles Lernen (☛ *Machine Learning*) ist eine Technologie, welche uns erlaubt, aus grossen Mengen von Daten Zusammenhänge zu erkennen. Spezielle Algorithmen erkennen Verbindungen, die für das menschliche Auge zu subtil oder komplex sind. Es ist die gleiche Technologie, welche die bis vor Kurzem unmöglich gehaltenen Fortschritte bei selbstfahrenden Autos oder automatisierten Übersetzungen ermöglicht hat. Bei gewissen Aufgaben, wie zum Beispiel der Erkennung von Bildinhalten, dem Spielen von Poker oder der Diagnose von Hautkrebs, sind maschinelle Lernverfahren Menschen ebenbürtig bis überlegen.

Zwar können sie den RAV-Berater, die Sozialarbeiterin und eine Zollfachfrau nicht vollends ersetzen. Jedoch unterstützen diese Verfahren sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Es ist ausserdem vorstellbar, dass der Mensch künftig vermehrt die Funktion eines «Beaufstichters» über die Algorithmen einnimmt. Bereits heute setzen verschiedenste Verwaltungen in OECD-Ländern maschinelles Lernen ein: Um Steuerbetrüger zu erkennen, Bürgeranfragen rund um die Uhr online zu beantworten, Rückfallrisiken von Straftätern zu beurteilen oder lebensgefährdende innere Blutungen während Notfalltransporten zu identifizieren.

Machine



Learning

Das Potenzial dieser Technologie für die Verwaltung wächst laufend. Algorithmen können für Menschen nicht zu bewältigende Datenmengen auf Muster und Gesetzmässigkeiten durchsuchen. Basierend auf den Resultaten machen sie passende Handlungsvorschläge, welche zu schnelleren, präziseren und günstigeren Entscheidungen führen können. Gleichzeitig birgt die Anwendung von maschinellem Lernen in der Verwaltung aber auch Risiken. Grundlage eines jeden Algorithmus sind grosse Datenmengen. Beinhaltet dieses Rohmaterial systematische Verzerrungen, kann dies zu tendenziösen Handlungsempfehlungen führen.

New Public Management (NPM)

..und Innovation im öffentlichen Bereich, ist das ein harmonisches Paar? Was dafür und was dagegen spricht, erklärt Owen Boukamel, Forscher am Hochschulinstitut für öffentliche Verwaltung (IDHEAP) der Universität Lausanne und Spezialist für Innovation.

«New Public Management kam in den 70ern und 80ern auf. Die Grundidee ist, dass öffentliche Organisationen auf die gleiche Art und Weise wie Privatunternehmen geführt werden können – und sollten», sagt Boukamel. Ziel sei es, die Effizienz, die Effektivität und die Verwaltung öffentlicher Einrichtungen zu verbessern. Heute versuchen viele Staaten, die Innovationsfähigkeit ihrer Organisationen zu steigern. Aber ist dieses Bestreben mit NPM kompatibel?

Mehrere wissenschaftliche Arbeiten haben gezeigt, dass der «kundenorientierte» Ansatz des NPM zwar eine Quelle für Innovation sein kann. «Allerdings gibt es andere Elemente, welche zu Problemen führen», gibt Boukamel zu bedenken. Was die Organisationsstruktur angehe, erschwere die vom NPM gepriesene Dezentralisierung die Koordination zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen wie etwa Verwaltungen, Zivilgesellschaft oder Politik. Zudem sei die befürwortete Prozessstandardisierung Gift für die Kreativität der betroffenen Teams. Der Ansatz habe zu einer «Leistungskultur» und kurzfristigem Denken geführt, was Neugestaltung stark einschränkt. Diese erfordert nämlich langfristige Horizonte und die Möglichkeit, ungestraft zu scheitern. Auch die Zusammenarbeit, der Dreh- und Angelpunkt einer zukunftsgerichteten Verwaltung, leidet unter der zu internem Wettbewerb antreibenden Managementpraxis. Als Folge treten etwa Wertekonflikte bei den Angestellten auf. Aufgrund dieser Nachteile wenden sich viele öffentliche Organisationen mittlerweile neuen, hybriden Formen zu, welche mehr Innovation zulassen.



Open Data



Tag für Tag hinterlassen wir unzählige digitale Spuren. Wenn wir ein Ticket für den Zug lösen, telefonieren oder mit der Kreditkarte zahlen. Für viele Unternehmen sind diese Daten mittlerweile fast Gold wert. Auch der Staat verfügt über raue Mengen dieses Rohstoffs. Was wäre also, wenn er seine Daten öffnet, damit sie ohne Einschränkungen genutzt, weiterverbreitet und weiterverwendet werden können? «Es können Projekte in zahlreichen Bereichen entstehen», sagt Andreas Amsler von opendata.ch. Etwa Statistiken aus Haushaltsdaten, Karten zu Wetterdaten oder über Gesetze und Verordnungen, sowie richterliche Entscheide. Handle es sich um Datenbestände der öffentlichen Verwaltung, dann sprechen wir von «Open Government Data». Die Transparenz berechtige den Bürger, die Daten zu sehen und zu verstehen, sagt Amsler. Sie ist eine wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem Staat und seinen Bewohnern.

Darüber hinaus wird die Innovation gefördert, indem offen zugängliche Behördendaten von Firmen und Privatpersonen zur Realisierung neuer Dienstleistungen genutzt werden. Medienschaffende, Softwareentwickler und andere kreative Unternehmer können sich auf die innovative Darstellung, Interpretation und Weiterverwendung von Behördendaten spezialisieren. Nutzniesser dieser Dienstleistungen sind nicht zuletzt die öffentlichen Institutionen selbst. Schlussendlich kann Open Data auch Kosten einsparen. Weil das Sammeln, Erstellen, Bereinigen, Veredeln, Kombinieren, Aufbewahren und Erschliessen von Information aufwändig und teuer ist. Der offene Zugang und die freie Nutzung von Daten erlauben es, dass alle sich an diesen Arbeiten beteiligen können. Bis heute haben die Städte Zürich und Genf, einige Bundesämter und Kantone, mehrere Forschungsinstitutionen, aber auch SBB, SRG und Swisscom mit der Publikation von Open Data begonnen. Es zeigt sich: Wer seinen Datenschatz für Dritte öffnet, schafft einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Partizipation

Der fortschreitenden Digitalisierung sei Dank, entstehen abseits der klassischen demokratischen Partizipationsmöglichkeiten neue Möglichkeiten. Auf der lokalen Ebene gibt es bereits eine Vielzahl innovativer Ansätze zur politischen Partizipation: In Barcelona können die Bewohnerinnen die Geschäfte der Stadtverwaltung online verfolgen und kommentieren. Paris setzt auf so genannte Bürgerbudgets: Interessierte dürfen nicht nur budgetwirksame Vorschläge für die Stadtentwicklung einreichen. Sie können, nach einer Vorauswahl durch die Stadt, auch darüber abstimmen, welche Anregungen umgesetzt werden.

Neben dem intrinsischen Wert von politischer Partizipation ergibt sich ein weiterer Vorteil: Durch die Kooperation verschiedener Akteure der Zivilgesellschaft in der Konzeption und Planung von öffentlichen Vorhaben entsteht ein starkes Netzwerk.

Bedürfnisse werden rechtzeitig erkannt und in den Prozess integriert. Gesetzte Ziele werden so schneller und bedürfnisorientierter erreicht. Wenn dieser Vorgang durch die Verwaltung gezielt gesucht wird, spricht man von Co-Creation: Der gemeinsamen Entwicklung von öffentlichen Vorhaben.

Schliesslich ist dieser Prozess nicht nur bei grossen Plänen wertvoll: Gerade für die Weiterentwicklung von Dienstleistungen des öffentlichen Sektors bietet es sich an, zuallererst zuzuhören. Service Design nennt sich der Ansatz, der Nutzerinnen und Nutzer in den Vordergrund stellt (☛ *Human Centered Design*). Formulare, Prozeduren und Informationen werden dabei gemeinsam mit Bürgern entwickelt.



Questions

Wenn Sie bis hier gekommen sind, dann gibt es sicher Fragen, Anmerkungen oder Ideen.

Als junge Institution mit einer wachsenden Community sind wir auf Ihr Feedback und Ihre Inputs angewiesen. Wir freuen uns deshalb sehr über einen Austausch im persönlichen Gespräch oder auch per Mail: hello@staatslabor.ch.

R

Randomized Controlled Trials

In der medizinischen Forschung sind sie gang und gäbe: randomisierte Kontrollstudien. Diese dienen dazu, die Wirksamkeit von therapeutischen Massnahmen zu testen, indem eine zufällige Auswahl von Patientinnen in verschiedenen Gruppen unterschiedlichen Behandlungen unterzogen wird. Immer beliebter werden solche Studien auch im öffentlichen Bereich. Adina Rom, Gründerin von «Policy Analytics», hat uns anlässlich einer der stets am ersten Donnerstag des Monats stattfindenden staatslabor-Mittagsveranstaltungen «staatskantine» erläutert, was man genau unter Randomized Controlled Trials versteht.

«Randomized Controlled Trials analysieren die positiven oder negativen Auswirkungen eines Projekts, einer Massnahme oder einer Regulierung», sagt Rom. Es gehe darum, auf empirisch robuste Art zu messen, ob eine Intervention hilft, die angestrebten Ziele zu erreichen. Aktuelle Beispiele sind auch in der Schweiz zu finden: Erhöht sich die Sicherheit von Polizisten, wenn sie im Einsatz Body-Kameras tragen? Auch in der internationalen Zusammenarbeit hilft die Methode bei Fragen wie: Soll man Moskitonetze in Malariagebieten gratis verteilen oder einen Kostenbeitrag verlangen? Oft werden in Pilotprojekten verschiedene Optionen untersucht, die man dann einander gegenüberstellen kann. Das ist für den öffentlichen Sektor besonders spannend, weil es im Vergleich zum Privatsektor oft wenig automatisches Feedback gibt. Es kann also sein, dass die öffentliche Hand Projekte finanziert, welche nicht die erhoffte Wirkung erzielen oder im umgekehrten Fall, dass extrem wirksame Lösungen nicht als solche erkannt werden. Randomized Controlled Trials und Wirkungsstudien können dafür eine nützliche Entscheidungsgrundlage liefern.

In den USA ist er unter dem Namen «Pay for Success Bond» bekannt. Auf Deutsch wird er mit «sozialer Wirkungskredit» übersetzt. Gemeint ist mit dem Social Impact Bond ein Finanzierungsinstrument, mit welchem bei sozialen Projekten das finanzielle Risiko zwischen Staat und privaten Investoren geteilt werden kann. Der Mechanismus besteht darin, dass soziale Dienstleistungen privat vorfinanziert und im Erfolgsfall des Projekts durch die öffentliche Hand rückvergütet werden, wobei der Investor einen Gewinn macht. Der erste Social Impact Bond wurde 2010 durch die Organisation Social Finance UK initiiert, um die Rückfallquote von Häftlingen in Grossbritannien zu senken. Mit Erfolg: Die erneuten Verurteilungen konnten um über acht Prozent gesenkt werden.

Ein inspirierendes Beispiel ist auch der erste Schweizer Social Impact Bond, der von der Unternehmerinitiative Fokus Bern, der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern und dem Hilfswerk Caritas Bern aufgesetzt wurde. Mit dem Ziel, Flüchtlinge rasch in den Arbeitsmarkt zu integrieren, finanzieren Private soziale Dienstleistungen der öf-

Social Impact Bonds

fentlichen Hand vor und profitieren später finanziell – wenn das Projekt einen messbaren Erfolg hat. Werden die vom Staat vorgegebenen Ziele zu 95 bis 105 Prozent erreicht, zahlt der Kanton die erbrachten Leistungen. Wird das Ziel übertroffen, entrichtet die öffentliche Hand nach Abschluss des Pilotprojekts einen Bonus, der davon abhängt, wie hoch die Ziele übertroffen wurden.

Darin spiegelt sich die Überlegung, dass bei einem Übertreffen der Ziele die Sozialleistungen entsprechend tiefer ausfallen und deshalb sowohl die Caritas Bern als auch die Investoren an diesen Einsparungen des Staates beteiligt werden. Bei Nichterreichen der Ziele ist ein Malus vorgesehen. Eine für die Schweiz unkonventionelle Zusammenarbeit, die aber zu einer Win-win-Situation für alle Involvierten führen kann. Denkbar sind Social Impact Bonds in diversen Bereichen, die von der Sozialhilfe oder einer anderen staatlichen Unterstützung nicht vollständig abgedeckt sind. Solche «Private-Public-Partnerships» zeigen den Wert der Zusammenarbeit im Netzwerk, wo jeder Akteur seine Stärken ausspielen und Impulse geben kann.

T

Team

Wer steht hinter dem staatslabor?
Wir freuen uns, Ihnen die Gründer vorzustellen.



Alenka Bonnard ist ausgebildete Juristin und auf die Evaluation öffentlicher Politik spezialisiert. Vor der Gründung des staatslabors hat sie in der Innovationsberatung sowohl für den öffentlichen als auch

den privaten Sektor gearbeitet. Im staatslabor trägt sie die Gesamtverantwortung für alle Aktivitäten und Partnerschaften und kümmert sich um Strategie und Entwicklung der Organisation. Alenka interessiert sich insbesondere für die Themen Bürgerbeteiligung, Innovationskultur sowie das Design von öffentlichen Diensten und Politik.

alenka@staatslabor.ch



Danny Bürkli ist Politikwissenschaftler, Programmdirektor bei einer globalen Stiftung und war mehrere Jahre lang als Strategieberater bei einer internationalen Beratungsfirma tätig. Er bereichert das staatslabor

mit seiner Expertise und seinem internationalen Netzwerk im Bereich Regierungswirksamkeit und -innovation. Dannys Interesse gilt insbesondere der künstlichen Intelligenz und den Auswirkungen, die diese auf unsere staatlichen Dienste haben wird.

danny@staatslabor.ch



Maximilian Stern ist als Politikwissenschaftler mit Spezialisierung auf Wirtschaftswissenschaften und europäisches Recht an einer Vielzahl an gemeinnützigen Projekten in der Schweiz und im Ausland beteiligt. Im staatslabor ist er für verschiedene Projekte und Veranstaltungen verantwortlich und beschäftigt sich mit Strategiefragen. Maximilian interessiert sich besonders für das Thema der Digitalisierung, insbesondere im Hinblick auf demokratische Prozesse.

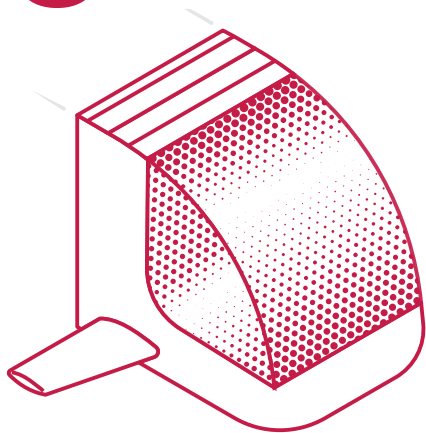
max@staatslabor.ch



Nicola Forster hat in der Schweiz und in Frankreich Jura studiert. Anschliessend gründete er einen der führenden Schweizer Think Tanks für Aussenpolitik, bei dem er sich aktuell als Präsident um dessen internationale Entwicklung kümmert. Er moderiert regelmässig und berät verschiedene Ministerien, internationale Organisationen und Stiftungen bezüglich ihrer Innovationsprozesse. Beim staatslabor ist Nicola für Partnerschaften, Strategie und Inhalte verantwortlich und interessiert sich besonders für neue Formate und Methoden.

nicola@staatslabor.ch

U



Uberisierung

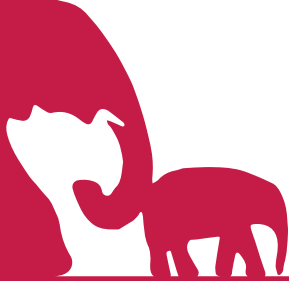
Die Idee ist simpel: Viele Privatteute besitzen Autos, die sie wenig nutzen. Andere haben kein Auto, aber brauchen gelegentlich eines. Auf einer digitalen Plattform werden Angebot und Nachfrage zusammengebracht. So können Autobesitzer ihre Fahrzeuge effizient auslasten, um Taxikunden zu transportieren. Die Idee heisst «Uber» und gehört heute zu den bekanntesten Exponenten der sogenannten Sharing Economy. Wie auch das Unternehmen «AirBnB» – welches das gleiche Prinzip für die Vermittlung von Übernachtungen nutzt – konnte «Uber» in kürzester Zeit sein Geschäftsmodell weltweit

skalieren. Die Sharing Economy nutzt bestehende Infrastruktur und steigert deren Nutzungsgrad. Das reduziert Kosten und senkt die Amortisationszeit.

Diese Art des Wirtschaftens stellt den Staat vor neue Herausforderungen. Wie solche Unternehmen reguliert werden sollen, ist umstritten. Es braucht kluge Ansätze, um die Marktteilnehmer vor Betrug, schlechter Qualität, Risiken, Ausbeutung und Benachteiligung zu schützen. Gleichzeitig soll aber auch der notwendige Spielraum für Innovation belassen werden. Die Debatte dazu ist längst in vollem Gang.

Gerade erst begonnen hat hingegen die Diskussion, wie die öffentliche Verwaltung die Funktionsweise der Sharing Economy nutzen kann. Denn das Prinzip, welches bestehende Infrastruktur effizienter nutzt und damit Kosten senkt, wäre auch für den Staat vorstellbar. Rechenzentren, schweres Gerät, Fuhrparks und andere Güter könnten etwa systematisch zwischen Gemeinden, Städten, Kantonen, dem Bund und möglicherweise auch Privaten geteilt werden.





Verhaltens- wissenschaften



Ein kleiner Stups für klügere Entscheidungen – auf diesem Prinzip basiert das sogenannte «Nudging». Eine Idee, welche dem amerikanischen Verhaltensökonom Richard Thaler kürzlich den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften eingebracht hat. Trägheit, Herdentrieb oder Stereotypen sind überaus menschlich und werden deshalb mit einkalkuliert, um Bürgerinnen mit einem sanften Schubser zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen.

Untersuchungen aus verschiedenen Disziplinen wie Wirtschaft, Psychologie und der Politik haben ergeben, dass wir Menschen uns reichlich irrational verhalten. Wir überschätzen uns, lassen uns von Vorurteilen lenken oder von Auswahlmöglichkeiten verwirren. Das Problem dabei: Viele Massnahmen auf politischer Ebene gehen davon aus, dass wir Menschen uns rational verhalten. In einer idealen Welt wären wir also zu jedem Zeitpunkt sehr gut informiert, wir würden all unsere Präferenzen kennen, immer unseren Nutzen optimieren, und uns nicht von irrelevanten Alternativen ablenken lassen. Leider ist es aber in der Praxis so, dass der Staat oft gut gemeinte Mittel einsetzt, die keinen oder sogar einen negativen Effekt auf die angestrebten Ziele haben. Wie sich dies durch die Verhaltenswissenschaften verändern könnte, zeigt folgendes Beispiel.

Die Regierung Grossbritanniens setzte als erste ein «Behavioural Insights Team» ein. Dessen Aufgabe war es, herauszufinden, wo möglicherweise solche Fehlanreize bestünden. So stellte das Team beispielsweise fest, dass Mahnungen für Steuerschulden keinen sonderlichen Effekt auf die Zahlungsbereitschaft hatten. Ihre These: Menschen sind sehr viel motivierter, etwas zu tun, wenn andere es auch tun – bekannt ist das Phänomen auch unter dem Namen «Herdeneffekt». Also änderte die Steuerverwaltung ein paar Sätze in der Mahnung und wies (wahrheitsgemäss!) darauf hin, dass die meisten Bewohner im gleichen Dorf und mit ähnlichen Steuerschulden, diese mittlerweile bereits beglichen hätten. Tatsächlich: Die Zahlungsbereitschaft stieg signifikant.

Die Verhaltenswissenschaften feiern gegenwärtig beachtliche Erfolge im öffentlichen Sektor und auch hier zu Lande werden erste Versuche gemacht. Zuweilen heisst es, dass die Gefahr einer Bevormundung drohe. Die Kritik ist aber nur dann berechtigt, wenn die Grundsätze des «Nudging» nicht befolgt werden. Diese besagen: Der Schubser darf die Wahlmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger nicht einschränken.

Weltmeister in Innovation?



«Why would Switzerland need a staatslabor? Aren't you the world champions of innovation?», werden staatslaboranten auf ihrem Weg über die Flure der OECD gerne gefragt. Das ist richtig: Das siebte Jahr in Folge ist die Schweiz Spitzenreiter im Global Innovation Index 2017. Und das Land der Multifunktions-Taschenmesser und des Klettverschlusses feiert sich gerne dafür: In unseren zwei technischen Hochschulen (ETH) oder im «Istituto Dalle Molle di Studi sull'Intelligenza Artificiale» (IDSIA) in Lugano wird die Robotik der Zukunft entwickelt, und die Anzahl der eingereichten Patente ruft weltweit Ehrfurcht hervor.

Auf unserem Ehrenplatz an der Spitze der Rankings haben wir den Blick dafür verloren, dass gesellschaftlich wertvolle Innovation nicht nur bei Technologie-Startups und in Pharma-Laboren

passiert. Die soziale Innovation fristet hier zu Lande ein Mauerblümchendasein. Und auch im staatlichen Bereich sieht es teilweise düster aus: Wenn man die  *Digitalisierung* als Massstab nimmt, ist die Schweiz international im Hintertreffen. Im europäischen eGovernment-Index kommt die Schweiz nicht mal in die Top 20 und schneidet in fast allen Bereichen unterdurchschnittlich ab, und der eGovernment Survey 2016 der UNO klassiert die Schweiz gar nur auf Rang 28.

«Why would Switzerland need a staatslabor?» Weil unser Erfindergeist und die legendäre Bürgernähe uns dazu anspornen sollten, innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Die Schweiz könnte so auch im Bereich der öffentlichen Innovation eine internationale Vorreiterrolle einnehmen.

Der Ausdruck «Generation X» stammt von Neil Howe und William Strauss, den zwei Autoren des 1991 erschienenen «Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069». Darin beschreiben die beiden Autoren die Geschichte der Vereinigten Staaten als Abfolge von Generationen, welche jeweils von der vorhergehenden Generation sowie den sozioökonomischen Gegebenheiten ihrer Epoche beeinflusst werden. Jede Generation entwickelt so spezifische Charakteristika. Diese Theorie wurde zwar aufgrund der dünnen empirischen Substanz kritisiert, hat aber die Klassifikationen «Gen X, Gen Y und Gen Z» dennoch populär gemacht. Diese sind heutzutage aus Management- und Marketing-Lehrbüchern nicht mehr wegzudenken.

Will die öffentliche Verwaltung ein attraktiver Arbeitgeber bleiben, muss sie den veränderten Ansprüchen der «Gen X, Gen Y und Gen Z» gerecht werden. Die Neuankömmlinge sind von der Digitalkultur geprägt und fördern flexible Arbeitszeiten, bevorzugen flache Hierarchien und möchten bei der Arbeit wie auch im Privatleben gerne die gleichen Kommunika-

Generation X, Y und Z

Die Generation X ist von steigender Arbeitslosigkeit und dem Aufkommen von AIDS geprägt worden, und deshalb den für die Babyboomer typischen idealistischen Werten gegenüber kritisch eingestellt. Die Generation Y, auch «Millennials» genannt, möchte eine positive Veränderung in der Welt bewirken und hat ein dringendes Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit in der Arbeitswelt. Die Generation Z schliesslich ist mit dem Smartphone in der Hand gross geworden und hat aufgrund des allumfassenden Wettbewerbs, den die Digitalisierung der Wirtschaft hervorgebracht hat, das wachsende Bedürfnis nach materieller Stabilität.

tionsmittel einsetzen. Auch wenn die Privatwirtschaft aktuell die Nase vielleicht vorne hat, hat die Verwaltung gegenüber den meisten Unternehmen ein klares Alleinstellungsmerkmal: Sie kann durch ihren Dienst an der Gemeinschaft ihren Mitarbeiterinnen eine auf einzigartige Weise sinnstiftende Arbeit bieten.



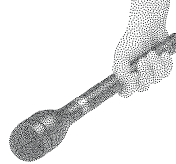
Es ist ein Sehnsuchtsort für Start-ups: Im kalifornischen Mountain View wird vom Y-Combinator aus tausenden Bewerbungen alle sechs Monate eine Gruppe von Start-ups ausgesucht. Sie erhalten Beratung, Kontakte und Gründungskapital – im Austausch gegen sieben Prozent Anteil am Eigenkapital der jungen Unternehmen. Diverse bekannte Firmen wurden hier gefördert, darunter Dropbox, AirBnB oder Reddit. Der Startup-Inkubator unterstützt aber nicht nur Jungunternehmen aus den üblichen Sektoren, sondern auch solche, die digitale Angebote für Staat und Verwaltung entwickeln.

Ebenfalls gefördert werden inzwischen auch nicht-gewinnorientierte Startups in gemeinnützigen Bereichen. Sie lassen sich unter dem Stichwort «Civic Tech» zusammenfassen. Es ist der Versuch, mit innovativen Technologien und Methoden neue Herangehensweisen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Dazu gehören Initiativen wie der «Code for America», welcher den Einsatz von nutzerfreundlicheren IT-Lösungen in der Verwaltung fördert.

Zuweilen wird der Begriff «Civic Tech» in zwei Gruppen aufgeteilt: Community Tech und Government Tech. Erstes sind Werkzeuge, die Bürgerinnen selbst befähigen, Probleme anzugehen. Letzteres solche, die explizit für die Verwendung in öffentlichen Verwaltungen gestaltet wurden.

Y-Combinator
Y-Combinator

Zeitgeist



Innovation in der Verwaltung – zeitgeistiger Hype oder Idee von Dauer?

Pierre Maudet, Genfer Staatsrat und Vorsteher des Departements für Sicherheit und Wirtschaft, sieht darin ein Phänomen, das dauerhaft von Interesse sein wird.

Was ist öffentliche Innovation?

Innovation betrifft den öffentlichen Bereich genauso wie den privaten. Oft vergisst man, dass von der Privatwirtschaft entwickelte Innovationen in Wirklichkeit aus dem öffentlichen Bereich kamen. Das bekannteste Beispiel dafür ist das World Wide Web, das in Genf geschaffen und in den USA entwickelt wurde. Ausserdem steht Innovation nicht für einen bestimmten Moment oder ein bestimmtes Projekt, sondern für einen permanenten Prozess. Die Geschwindigkeit nimmt zu: wir stehen vor Herausforderungen und sind stärkerem Wettbewerb ausgesetzt – und all das in einem grösseren Massstab, da es durch das Internet keine Grenzen mehr gibt. Behörden wie Unternehmen müssen das verstehen.

Ist diese Vorstellung eines «innovativen» öffentlichen Sektors nicht nur eine Modeerscheinung?

Ich bin überzeugt, dass die Bürger starken Druck auf die öffentliche Verwaltung ausüben werden. Diese wird also keine Wahl haben. Denn die technologischen und sozialen Innovationen führen dazu, dass die Bedürfnisse der Nutzer bei der Evolution der öffentlichen Dienste verstärkt berücksichtigt werden.

Was müssen die Schweizer Kantone unternehmen, um die Innovation im öffentlichen Bereich zu stimulieren?

Bei der digitalen Innovation funktioniert die Schweiz wie eine Ansammlung an Laboratorien, die nicht nur nebeneinander, sondern auch miteinander arbeiten müssen. Wenn Genf es mit einem auf der  *Blockchain* basierenden Handelsregister ermöglichen will, innert 24 Stunden ein Unternehmen zu gründen, sollte der Kanton mit Zug zusammenarbeiten. Dessen Erfahrung mit Bitcoin kann hier hilfreich sein, da es sich um die gleiche Technologie handelt. Die Kantone müssen miteinander in Verbindung gesetzt werden, damit sie von ihren jeweiligen Erfahrungen lernen können. Sie auf den Weg der Innovation zu bringen, sie zur Zusammenarbeit zu bewegen, das ist die aktuelle Herausforderung.

Über Engagement Migros

Der Förderfonds Engagement Migros ermöglicht Pionierprojekte im gesellschaftlichen Wandel, die neue Wege beschreiten und zukunftsgerichtete Lösungen erproben. Der wirkungsorientierte Förderansatz verbindet finanzielle Unterstützung mit Coaching- artigen Leistungen im Pionierlab.

Engagement Migros wird von den Unternehmen der Migros-Gruppe mit jährlich circa zehn Millionen Franken ermöglicht und ergänzt seit 2012 das Migros-Kulturprozent.

Weitere Informationen:
www.engagement-migros.ch

ENGAGEMENT
EIN FÖRDERFONDS DER MIGROS-GRUPPE



STAATSLABOR



staatslabor.ch



hello@staatslabor.ch



[@staatslabor](https://twitter.com/staatslabor)



[instagram.com/staatslabor](https://www.instagram.com/staatslabor)



[facebook.com/staatslabor](https://www.facebook.com/staatslabor)

Redaktion:

Alenka Bonnard, Danny Bürkli,
Nicola Forster, Maximilian Stern

Lektorat:

Seraina Kobler

Gestaltung:

Christof Täschler

Danke für die Mitarbeit:

Andreas Amsler, Owen Boukamel, Julien Defait,
Pierre Maudet, Johan Rochel, Adina Rom,
Jean-Daniel Strub, Antoine Verdon

staatslabor, Februar 2018