

Policy brief  
**Stärkung von  
Open Social Innovation  
in Deutschland**

**Authors:**  
Johanna Mair, Thomas Gegenhuber,  
René Lühsen, Laura Thäter  
September 2021



## Zusammenfassung

#WirvsVirus und #UpdateDeutschland sind die bekanntesten Beispiele für Open Social Innovation Initiativen in Deutschland. Bei Open Social Innovation Initiativen werden alle Bereiche der Gesellschaft (Zivilgesellschaft, öffentlicher Sektor, Privatsektor) aufgerufen, sich an diesem Prozess zu beteiligen - von der Ideenfindung bis hin zur Skalierung von Lösungen. Sowohl die öffentliche Hand als auch die Zivilgesellschaft können einen solchen Aufruf zum kollektiven Handeln initiieren. Dieser Policy Brief enthält Vorschläge zur Verbesserung der Rahmenbedingungen durch die Schaffung eines Open Social Innovation Ökosystems und die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.

## Problembeschreibung

Deutschland steht vor zahlreichen Herausforderungen. Diese waren schon vor der COVID-19-Krise bekannt und wurden durch sie zum Teil noch verschärft. Wie können wir zum Beispiel die digitale Transformation beschleunigen, um die öffentliche Verwaltung bürgernäher zu gestalten? Wie können wir sicherstellen, dass wir als Gesellschaft besser und schneller auf andere Herausforderungen, wie den Klimawandel, reagieren können? Wir müssen darüber nachdenken und diskutieren, wie wir Prozesse organisieren können, die Lösungen für gesellschaftliche Probleme hervorbringen - und gleichzeitig helfen, Systeme zu verbessern und zu verändern. Wir möchten zwei Faktoren hervorheben, die Deutschland daran hindern aus dem vollen Potential von Open Social Innovation zu schöpfen:

### 1. Zersplitterte Förderlandschaft

Innovatoren, die Ideen und Lösungen entwickeln, benötigen im Entwicklungszyklus finanzielle Mittel - von der frühen (Produkt-)Entwicklung über die Erprobung und Verbesserung der Lösung bis hin zur innovativen Weiterentwicklung. In der Anfangsphase gibt es eine zunehmende Zahl von Finanzierungsmöglichkeiten, die vom öffentlichen und privaten Sektor bereitgestellt werden. In den mittleren und späteren Phasen des sozialen Innovationsprozesses gibt es jedoch noch erhebliche Finanzierungslücken. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die mangelnde Koordinierung zwischen den Akteuren des öffentlichen und privaten Sektors zu einer zersplitterten Förderlandschaft für Open Social Innovation führt.

## 2. Schlecht ausgestattete öffentliche Verwaltungen

Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die sich an Open Social Innovation beteiligen, sind entscheidend für den Lernprozess. Innovation und Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen, der Zivilgesellschaft und dem privaten Sektor sind jedoch zeit- und ressourcenintensiv. Die Realitäten in der deutschen öffentlichen Verwaltung behindern oft Innovation und Zusammenarbeit. Ein Mangel an qualifiziertem Personal, unzureichende finanzielle Mittel und eine unzureichende digitale Infrastruktur - sei es Hardware, Software oder einheitliche Standards - sind Teil der Realität in weiten Teilen der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland. Darüber hinaus sind Ministerien, aber auch Stadtverwaltungen und Kommunen oft in einem Geflecht aus (lokalen) Regeln, Zuständigkeiten oder einfach traditionellen Interaktionsmustern gefangen, welches sie auf den ersten Blick daran hindert, effektiv zusammenzuarbeiten und aus neuen Kooperationen zu lernen. Angesichts dieser Hindernisse ist es nicht verwunderlich, dass erfolgreiche Kooperationen zwischen Innovatoren aus der Zivilgesellschaft und den öffentlichen Verwaltungen die Ausnahme sind.

## Politische Handlungsoptionen

Politische Entscheidungsträger können Open Social Innovation unterstützen, indem sie die Rahmenbedingungen verbessern.

### Handlungsfeld 1: Aufbau eines (offenen) Ökosystems für Gesellschaftliche Innovation



#### Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten

Die Regierung kann einen gezielten Dialog zwischen allen relevanten Akteuren fördern, um koordinierte Ressourcenangebote, einschließlich Subventionen und Darlehen, entlang des gesellschaftlichen Innovationsprozesses zu entwickeln. Ein Schritt ist die Verbesserung bestehender Programme, z. B. durch die Unterstützung während der Gründungsphase von sozialen Start-ups oder die Ausweitung des EXIST-Gründerstipendiums auf Projekte mit Bezug zu sozialen Innovationen oder der Ausbau und Weiterentwicklung des vom BMBF finanzierten Prototypenfunds. Darüber hinaus können potenzielle Lücken durch speziell aufgelegte Programme geschlossen werden. Ein Beispiel für solche spezialisierte Programme sind die neuer Förderprogramme, welche im Rahmen von #UpdateDeutschland entstanden sind. Die Stadt Hamburg hat #UpdateDeutschland zum Anlass genommen, ein neues Förderprogramm zu entwickeln. Während viele staatliche Förderprogramme voraussetzen, dass eine Initiative im selben Bundesland angesiedelt ist, hat die Stadt Hamburg im Sinne eines offenen Ansatzes als ein Förderkriterium festgelegt, dass eine Initiative nicht zwingend physisch in Hamburg angesiedelt, jedoch vor Ort seine Wirkung entfalten muss. Dies eröffnet eine strukturelle Gelegenheit, die Skalierung sozialer Innovationen über die Bundesländer hinweg zu fördern. Die Bundesländer und die Bundesregierung können solche strukturelle Förderprogramme mit Transferformaten (z. B. BarCamps) begleiten, um Best-Practice-Lösungen von einem Kontext (z. B. von Gemeinde A) auf einen anderen Kontext (auf Gemeinde B) zu übertragen.



### **Stärkung des digitalen Engagements und Ehrenamts**

Eine Möglichkeit, junge Menschen zu ermutigen und zu unterstützen, besteht darin, ein freiwilliges soziales Innovationsjahr anzubieten. Die Regierung kann auf bestehenden Programmen aufbauen, welche die Teilnahme begleiten und ein anerkanntes Zertifikat ausstellen. Die Regierung kann auch Vergünstigungen für die Teilnahme an zertifizierten Open Social Innovation-Programmen im Rahmen von betrieblichen Freiwilligenprogrammen anbieten, oder spezielle Programme für Sabbaticals für Fachkräfte im Bereich der Sozialen Innovation schaffen. Um mehr Diversität zu erreichen, kann die Regierung auch Lern- oder Bildungsverbände und (zivile Tech-) Initiativen unterstützen, die digitalisierungs- und innovationsbezogene Fähigkeiten vermitteln (z. B. Coding, agile Prozesse) und gleichzeitig durch ihre Aktivitäten mehr Diversität in den bisher männlich dominierten Tech-Sektor bringen (z. B. neue digitale Lernkulturen).



### **Nutzung des Potenzials von Bildungseinrichtungen als Motor des gesellschaftlichen Wandels**

Wir empfehlen, dass alle Bildungseinrichtungen Open Social Innovation einbeziehen, um den Lernenden den Wert und die Möglichkeiten von Partizipation und Engagement sowie wichtige praktische Fähigkeiten (z.B. Erfahrungen in interdisziplinärer Teamarbeit) zu vermitteln. Die Bundesländer könnten Anreize (z.B. Angebote von Projektwochen, Anrechnung von Praktika usw.) für Schulen schaffen, welche sich an diesen Initiativen beteiligen. Universitäten und Fachhochschulen können Seminare anbieten, um Durchführungskapazitäten für Projekte zu schaffen und den Studierenden anwendungsorientiertes Wissen zu vermitteln. Darüber hinaus sollten die Hochschulverwaltungen den Beitrag des wissenschaftlichen (Nachwuchs-)Personals zu Open Social Innovation-Projekten in ihrer Personalpolitik berücksichtigen.

## **Handlungsfeld 2: Stärkung der Schnittstelle zwischen Open Social Innovation und dem öffentlichen Sektor**



### **Aufbau von organisatorischen und kulturellen Infrastrukturen**

Wir schlagen, erstens, vor, innerhalb der Verwaltung mehr personelle und qualifizierte Ressourcen für die Erprobung und Verstetigung von Neuem sowie wie für den Aufbau von (digitaler) Infrastrukturen bereitzustellen. Zweitens, gilt es die kulturelle Kluft zwischen den Arbeitsmethoden von Innovatoren und denen der öffentlichen Verwaltungen zu schließen. "Neue" Arbeitsweisen wie agile und nutzerorientierte Methoden sollten Teil des Arbeitsalltags einer öffentlichen Verwaltung sein. In einem dritten Schritt müssen die öffentlichen Verwaltungen Kompetenzen im Bereich der Open Social Innovation aufbauen. Dazu gehört die Fähigkeit, Lösungen von "außen" zu "kuratieren", d.h. verschiedene Lösungen zu bewerten, zwischen den verschiedenen Projektbeteiligten zu vermitteln und falls geeignet, deren Umsetzung zu veranlassen.



### **Übersicht über rechtliche Verfahren der Zusammenarbeit und Überdenken der Beschaffungsprozesse**

Öffentliche Verwaltungen sehen sich ständig mit der Frage konfrontiert, wie sie proaktiv mit Innovatoren zusammenarbeiten können, ohne gegen bestehende Vorschriften und Konventionen zu verstoßen (z. B. Neutralitätsanforderungen oder Regeln für öffentliche Ausschreibungen). In einem ersten Schritt schlagen wir vor, dass das Bundeskanzleramt eine

Bestandsaufnahme der effektiven Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen und Innovatoren vornimmt und einen öffentlich zugänglichen Katalog bewährter Verfahren veröffentlicht. Wenn Innovatoren an Verwaltungen herantreten und diese aufgrund rechtlicher Erwägungen zurückhaltend reagieren, könnte dieser Leitfaden mögliche Bedenken ausräumen. Gleichzeitig könnte ein solcher Leitfaden den Innovatoren helfen, die Regeln, an die sich die öffentlichen Verwaltungen halten müssen, besser zu verstehen. In einem zweiten Schritt müssen die Beschaffungsprozesse überdacht sowie flexiblere und anpassungsfähigere Beschaffungsprozesse erprobt werden (z. B. mehrstufige offene Wettbewerbsverfahren dessen Abschluss in eine (längere) Vertragsbeziehung mit dem/der Gewinner\*in führt).



### **Verbesserung von Open Data und der digitalen Infrastruktur**

Open Government Data beschreibt das Ziel, staatliche Datensätze der Öffentlichkeit in maschinenlesbarer Form zur Verfügung zu stellen. Innovatoren können diese Datensätze nutzen, um neue Anwendungen zu entwickeln. Wir haben erlebt, dass öffentliche oder mit öffentlichen Mitteln finanzierte Behörden den Datenzugang für zivilgesellschaftliche Innovatoren verweigern. Deutschland hat eine Strategie für Daten entwickelt, um der Öffentlichkeit mehr Datensätze zur Verfügung zu stellen - zivilgesellschaftliche Innovatoren würden eine rasche Umsetzung dieser Strategie begrüßen. Ein weiteres Instrument ist die Förderung offener Software in öffentlichen Verwaltungen nach dem Prinzip "Public Money, Public Code". Solide öffentliche digitale Infrastrukturen auf der Grundlage von Open Source, würden es zivilen Innovatoren erleichtern, ihre Ideen in bestehende Systeme einzugliedern.

## **Open Social Innovation als Instrument für politische Beteiligung**

Demokratie ist mehr als die Möglichkeit, seine Stimme bei einer Wahl abzugeben. Open Social Innovation bietet die Möglichkeit, die Beziehung zwischen dem Staat und seinen Bürger\*innen neu zu überdenken. Sie unterscheidet sich von üblichen Formen der Bürgerbeteiligung, zum Beispiel das Einholen von Bürger\*innenmeinungen in Konsultationsprozessen oder anderen Mitbestimmungsprozessen. Open Social Innovation ist (noch) limitiert, da es vorwiegend darum geht, Lösungen für Problemen innerhalb bestehender Systeme zu entwickeln.

Jedoch könnten erfolgreiche aber auch gescheiterte Projekte zum Anlass genommen werden zu hinterfragen, welche Änderungen es bei (gesetzlichen) Rahmenbedingungen braucht. Nichtsdestotrotz bietet Open Social Innovation den Bürger\*innen die Möglichkeit, sich zu engagieren und zu handeln. Wir hoffen, dass die politischen Entscheidungsträger das Potenzial von Open Social Innovation erkennen. Allerdings müssen die politischen Entscheidungsträger\*innen sich zum Prozess bekennen. Open Social Innovation ist kein Instrument zur Auslagerung sozialer Innovationsbemühungen. Aufrufe zu Open Social Innovation, ohne Verbesserung der Rahmenbedingungen anzustreben, gefährdet die Legitimität und das Potenzial dieses Ansatzes zur kollektiven Bewältigung gesellschaftlicher Probleme. Die Aufforderung zum gemeinsamen Handeln darf nicht als leeres Versprechen enden.

Werfen wir nun einen Blick in die Zukunft. Viele der heutigen Fragen und politischen Herausforderungen würden von einer Auseinandersetzung mit Open Social Innovation profitieren. Wie können wir zum Beispiel politische Agenden zur Digitalisierung und Nachhaltigkeit miteinander verbinden, um den "European Green Deal" der EU-Kommission umzusetzen? Prozesse der Open Social Innovation können

das kreative Potenzial der Bürger\*innennutzen und sie in die Entwicklung und Umsetzung von Digital- und Nachhaltigkeitsstrategien einzubeziehen. Ein offener Handlungsauftrag für solche Themen muss aber nicht mit einem Hackathon beginnen. Andere Formate wie Barcamps, Innovationswettbewerbe oder Inkubatoren erfüllen eine ähnliche Funktion. Diese Formate allein werden jedoch keine wirksamen Lösungen und Auswirkungen hervorbringen. Open Social Innovation erfordert die Zusammenarbeit in allen Phasen des sozialen Innovationsprozesses. Darüber hinaus ist es wichtig, die Anforderungen sowie die relevanten Interessensvertreter genau zu definieren und die Erwartungen an das, was Open Social Innovation potenziell erreichen kann, proaktiv zu steuern.



1. **Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten**



2. **Stärkung des digitalen Engagements und Ehrenamts**



3. **Nutzung des Potenzials von Bildungseinrichtungen als Motor des gesellschaftlichen Wandels**



4. **Aufbau von organisatorischen und kulturellen Infrastrukturen**



5. **Übersicht über rechtliche Verfahren der Zusammenarbeit und Überdenken der Beschaffungsprozesse**



6. **Verbesserung von Open Data und der digitalen Infrastruktur**

## Kontakt



**Prof. Johanna Mair, PhD**  
Professor of Organization, Strategy  
and Leadership, Hertie School  
[mair@hertie-school.org](mailto:mair@hertie-school.org)



**Prof. Dr. Thomas Gegenhuber**  
Assistant Professor, Leuphana  
University Lüneburg  
[thomas.gegenhuber@leuphana.de](mailto:thomas.gegenhuber@leuphana.de)



**René Lührsen**  
Research Associate, Hertie School and Leuphana University  
[luehrsen@hertie-school.org](mailto:luehrsen@hertie-school.org)



**Laura Thäter**  
Research Associate, Hertie School  
[thaeter@hertie-school.org](mailto:thaeter@hertie-school.org)

**Addressing Germany's  
governance challenges**

Dieser Bericht ist Teil vom Hertie-  
School-Projekt zur öffentlichen Reform.  
Erfahren Sie mehr dazu [hier](#).

[hertie-school.org](https://www.hertie-school.org)