
Lust auf Neues

Die Stadtverwaltung in Medellín zeigt, welche Rolle ein Innovationslabor im öffentlichen Sektor spielen kann. Doch dieser Ansatz ist nicht immer erfolversprechend – viele Projekte scheitern.

Von Mirko Hohmann

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist ein Segen für die Stadt Medellín, die sich in zwei Jahrzehnten von der Mordhauptstadt zu einer der innovativsten Städte der Welt gewandelt hat. Diese Entwicklung zieht Talent und Kapital aus dem In- und Ausland an, die Einkommen und die Zahl der Unternehmen in der Stadt steigen. Für das örtliche Finanzamt ist der wachsende Handel im Netz allerdings eine Herausforderung: Steuerhinterziehung, die offline weit verbreitet ist, nimmt auch online zu. Viele Klein- und Kleinstunternehmen nutzen Instagram und Facebook, um eine Webpräsenz zu unterhalten, über die sie ihr Geschäft, oder zumindest Teile davon, abwickeln. So informell, wie diese Seiten wirken, wird auch das darüber erzielte Einkommen gehandhabt: Oft wird es nicht versteuert.

Das Finanzamt nahm sich diesem Problem an. Ein Computerprogramm sucht nach relevanten Hashtags und Trends und aktualisiert eine Datenbank von Profilen, die die Beamten mit eigenen Daten und denen der lokalen Telefonanbieter abgleichen. Alle Anbieter, die nicht registriert sind, werden aufgefordert, ihr Geschäft zu legalisieren.

Dieser Wandel wurde eingeleitet durch das Innovationslabor der Stadt Medellín, einer Einheit von zehn Personen, die öffentliche Einrichtungen, lokale Unternehmen und Bildungsinstitutionen kostenlos dabei unterstützt, strukturelle Probleme innovativ anzugehen. Angegliedert ist sie

an das Innovations- und Geschäftszentrum Ruta N, das größtenteils durch die Stadt als Public Private Partnership finanziert wird.

Das Innovationslabor in Medellín ist nur eines von Hunderten solcher Labore, die in den vergangenen Jahren weltweit entstanden sind. Einige sind direkt in die öffentliche Verwaltung integriert, andere beraten auf Projektbasis von außen. Es gibt sie auf lokaler und nationaler Ebene. Manche haben nur zwei, andere mehrere Dutzend Beschäftigte; die Methoden unterscheiden sich von Ort zu Ort.

Doch die Labore verfolgen ähnliche Ziele: An erster Stelle steht die Förderung eines innovativen Umfelds in der öffentlichen Verwaltung. Dazu gehören die Einführung digitaler Technologien und die Arbeit mit Daten. Zudem ist es wichtig, den Bürgerinnen und Bürgern die Regierungsarbeit näher zu bringen und ein Netzwerk zwischen öffentlichem und privatem Sektor, Zivilgesellschaft und Wissenschaft aufzubauen.

Pilotprojekte spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie ermöglichen auch bei geringen Zeit- und Personalbudgets, neue Ideen in kurzer Zeit auszuprobieren. So entstand zum Beispiel das Projekt in Medellín, das zunächst für drei Monate finanziert wurde. Inzwischen hat das Finanzamt eine eigene Programmiererin eingestellt, die das Projekt ausbaut.

In Wales haben das Y Lab und die Stiftung Nesta diese Idee im millionenschweren Projekt „Innovate to Save“ noch weiterentwickelt. Dabei werden Beschäftigte aus

NGOs und dem öffentlichen Dienst dafür bezahlt, Ideen zu testen und zu bewerten. Dabei spielt die intersektorale Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. In Kopenhagen entwickelte das Solutions Lab gemeinsam mit einem Softwareanbieter ein Projekt, bei dem selbstfahrende Autos ein Jahr lang die Luftqualität der Stadt messen und diese Daten Bürgerinnen und Bürgern sowie der Verwaltung zur Verfügung stellen.

Viele Pilotprojekte scheitern jedoch. In Mexiko verschickte das nationale Politiklabor fast eine Million E-Mails an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regierung, um sie darauf hinzuweisen, dass sie „Geschenke“ ab einem gewissen Wert melden müssen. Daraufhin meldeten 72 statt zuvor 22 Beschäftigte pro Jahr ein Geschenk an. Das war zwar eine Steigerung, aber bei 150 000 Angestellten und weit verbreiteter Korruption doch verschwindend gering. Solche Misserfolge gehören dazu – wichtig ist, aus Fehlern zu lernen.

Innovationslabore tun sich oft schwer mit ihrer Arbeit, das sieht man auch in Medellín. Das Projekt des Finanzamts war zwar erfolgreich, aber die anderen neun Projekte der Kohorte verliefen im Sand, einige gingen nicht einmal in die Pilotphase. Auch in anderen Teilen der Welt fällt es Innovationslaboren schwer, ihre Wirkung nachzuweisen und die Arbeit der öffentlichen Verwaltung langfristig zu ändern. Labore in Kopenhagen, Mexiko-Stadt und Bogotá – alles Vorreiter in ihrem Bereich – mussten schließen, da sie nicht mehr genügend politische Unterstützung fanden.

Gründe für ausbleibenden Erfolg: Es fehlt an Geld, politischem Rückhalt und methodischer Unterstützung

Eine Umfrage, die ich im Rahmen des Mercator Kollegs unter teilnehmenden Organisationen des Innovationsprozesses durchführte, liefert Hinweise auf die Gründe für den ausbleibenden Erfolg. Erstens fehlt es an Geld. Die Mehrheit der Organisationen gab finanzielle Einschränkungen als Grund für die Einstellung ihres Projekts an. Daran gekoppelt sind fehlende personelle Ressourcen, die für die Umsetzung notwendig gewesen wären und die schlicht nicht zu finanzieren waren. Zweitens fehlt der politische Rückhalt. Die Räder der Bürokratie mahlen langsam, und nach dem Ausscheiden aus dem Prozess fehlte oft der politische Wille, das angedachte Projekt umzusetzen. Drittens sind die Projekte und die Unterstützung durch das Labor zu kurz angelegt. Drei Monate lang fand ein „Sprint“ statt, in dieser Zeit wurden Probleme definiert und Lösungen erarbeitet. Danach fehlte für die meisten Ideen die finanzielle und, vielleicht noch wichtiger, methodische Unterstützung.

In Netzwerken und langfristig arbeiten

Was lässt sich daraus lernen? Fünf Aspekte scheinen mir besonders wichtig zu sein: Erstens ist es notwendig, in Netzwerken zu arbeiten. In einer Stadt findet sich immer ein „Ökosystem Innovation“, in dem sich Sozialunternehmen, Start-ups, organisierte Zivilgesellschaft und andere Akteure bewegen. Dieses sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen, um von bestehenden Ideen zu lernen und eigene Vorstellungen zu verbreiten.

Zweitens sollten Projekte, die explizit auf die Verwaltung zugeschnitten sind, langfristig gedacht werden. Kürzere Sprints und einzelne Workshops mögen Anstöße liefern. Für nachhaltige Veränderung ist jedoch methodische Begleitung notwendig. Diese sollte auch helfen, den erwünschten politischen Willen zu entwickeln. Natürlich

entstehen hier Zielkonflikte: Mit knappen Ressourcen können nur wenige Projekte umgesetzt werden. Gerade deshalb ist die Arbeit mit Ideenwettbewerben und Pilotprojekten sinnvoll, um eine Vorauswahl treffen zu können.

Drittens muss sich das Innovationslabor auf das Wesentliche konzentrieren. Statt viele verschiedene Felder zu bearbeiten, sollten Ziele und Mission klar definiert werden. Darauf aufbauend kann dann ein entsprechendes Portfolio an Methoden und Projekten entwickelt werden. So wird die Arbeit nach außen hin greifbarer und gleichzeitig einfacher zu kommunizieren.

Viertens sollte der Mehrwert gemessen werden. Das ist nicht einfach, denn was macht den Erfolg aus? Reicht es, wenn je Kohorte eine Organisation weitergeführt wird? Welche Kriterien setzt man an, um ein Pilotprojekt zu evaluieren? Auf solche

Fragen fehlen oft die Antworten. Hinzu kommt, dass viele Labore so sehr mit der Umsetzung beschäftigt sind, dass ihnen Mittel und Zeit fehlen, um die eigene Tätigkeit zu evaluieren.

Schlussendlich ist es wichtig, von kleinen, oft kurzfristig finanzierten Einrichtungen nicht zu viel zu erwarten. Sie sind nur ein Teil eines innovativen Umfelds. Wer sich einfache Antworten auf komplizierte Probleme erhofft, wird enttäuscht werden. Trotzdem gilt: Wenn Innovationslabore langfristigen Rückhalt bekommen und sich die Zeit nehmen, ihre Aktivitäten, Methoden und ihr Team an die Bedürfnisse der Region anzupassen, können sie einen wertvollen Beitrag zu nachhaltiger, zukunftsorientierter Stadtentwicklung leisten. • •

Mirko Hohmann arbeitete in seinem Kolleg-Jahr in Berlin und Medellín an Fragen der sozialen und öffentlichen Innovation auf Stadtebene.

Den Privatsektor fördern

In Tunesien fehlen weiterhin wirtschaftliche Perspektiven – sowohl in der Stadt wie auf dem Land. Privatsektorförderung soll dazu beitragen, Wirtschaftswachstum zu schaffen, das nicht nur Eliten zugutekommt.

Von Stefan Brantschen

Die Fahrt in unserem Mietwagen dauert bereits vier Stunden. Ziel ist die Oasenstadt Tozeur im Süden Tunesiens. Den industrialisierten Küstenstreifen um die Hauptstadt Tunis haben wir relativ schnell hinter uns gelassen. Nun steuern wir in das Landesinnere, vorbei an Dörfern und Kleinstädten, deren Häuser sich entlang der Hauptstraße ausbreiten. Händler bieten ihre Produkte am Straßenrand feil. Vor den Metzgereien hängen Schafspelze und Kuh-

köpfe als Zeichen, dass es frisches Fleisch zu kaufen gibt. Die Luft ist heiß und trocken. Wir befinden uns im Gliedstaat Sidi Bouzid, im tunesischen Hinterland. Hier hat vor mehr als acht Jahren die arabische Revolution ihren Anfang genommen, als sich der 26-jährige Gemüsehändler Mohamed Bouazizi wegen wirtschaftlicher Perspektivlosigkeit selbst verbrannte und so einen sozialen und politischen Flächenbrand in der gesamten arabischen Welt entfachte.