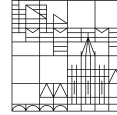




Kompetenzzentrum  
Öffentliche IT

Forschung für den digitalen Staat

Universität  
Konstanz



Universität für  
Weiterbildung  
Krems



Prof. Dr. Ines Mergel, Nathalie Haug, Valerie Albrecht,  
Almire Brahim, Dr. Noella Edelmann, Dr. Nassrin Hajinejad,  
Ines Hölscher, Jana Plomin

Erfolgreiche Innovationsfellowships  
in der Verwaltung umsetzen

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern  
und für Heimat

 **Fraunhofer**  
FOKUS

# Impressum

---

## Autor:

Prof. Dr. Ines Mergel, Nathalie Haug, Valerie Albrecht, Almire Brahimi, Dr. Noella Edelmann, Dr. Nassrin Hajinejad, Ines Hölscher, Jana Plomin

## Gestaltung:

Reiko Kammer

## Herausgeber:

Kompetenzzentrum Öffentliche IT  
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS  
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin  
Telefon: +49-30-3463-7173  
Telefax: +49-30-3463-99-7173  
info@oeffentliche-it.de  
www.oeffentliche-it.de  
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-948582-14-2

1. Auflage September 2022

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz. Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Logos und vergleichbare Zeichen dürfen nur im Kontext des Werkes genutzt und nicht abgewandelt werden.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

Das letzte Abrufdatum der Onlinequellen in den Fußnoten ist der 26.08. 2022.

## Bildnachweis

Seite	Autoren	Quelle	geändert am:
1	Blocks Fletcher	unsplash.com	25.08.2022
6	Mediocre Studio	unsplash.com	
9	ID 422737	pixabay.com	
13	ÖFIT		26.08.2022
14	ID 422737	pixabay.com	
17	ÖFIT		
18	Miłosz Sakowsk	unsplash.com	
21	ID 422737	pixabay.com	

Icons für Infografik: <https://fontawesome.com/>

# Vorwort

---

Innovationsfellowships gelten als bedeutsames Mittel zur Steigerung der Innovationskraft der öffentlichen Verwaltung und sind mittlerweile international weit verbreitet. Auch in Deutschland gibt es seit einigen Jahren sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene mehrere Innovationsfellowship-Programme, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben.

Das Format setzt Erkenntnisse aus der Innovationstheorie praktisch um, wonach Organisationen auf externes Wissen und Impulse von »außen« angewiesen sind, um langfristig innovativ zu bleiben. Organisationsgrenzen sollten demnach nicht zu starr, sondern bis zu einem gewissen Grad durchlässig sein.

In der Personalpolitik der öffentlichen Verwaltung sind fluide Wechsel von Arbeitskräften zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf der einen und den Behörden auf der anderen Seite nur selten vorgesehen.

Genau an diesem Punkt setzen Innovationsfellowships an und erlauben für einen begrenzten Zeitraum den Einsatz externer Digitaltalente, genannt Fellows, in einer Behörde. Auf diese Weise kann im Idealfall eine beidseitige Lernerfahrung entstehen – Fellows regen die Anwendung agiler, nutzendenzentrierter Methoden in einem bestimmten Projekt oder im Rahmen einer digitalen Produktentwicklung an, während Verwaltungsmitarbeitende ihr Wissen über interne Strukturen und Prozessabläufe teilen.

Erfolgreich sind Innovationsfellowships dann, wenn es gelingt, auch über den Projektzeitraum hinaus agile, nutzendenzentrierte Arbeitsweisen nachhaltig in der Organisation zu verankern und so langfristig den bereits stattfindenden Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben. In dieser Publikation zeigen wir zentrale Erfolgsfaktoren auf, die es sowohl bei der Planung als auch bei der Durchführung von Innovationsfellowships zu berücksichtigen gilt, und geben konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr Kompetenzzentrum Öffentliche IT

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Thesen</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Zentrale Ergebnisse von Innovationsfellowships</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Die Planung von Innovationsfellowships</b> .....	<b>11</b>
4.1 Die Organisation auf das Fellowship vorbereiten .....	11
4.2 Auswahl des konkreten Fellowship-Projektes .....	12
4.3 Matching zwischen Fellow und Behörde .....	12
<b>5. Durchführung von Innovationsfellowships</b> .....	<b>15</b>
5.1 Organisationskontext verstehen .....	15
5.2 Kompetenztransfer fördern .....	16
<b>6. Fazit &amp; Ausblick</b> .....	<b>19</b>
<b>7. Referenzen</b> .....	<b>22</b>

# 1. Thesen

---

## **Innovationsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung finden zu oft isoliert statt.**

Derzeit haben in der öffentlichen Verwaltung Innovationsmaßnahmen experimentellen Charakter und finden isoliert in Innovationslaboren oder Hackathons statt. Dadurch entstehen wenige Möglichkeiten, die erarbeiteten Lösungen langfristig in die Routinen der Verwaltung zu integrieren.

## **Innovationsfellowships können eine Maßnahme sein, um Innovationsvorhaben im Verwaltungsalltag zu verankern.**

Innovationsfellowships stellen die direkte Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsmitarbeitenden und Externen in den Vordergrund. Dadurch bieten sich für die Verwaltungsmitarbeitenden Möglichkeiten, das Gelernte auszuprobieren und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Zudem können so die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung von Anfang an mitgedacht werden.

## **Agile Methoden stellen problemorientiertes Denken in den Vordergrund.**

Die Integration von agilen Methoden erfordert ein Umdenken in der öffentlichen Verwaltung. Die Verwaltungsmitarbeitenden arbeiten meist primär lösungsorientiert und zudem unter hohem Zeitdruck. Dieses Umfeld lässt wenig Raum, das zugrundeliegende Problem einer bestehenden Dienstleistung zu analysieren. Innovationsfellowships können helfen, eine offene Haltung und problemorientierte Vorgehensweisen in die Verwaltung zu bringen, da ein Raum eröffnet wird, um die damit einhergehenden Prozesse und Methoden auszuprobieren.

## **Die Einbindung verwaltungsexterner Expertise ermöglicht neue Perspektiven für die Umsetzung von Innovationsprojekten.**

Innovationsfellowships bieten die Chance, temporär Expertise von außen in die Verwaltung zu rekrutieren. Die Fellows fungieren in erster Linie als Coaches und vermitteln Methodenwissen.

Zudem arbeiten sie aktiv an Problemstellungen mit, wobei nutzendenzentrierte Methoden angewandt werden. Dabei leiten sie die Verwaltungsmitarbeitenden auch an, das neugewonnene Wissen auszuprobieren. So können Lösungen entwickelt werden, die die Perspektiven von Nutzenden berücksichtigen.

## **Das Erlernen neuer Kompetenzen erfordert Offenheit und eine digitale Haltung.**

Um den Kompetenztransfer von Fellow zu Verwaltungsmitarbeitenden zu fördern, ist eine digitale Haltung bei Letzteren wichtig. Nur wenn die Verwaltungsmitarbeitenden neuen Prozessen, digitalen Tools und Methoden offen gegenüberstehen und bereit sind, selbst etwas zu lernen und Änderungen in ihrer Organisation anzustoßen, kann Innovation gelingen. Dabei hilft Unterstützung von oben – wenn Führungskräfte diese Offenheit auch mitbringen und einfordern, fällt der organisationale Wandel leichter. Zudem sind Innovationsfellowships erfolgreicher, wenn auch die Fellows offen für die Bedürfnisse der Verwaltungsmitarbeitenden sind.

## **Erfolgreiche Innovationsfellowships müssen sorgfältig vorbereitet werden.**

Um die Innovationsfellowships erfolgreich durchzuführen, ist eine sorgfältige Planung der Teilnahme seitens der Verwaltung wichtig. Hierzu gehören die Auswahl des Projektes für die Teilnahme und die Beschaffung von Ressourcen, wie technische Ausstattung und Freistellungen der Mitarbeitenden für eine begrenzte Zeit. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Zusammenarbeit zwischen Fellow und Verwaltungsmitarbeitenden nicht durch organisatorische Schwierigkeiten ausgebremst wird.





**Durch die Zusammenarbeit mit Fellows haben die Mitarbeitenden Gelegenheit das Gelernte im Kontext der Verwaltung anzuwenden.«**



## 2. Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung

---

Der Koalitionsvertrag der Ampelkoalition sieht vor: »Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden. Sie muss auf interdisziplinäre und kreative Problemlösungen setzen. Wir werden sie konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus denken. Wir wollen das Silodenken überwinden und werden feste ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen ausstatten. Wir werden proaktives Verwaltungshandeln durch antragslose und automatisierte Verfahren gesetzlich verankern«.<sup>1</sup>

In der Praxis ist das Vorhaben nicht neu: Mit dieser Form der Verwaltungsmodernisierung wird in unterschiedlichen Formaten bereits auf allen Verwaltungsebenen experimentiert. Mit dem Ziel einer digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung werden mithilfe unterschiedlicher organisationaler und technischer Neuerungen neue Arbeitsweisen und Kompetenzen in die öffentliche Verwaltung integriert.<sup>2</sup> Dazu gehören neben der strategischen Organisations- und Personalentwicklung sowie den daraus resultierenden Weiterbildungsplänen auch Formate wie z. B. Innovations- oder Digitallabore, Hackathons zusammen mit der Zivilgesellschaft oder die kurzfristige Akquise und Rekrutierung von Talenten aus anderen Sektoren in Form von Innovationsfellowships.

Oftmals werden diese Innovationsformen parallel zu den Linienaufgaben isoliert durchgeführt. Dadurch entstehen zwar neue Arbeitsweisen; diese sind allerdings nur schwer in die bestehenden Arbeitsabläufe integrierbar, da bei der Entwicklung zu wenig Augenmerk auf die tatsächliche Umsetzbarkeit der Ergebnisse (z. B. verwendete Software, Abstimmung mit Abläufen) gelegt wird. Das führt dazu, dass Innovationslabore nach kurzer Zeit wieder schließen, Digitallabore von Anfang an auf Zeit ausgelegt sind und die Ergebnisse von Hackathons nicht in die Fachanwendungen integriert werden können. Das zugrundeliegende Problem besteht darin, dass die Tätigkeiten in den

beschriebenen Innovationsformaten einmalig ausgeübt werden und die dadurch aufgebauten Kompetenzen im Arbeitsalltag nicht angewendet werden können. Innovationsfellowships können helfen, den Kompetenzaufbau und den Wissenstransfer zu verbessern, da bei diesen Wert auf die direkte Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden gelegt wird. Dadurch entstehen vielfach Gelegenheiten, das Gelernte im direkten Kontext der eigenen Arbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung anzuwenden.

Das Ziel der untersuchten Innovationsfellowships ist es primär, agile Methoden in der öffentlichen Verwaltung zu implementieren. Unter Agilität versteht man eine Projektmanagementstrategie, die die schnelle Reaktion auf sich ändernde Anforderungen ermöglicht. Dafür können unterschiedliche agile Methoden eingesetzt werden, wie beispielsweise Scrum, Kanban, Nutzendenzentrierung, Design Thinking und Iteration in Sprints.

**Iteration in Sprints:** Iterationen sind festgelegte Zeitspannen, in denen das Team das Produkt entwickelt.<sup>3</sup> Iteration kann vor allem dazu genutzt werden, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Nutzenden schrittweise zu überprüfen. Dadurch wird verhindert, dass bestimmte Mängel erst nach Abschluss des Projektes erkannt werden. Potenzielle Änderungswünsche können so vergleichsweise mit weniger Aufwand eingebaut werden als bei einem Wasserfall-Vorgehen.<sup>4</sup>

**Nutzendenzentrierung:** Entlang aller Phasen wird mit den Nutzenden zusammengearbeitet und Feedback eingeholt.<sup>5</sup> Nutzendenzentrierung zielt darauf ab, Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln, die den Nutzenden dienen; dabei werden ihre Bedürfnisse durch Nutzendenforschung aktiv eingebunden.

<sup>1</sup> SPD, Bündnis 90/Die Grünen & FDP, 2021, S. 9.

<sup>2</sup> McGann et al., 2018; Soe & Drechsler, 2018; Tönurist et al., 2017.

<sup>3</sup> Koski & Mikkonen, 2015; Pinheiro et al., 2008.

<sup>4</sup> Mergel, 2016.

<sup>5</sup> Koski & Mikkonen, 2015; Mergel, 2016.

**Design Thinking:** Die Design-Thinking-Methode hat zum Ziel, innovative Lösungen mittels einer iterativen, kollaborativen und nutzendenzentrierten Vorgehensweise zu entwickeln. Der Prozess verläuft dabei übergreifend entlang von drei Bereichen, 1. »Inspiration«, 2. »Ideation« und 3. »Implementierung«, die in unterschiedliche, nicht zwangsläufig streng aufeinanderfolgende Arbeitsschritte aufgeteilt werden.<sup>6</sup> Beispielsweise lassen sich die drei Bereiche in »Verstehen«, »Beobachten«, »Standpunkt definieren«, »Ideen finden«, »Prototyp entwickeln« und »Testen« aufteilen.<sup>7</sup>

**Kanban:** Kanban zielt darauf ab, die Produktivität der Teams durch eine optimierte Arbeitsplanung zu erhöhen. Die Methode enthält folgende Bausteine<sup>8</sup>: In der Regel werden die Aufgaben in »zu erledigen«, »in Bearbeitung« und »erledigt« aufgeteilt. Um die Verschwendung von Arbeit und Zeit zu minimieren, werden nur zwingend notwendige Aufgaben erledigt. Die laufenden Aufgaben werden dazu möglichst begrenzt. Zur Visualisierung des Arbeitsstandes wird ein sogenanntes Kanban-Board genutzt.

**Scrum:** Im Rahmen der Scrum-Methode arbeiten Product Owner, Development Team und Scrum Master in funktionsübergreifenden Teams an der Entwicklung eines Produktes zusammen. Innerhalb festgelegter Sprints (Iteration) finden regelmäßige Ereignisse wie Sprint Planning, Daily Scrums und Sprint Reviews statt, um den Fortschritt der Scrum-Teams transparent zu machen. Zusätzlich werden die (wechselnden) Anforderungen in Bezug auf das Produkt schriftlich dokumentiert.<sup>9</sup>

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse einer qualitativen Analyse<sup>10</sup> von Innovationsfellowships zusammen. Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Zuerst schildern wir die Ergebnisse der Innovationsfellowships, danach leiten wir Handlungsempfehlungen für die Planung und Durchführung von Fellowship-Programmen ab, die sich speziell an Entscheidungsträger:innen der öffentlichen Verwaltung richten. Das Fazit beschreibt, wie die aus Innovationsfellowships gewonnenen Ergebnisse langfristig umgesetzt werden können.

---

<sup>6</sup> Brown, 2008, S. 5.

<sup>7</sup> Bason 2017, S.82.

<sup>8</sup> Matharu et al., 2015.

<sup>9</sup> Schwaber & Sutherland, 2011

<sup>10</sup> Im Zuge der Forschung wurden 137 Interviews geführt, Beobachtungen durchgeführt und ausgewählte Dokumente analysiert. Die Auswertung erfolgte mittels einer thematischen Analyse, dabei lag der Fokus auf den verwendeten Methoden der Fellows, der Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden sowie der langfristigen Umsetzung.





**Es kam bei der Zusammen-  
arbeit zu Problemen, die  
auf unterschiedliche Erwar-  
tungen und Rollenkonflikte  
zurückzuführen sind.«**



# 3. Zentrale Ergebnisse von Innovationsfellowships

Ziel der Innovationsfellowships ist es, die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben. Um dies zu erreichen, arbeiten Fellows aus der Privatwirtschaft für einen begrenzten Zeitraum von ca. 3 – 6 Monaten in Ministerien an konkreten Projekten mit und vermitteln dabei Wissen über agile Methoden und nutzendenzentrierte Arbeitsweisen. Zum einen steht dabei der Kompetenzaufbau im Vordergrund. Die teilnehmenden Verwaltungsmitarbeitenden lernen, wie sie Dailys<sup>11</sup> oder Retrospektiven<sup>12</sup> nutzen können, um Meetings und Workshops zu gestalten. Des Weiteren lernen die Verwaltungsmitarbeitenden Zielsetzungsmethoden wie das Arbeiten mit »Objectives and Key Results« kennen, die es ihnen ermöglichen, Ziele messbar zu formulieren und die Zielerreichung regelmäßig zu überprüfen. Ein Überblick über die gelernten Methoden findet sich in Tabelle 1. Neben dem Kompetenzaufbau sind die Fellows auch bei der inhaltlichen Projektarbeit eingebunden. Zu den Ergebnissen zählen hier Leitbilder, Strategiepapiere und verbesserte bzw. neue Prozesse oder Prototypen zu bestehenden Verwaltungsdienstleistungen. Neben der Vermittlung der Methoden war die Vernetzung über Ministerien hinweg ein wichtiger Teil des Programmes.

Die Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden wurde zumeist als positiv beschrieben. In den meisten Fällen gelang es beiden Seiten, ein vertrauensvolles, produktives Arbeitsverhältnis herzustellen. Jedoch kam es bei der Zusammenarbeit auch zu Problemen, die hauptsächlich auf unterschiedliche Erwartungen und Rollenkonflikte zurückzuführen waren. Zudem führte auch die ergebnisoffene Herangehensweise, bei der das zugrunde liegende Problem zunächst intensiv erkundet wird, während der Zusammenarbeit zu Irritationen aufseiten der Verwaltungsmitarbeitenden, da sie häufig ein rein lösungsorientiertes Denken gewohnt waren. Die Probleme konnten im Laufe der Zusammenarbeit gelöst werden und mit den finalen Ergebnissen waren die Verwaltungsmitarbeitenden weitestgehend zufrieden. Nur vereinzelt wurde berichtet, dass inhaltliche Ziele nicht erreicht wurden oder der Prototyp nicht den Vorstellungen der Leitungsebene entsprach.

Für eine erfolgreiche Durchführung der Fellowship-Programme haben sich durch die Analyse der Interviews mehrere Handlungsempfehlungen herauskristallisiert. Diese beziehen sich erstens auf die Vorbereitung des Programmes und zweitens auf dessen Durchführung. Im folgenden Kapitel werden die Rahmenbedingungen beschrieben, die notwendig sind, um die Zusammenarbeit zwischen Fellow und Verwaltung effektiver zu gestalten und die nachhaltige Implementierung des Gelernten zu fördern.

11 Dailys sind täglich stattfindende Treffen über anfallende Aufgaben und etwaige Probleme.

12 Retrospektiven können die Reflexion von Zusammenarbeit im Team unterstützen, dabei beantworten die Teilnehmenden Fragen zu positiven und negativen Ereignissen während der Zusammenarbeit und zu Verbesserungen für die Zukunft.

Tabelle 1: Überblick über die erlernten Methoden

Formate zur Definition und Überprüfung von gemeinsamen Zielen	Formate zum Wissenstransfer	Formate zu/r Nutzer:innenzentrierung/ Service Design
Objectives and Key Results Dailys: kurze tägliche Treffen Weeklys: wöchentliche Treffen Kanban-Boards Retrospektiven	»Friday Inspiration« »Fellow Friday« »Brown Bag Lunch« »Agile Sprechstunden« »Blitzlicht« Kollaborative Whiteboards	Design Thinking Nutzendeninterviews Personas Design Sprints Prototypen entwickeln

# 4. Die Planung von Innovationsfellowships

Für die Planung von Innovationsfellowships haben sich bei der Analyse der Interviews mehrere Stellschrauben herauskristallisiert, die für einen späteren Erfolg des Programmes maßgeblich sind. Diese beziehen sich sowohl auf das organisationale Umfeld als auch auf die Auswahl der Projekte und der Fellows.

## 4.1 Die Organisation auf das Fellowship vorbereiten

Um die Abteilung bzw. das Ressort, das sich für das Programm bewerben möchte, bestmöglich vorzubereiten, sollten drei Punkte in Betracht gezogen werden: Erstens die Beschaffung von Ressourcen, zweitens das Einholen der Unterstützung von Führungskräften, insbesondere der direkten Vorgesetzten und übergeordneten Einheiten, und drittens der Abgleich der Projektziele mit den übergeordneten politischen Zielen der Behörde.

Für die Verwaltungsmitarbeitenden war die Teilnahme am Fellowship-Programm mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Die Aufgabe der Verwaltungsmitarbeitenden bestand darin, zusammen mit den Fellows an dem Projekt zu arbeiten, diese zu betreuen und sich mit den neuen Arbeitsmethoden vertraut zu machen. Vor allem die Auseinandersetzung mit den neuen Methoden stellte sich als zeitintensiv heraus, da agile Methoden das Ausprobieren in den Vordergrund stellen und stark vom gewohnten Arbeitsalltag abweichen. Unter dem Zeitmangel litt auch der Kompetenztransfer zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden, was sich negativ auf eine langfristige Umsetzung auswirken könnte. Die knappen zeitlichen Kapazitäten waren vor allem dem Umstand geschuldet, dass die Verwaltungsmitarbeitenden für die Dauer des Programmes nicht von ihrem Alltagsgeschäft entbunden wurden.

- **Handlungsempfehlung 1: Es ist wichtig, in der Vorbereitung auf das Programm den zeitlichen Bedarf und den daraus resultierenden Personalbedarf realistisch einzuschätzen. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit**

**mit den Organisatoren der Innovationsfellowships und den teilnehmenden Ministerien erforderlich, um die gegenseitigen Erwartungen und Planungen abzugleichen. Um Überstunden der beteiligten Projektmitarbeitenden zu vermeiden, sollte über eine Freistellung oder Vertretung im Laufe des Projektzeitraums nachgedacht werden.**

Neben der Ausstattung mit personellen und zeitlichen Ressourcen ist es wichtig, die technische Ausstattung der Behörde mitzudenken und die Beschaffung neuer Tools, beispielsweise Software für digitale Whiteboards, frühzeitig zu planen. Bei der Datenanalyse hat sich herausgestellt, dass die technische Ausstattung von Ministerium zu Ministerium bzw. von Behörde zu Behörde variierte. Manchen Fellows war die Nutzung von Software für Kanban-Boards möglich, während andere Fellows diese Möglichkeit nicht hatten. Begründet wurde die fehlende technische Ausstattung mit unterschiedlichen Beschaffungsprozessen und Sicherheitsanforderungen der Behörden. Die mangelnde technische Ausstattung verlangsamte die Zusammenarbeit, da die Tools entweder beschafft werden mussten oder komplizierte Workarounds geschaffen wurden. Zudem berichteten die Teilnehmenden, dass sie teilweise ihre Privatgeräte nutzten, um die Tools verwenden oder an Videokonferenzen teilnehmen zu können.

- **Handlungsempfehlung 2: Um eine ausreichende technische Ausstattung sicherzustellen, sollten die Programmverantwortlichen ein Set an Tools zusammenstellen, die a) den Sicherheitsanforderungen der Behörden gerecht werden und b) den Fellows bekannt sind und für einzelne agile Methoden eingesetzt werden können, wie beispielsweise Software für digitale Whiteboards oder Kanban-Boards. Die Liste an erforderlichen Tools sollte von den Programmverantwortlichen schon während der Projektbewerbungsphase an die Ministerien verteilt werden, sodass die teilnehmenden Behörden ausreichend Zeit haben, um die technischen Voraussetzungen zu schaffen.**

Falls Prototypen im Zuge der Innovationsfellowships entwickelt werden sollen, ist es wichtig, die Entwicklungsumgebung der Prototypen vorher festzulegen. Die Fellows bevorzugten hierbei Open-Source-Programme, die von der Verwaltung weiterverwendet werden können. Jedoch existieren in der Verwaltung häufig schon Entwicklungsumgebungen für Software. In diesem Fall sind die Prototypen nicht ohne zusätzlichen Aufwand für die Verwaltung nutzbar, da diese zuerst in die bestehende Entwicklungsumgebung übertragen werden müssen. Das ist auch mit Mehrkosten verbunden, um beispielsweise externe Dienstleister zu beauftragen, die diese Änderungen vornehmen.

- **Handlungsempfehlung 3: Falls Prototypen entwickelt werden, ist es wichtig, dass während der Planung der Innovationsfellowships zusammen mit dem ITZBund und den Bundesministerien eine Entwicklungsumgebung für Prototypen festgelegt wird. Diese sollte den Fellows und den Programmverantwortlichen zugänglich gemacht werden, damit die Prototypen nach dem Fellowship auch von diesen weiterverwendet werden können.**

Neben der Ressourcenausstattung sind weitere Grundsteine für eine erfolgreiche Programmteilnahme die Unterstützung durch Vorgesetzte sowie der Zugang zur Leitungsebene. Das Einbeziehen von Führungskräften aus den höheren Hierarchieebenen ist insbesondere in der Planungsphase von Bedeutung, da sie die benötigten Ressourcen beschaffen und in die Organisation hinein die Wichtigkeit des Projektes signalisieren können. Dies ermöglicht es, abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse vor und während des Fellowship-Programmes effizienter zu gestalten. Zudem wird so gezeigt, dass die Nutzung von agilen Methoden im Sinne der gesamten Organisation ist, was den Transfer in die Routinen erleichtern könnte.

- **Handlungsempfehlung 4: Die Leitungsebene sollte frühzeitig eingebunden werden, damit die Unterstützung für das Projekt in die Organisation hinein signalisiert wird, die Aktivitäten der Fellows legitimiert und Abstimmungsprozesse in die Organisation hinein erleichtert werden.**

## 4.2 Auswahl des konkreten Fellowship-Projektes

Neben der Schaffung der Rahmenbedingungen für die Projekte spielt die Auswahl des konkreten Projektes jedes Fellowships eine entscheidende Rolle. Dazu muss erstens die Interessenlage der Behörde im Allgemeinen berücksichtigt werden. Zweitens sollte der Umfang des Projektes zu den zeitlichen und personellen Ressourcen der Abteilung bzw. des Ressorts passen. Drittens sollten die Projekte eher in Querschnittsabteilungen, wie in Zentral- oder Digitalisierungsabteilungen, angesiedelt werden, wie im Folgenden ausgeführt wird.

Die Interessenlage innerhalb der Behörde ist von Bedeutung, da strategische Ziele der Behörde die ergebnisoffene, flexible Herangehensweise negativ beeinflussen können, beispielsweise steigt so der Druck, ein bestimmtes Ergebnis zu liefern. Das ist vor allem bei Projekten mit hoher Strahlkraft in die Organisation hinein oder Prestigeprojekten der Fall, weshalb sich diese Projekte nicht für experimentelle Formate wie Innovationsfellowships eignen. Darüber hinaus wirkt sich die politische Stoßrichtung des Ministeriums als Ganzes auf die langfristige Implementierung der erarbeiteten Ideen und Prototypen aus. So fiel zum Beispiel der Zeitpunkt der Datenerhebung dieser Studie auf den Regierungswechsel. Bei einem solchen besteht immer das Risiko, dass sich die Ziele des Ministeriums ändern und so ein Unsicherheitsfaktor für die Fellowships entsteht.

Die Verankerung des Projektes in der Organisation sollte bei der Projektauswahl beachtet werden. Hier ist es von Vorteil, wenn das Projekt in einer Querschnittsstelle, wie dem Digitalisierungsreferat oder der Zentralabteilung (oder Äquivalenten), verankert ist. Die befragten Verwaltungsmitarbeitenden berichteten, dass diese Stellen für die Ressourcenbeschaffung zuständig sind und so die langfristige Implementierung von Beginn an mitdenken können. Zudem würden sich auch Entscheidungsprozesse beschleunigen, da die Zentralabteilungen als Türöffner in andere Abteilungen wirken können.

Des Weiteren sollte bei der Auswahl von möglichen Projekten der Umfang des Projektes mitgedacht werden. Hierbei sollten bei der Projektbewerbung die verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen realistisch kalkuliert werden und auf Basis dessen entschieden werden, welches Projekt sich eignet.

- **Handlungsempfehlung 5: Bei der Auswahl des Projektes seitens der teilnehmenden Behörde sollten Projekte, die in der Zentralabteilung angesiedelt sind, bevorzugt werden, da Zentralabteilungen interne Abstimmungsprozesse erleichtern und Ressourcen beschaffen können. Dadurch erhöht sich die Arbeitseffizienz der Fellowships während des Programmes. Zudem sollte die politische Interessenlage mitgedacht werden, da diese die ergebnisoffene Herangehensweise einschränken könnte.**

## 4.3 Matching zwischen Fellow und Behörde

Die letzte entscheidende Stellschraube in der Vorbereitung des Fellowship-Programmes ist die Auswahl der Fellows. Grundsätzlich waren die befragten Verwaltungsmitarbeitenden mit der Auswahl der Fellows sehr zufrieden. Sie erwarteten von den Fellows, dass diese sie bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Projekte unterstützen sowie in der Nutzung agiler Methoden beraten. Die Fellows brachten dieses Wissen mit, jedoch



fehlte ihnen Wissen über die öffentliche Verwaltung vor allem im Hinblick auf Verwaltungskultur und -prozesse. Durch diese Wissenslücken kam es zu längeren Eingewöhnungsphasen, in denen Fellows das Ministerium kennenlernten. Beispielsweise äußerten die Fellows Überraschung über die streng hierarchischen Entscheidungsprozesse und die damit verbundene Dauer von Entscheidungsfindungen.

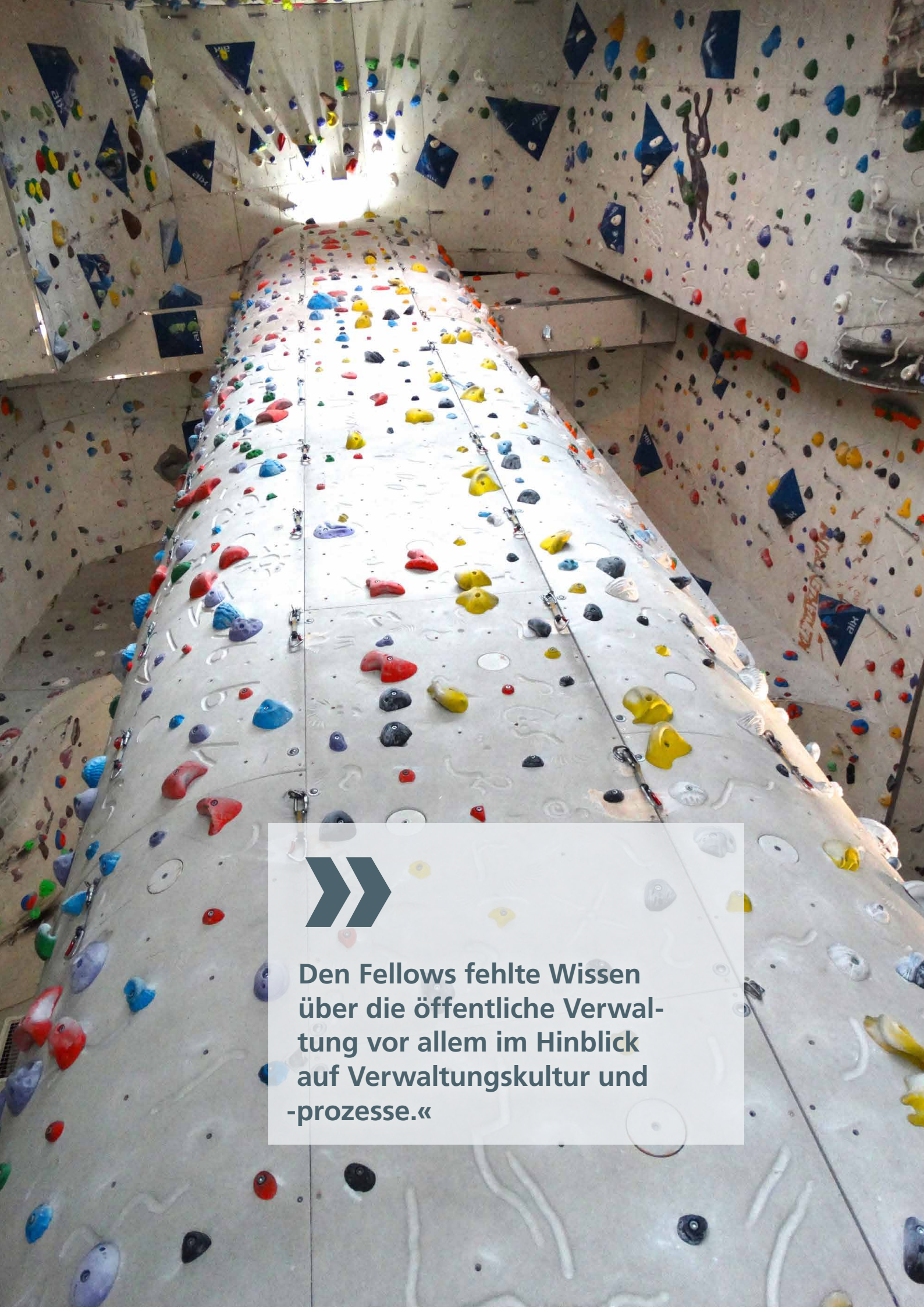
- **Handlungsempfehlung 6: Die arbeitskulturellen Unterschiede zwischen Fellow und Verwaltungsmitarbeitenden können gelöst werden, indem Fellows ausgewählt werden, die bereits Vorwissen über die Verwaltung besitzen und sich so schneller in der Verwaltung zurechtfinden oder hohe Empathie und Einfühlungsvermögen mitbringen, um den kulturellen Kontext besser zu verstehen. Zudem wäre eine Erwartungsklä- rung vor Beginn des Programmes denkbar.**



**Unter dem Zeitmangel litt der Kompetenztransfer zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden.«**







**Den Fellows fehlte Wissen  
über die öffentliche Verwal-  
tung vor allem im Hinblick  
auf Verwaltungskultur und  
-prozesse.«**

# 5. Durchführung von Innovationsfellowships

In der Analyse der Interviews hat sich gezeigt, dass manche Faktoren für ein erfolgreiches Fellowship-Programm im Laufe der Zusammenarbeit geprägt und durch eine sorgfältige Vorbereitung des Programmes nicht, oder nur wenig, beeinflusst werden. Dazu gehören der Kompetenz- und der Wissenstransfer von den Fellows zu den Mitarbeitenden der Verwaltung, eine durchgehende Reflexion des Rollenverständnisses und der Zusammenarbeit auf beiden Seiten, die Anpassung der Methoden an den Verwaltungskontext und die Unterstützung durch die Führungskraft.

## 5.1 Organisationskontext verstehen

Bei der Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden sollten die Fellows ausreichend für den Organisationskontext der öffentlichen Verwaltung sensibilisiert sein. Das zeigt sich einerseits dadurch, dass die Fellows ihr eigenes Rollenverständnis sowie ihre Arbeitsweisen durchgehend reflektieren und gegebenenfalls, in Zusammenarbeit mit den Verwaltungsmitarbeitenden, anpassen. Zusätzlich spielt auch die Anpassung der Methoden an den Kontext der öffentlichen Verwaltung eine Rolle. Hier ist es wichtig, dass die Fellows genug Wissen über die öffentliche Verwaltung mitbringen, um abschätzen zu können, welche Methode zu der Problemstellung passt und in welchem Maße sie angepasst werden sollte, damit sie auf Akzeptanz innerhalb der Verwaltung stößt.

Während der Innovationsfellowships können Rollenkonflikte entstehen, beispielsweise, wenn die Vorstellungen der Fellows über ihre Aufgaben und ihre Funktion nicht mit den Erwartungen der Verwaltungsmitarbeitenden übereinstimmen. Die Verwaltungsmitarbeitenden bewarben sich, um Projekte inhaltlich voranzubringen, und betrachteten die Fellows teils als zusätzliche Arbeitskraft. Die Fellows dagegen wollten eher die agilen Methoden im Kontext der öffentlichen Verwaltung umsetzen. Klärungsversuche über das Rollenverständnis blieben in den meisten Fällen ohne Ergebnis, da durch den Zeit- und Personalmangel aufseiten der Verwaltung die inhaltliche Arbeit auf den Schultern der Fellows lastete. Um diese Rollenkonflikte zu

umgehen, können vordefinierte Rollen die Zusammenarbeit erleichtern, da sie Orientierung über Aufgaben und Zuständigkeiten verschaffen. Zudem hilft es, zu Beginn des Fellowships eine klare Aufgabenstellung festzulegen (wie zum Beispiel die Entwicklung eines spezifischen Prototyps oder die Vermittlung bestimmter agiler Methoden).

- **Handlungsempfehlung 7: Um Rollenkonflikte zu vermeiden, ist es wichtig, zu Beginn des Programmes klare Ziele und Zuständigkeiten zu vereinbaren. Hier sollten die Verwaltungsmitarbeitenden und die Programmverantwortlichen darauf achten, dass genügend Ressourcen eingeplant werden, um die Fellows nicht mit inhaltlicher Arbeit zu überlasten. So geht der experimentelle Charakter, den agile Methoden in der öffentlichen Verwaltung mit sich bringen, nicht verloren. Während des Programmes sollten sich Fellows wie Verwaltungsmitarbeitende um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe bemühen.**

Die sprachliche Sensibilität der Fellows ist insofern von Bedeutung, da die Fellows aus einer anderen Arbeitskultur stammen und manche Begriffe, die für die Fellows zum alltäglichen Sprachgebrauch gehören, für die Verwaltungsmitarbeitenden ungewohnt sind. Selbiges traf auch in Teilen auf die Verwaltungsmitarbeitenden zu, die gegenüber den Fellows häufig verwaltungsinterne Abkürzungen verwendeten, die den Fellows nicht geläufig waren. Um Verständnisproblemen vorzubeugen, ist Rücksicht auf beiden Seiten gefragt und die Bereitschaft, allgemeinverständlich zu kommunizieren, also a) unbekannte Begriffe zu erklären oder b) die Sprache von vorneherein auf das Umfeld anzupassen.

Im Zentrum agiler Methoden, wie beispielsweise Design Thinking, stehen die intensive Beschäftigung mit dem Problem, das Ausprobieren von Lösungen und die schrittweise Verbesserung der Lösung. Um Freiräume für diese Arbeitsweise zu schaffen, sollte Verständnis für diese problemorientierte Vorgehensweise vorhanden sein. Die Methoden können für Verwaltungsmitarbeitende, die eher lösungsorientiertes Denken gewohnt sind, schnell zu einer Herausforderung werden, wenn aufgrund



fehlender Erfahrung kein Vertrauen in die Effektivität der jeweiligen Methode vorhanden ist. Das kann zu Reibungen mit den Fellows führen, da diese mehr Methodenkenntnisse besitzen und den Mehrwert der intensiven Beschäftigung mit dem Problem vor Augen haben. Erschwerend kommt hinzu, dass für eine intensive Beschäftigung mit dem Problem wenig Zeit zur Verfügung steht, was den Druck, eine schnelle Lösung zu finden, erhöht.

Eng damit verknüpft ist die mangelnde Fehlerkultur der Verwaltung, denn eine ergebnisoffene Haltung setzt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und somit auch das Zulassen dieser voraus, da sie auch immer einen Anlass bieten, gezielt nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Die Fellowships waren in dieser Hinsicht für die Verwaltungsmitarbeitenden eine neue Erfahrung, da die übliche Fehlerkultur eher darauf ausgelegt ist, Fehler zu vermeiden und sich so nicht angreifbar zu machen. So fiel es den Verwaltungsmitarbeitenden aus Sicht der Fellows schwer, sich zu öffnen und sich mit einer spielerischen Haltung mit den Themen auseinanderzusetzen.

- **Handlungsempfehlung 8: Um das Verständnis für die Vorgehensweise der Fellows zu erhöhen, ist es empfehlenswert, die zugrunde liegenden Werte agiler Methoden im Voraus zu kommunizieren oder, und das ist die Aufgabe der Fellows, die Vorgehensweise an den Kontext der Verwaltung anzupassen und mit deren Werten in Einklang zu bringen. Beispielsweise können die Fellows die Verwaltungsmitarbeitenden vom experimentellen Charakter überzeugen und betonen, dass die Ergebnisse vorläufig sind und genug Spielraum für Verbesserungen und Änderungen besteht. Zudem ist eine gemeinsame kritische Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur empfehlenswert.**

## 5.2 Kompetenztransfer fördern

Der Kern der Innovationsfellowships liegt, neben der Erarbeitung von Prototypen und der Bearbeitung strategischer Projekte, in der Vermittlung von Wissen über agile Methoden. Durch die Analyse der Interviews haben sich zwei Ansätze herauskristallisiert, die den Transfer der Kompetenzen fördern können: die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeitenden und ein gezielter Methodeneinsatz.

Die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeitenden ist vor allem für die langfristige Implementierung der Ergebnisse wichtig. Die Kontakte, die die Verwaltungsmitarbeitenden über Abteilungs- und Ministeriumsgrenzen hinweg untereinander knüpften, sorgten dafür, dass die Verwaltungsmitarbeitenden voneinander lernten, wie Abläufe in anderen Ministerien aussehen und welche Tools dort verwendet werden. Jedoch führte der Austausch zwischen den Häusern teilweise auch zu Frustration aufseiten mancher Verwaltungsmitarbeitenden, da strukturelle Unterschiede zwischen den Ministerien, vor allem was die technische Ausstattung betrifft, zum Vorschein kamen.

Darüber hinaus ist für den Kompetenztransfer zu agilen Methoden ein gezielter Einsatz der Methoden wichtig, die formell und informell zur Wissensvermittlung beitragen. Die formellen Vorgehensweisen zielen auf die Schaffung von Strukturen ab, die die regelmäßige Anwendung der Methoden ermöglichen. Die informelle Vorgehensweise beschreibt die Vermittlung von Methodenkompetenz abseits von Workshops und Veranstaltungen. Tabelle 2 zeigt einen Überblick über die verwendeten Strategien und Methoden zum Wissenstransfer.

Tabelle 2: Formen der Methodenvermittlung

	Während des Fellowship-Programms	Nach dem Fellowship-Programm
Formell	Regelmäßige Veranstaltungen über Methoden Methoden schnell in die Abläufe des Referats integrieren Einbindung der Verantwortlichen für Weiterbildung Offizielles Weiterbildungsprogramm	Den/Die Fellow als Beschäftigten übernehmen Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse Rollen festlegen: Wer ist in Zukunft für die Fortführung der Methode verantwortlich? Prozesse schaffen

- **Handlungsempfehlung 9: Die Vernetzung zwischen den Verwaltungsmitarbeitenden sollte durch formelle und informelle Formate zu Vernetzung und Wissensaustausch vorangetrieben werden. So können sich die Verwaltungsmitarbeitenden auch nach Weggang der Fellows weiterhin austauschen, was den Transfer des Gelernten in die Routinen erleichtern könnte.**

Die Unterstützung durch Führungskräfte während des Fellowship-Programmes ermöglicht die Vermittlung von Wissen und erhöht die Effizienz der Fellows während des Programmes. Die Unterstützung äußert sich darin, dass den Verwaltungsmitarbeitenden Entscheidungsspielräume gegeben werden sowie das Endergebnis statt des Entstehungsprozesses evaluiert und somit ein Freiraum zum Ausprobieren ermöglicht wird. Darüber hinaus ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft das Projekt bzw. die

Teilnahme der Verwaltungsmitarbeitenden am Programm in der Abteilung bzw. dem Ministerium bekannt macht und die Unterstützung aus anderen Abteilungen einholt. So erhöht sich die Legitimation der Fellows innerhalb der Organisation, was sich positiv auf den Einsatz neuer Methoden während des Programmes und auf die langfristige Implementierung der Ergebnisse auswirkt.

- **Handlungsempfehlung 10: Die Unterstützung durch die Führungskraft äußert sich im Vertrauen in die Verwaltungsmitarbeitenden und in der Vergrößerung der Bekanntheit des konkreten Innovationsfellowship. Die Legitimation durch die Führungskraft ist unerlässlich, wenn die agilen Methoden in die Routinen überführt werden sollen.**



**Die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeitenden ist für die langfristige Implementierung der Ergebnisse wichtig.«**







**Für die nachhaltige Integration agiler Methoden sind Strukturen notwendig, die die regelmäßige Anwendung ermöglichen.«**



# 6. Fazit & Ausblick

Abbildung 1: Handlungsempfehlungen für die Planung und Durchführung von Fellowship-Programmen



Wie in Kapitel 1 beschrieben, haben die Fellowship-Programme positive Ergebnisse bewirkt. Wie diese längerfristig in der Organisation verankert werden können, sodass die Verwendung von Methoden und Tools wie Kanban-Board, digitalen Whiteboards, neuen Meetingformaten oder den entwickelten Prototypen nicht nur von kurzer Dauer ist, wird im Folgenden beschrieben. Abbildung 1 zeigt einen Überblick über die oben beschriebenen Handlungsempfehlungen.

Ob und in welchem Umfang die Ergebnisse längerfristig umgesetzt werden, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Auf individueller Ebene spielt die intrinsische Motivation der einzelnen Verwaltungsmitarbeitenden eine Rolle. Manche schilderten, dass sie sich durchaus vorstellen können, Tools wie ein Kanban-Board oder digitale Whiteboards weiter zu nutzen, um ihren eigenen Arbeitsalltag zu strukturieren. Durch die Nutzung dieser Tools wird die Umsetzung agiler Methoden erleichtert. Jedoch beschrieben die Verwaltungsmitarbeitenden auch, dass eine Rückkehr in den Arbeitsalltag die neuen Methoden schnell verdrängen könnte.

Über die individuelle Ebene hinaus spielt der behördliche und politische Kontext eine Rolle. Zum Zeitpunkt des Fellowship-Programmes stand die Bundestagswahl 2021 knapp bevor und der damit einhergehende Politikwechsel, der auch einen Wechsel in den Leitungsebenen der Bundesministerien bedeutete, erschwerte langfristige Planungen.

Neben diesen Kontextfaktoren beschrieben die Verwaltungsmitarbeitenden zudem Ressourcen, die sie sich wünschen, um die Umsetzung auf individueller und Teamebene weiter vorantreiben zu können. Wichtig ist hier die Unterstützung der Führungskraft, die einerseits Freiräume zum weiteren Ausprobieren der Methoden schafft und andererseits die Methoden selbst anwendet, dadurch eine Vorbildfunktion einnimmt und so die Nutzung der Methoden fördert und auch einfordert.

Die technische Ausstattung (z. B. Softwarelizenzen), die für das Fellowship-Programm angeschafft wurde, sollte längerfristig erhalten bleiben, da sonst die Grundlage für experimentelles, agiles Arbeiten fehlt. Eng verknüpft ist hiermit auch der Zugang zu Weiterbildungen und Ansprechpartner:innen zu neuen Tools und technischen Möglichkeiten für agiles Arbeiten. So können die Verwaltungsmitarbeitenden auch über das Programm hinaus ihr Wissen zu agilen Methoden vertiefen. Die Verwaltungsmitarbeitenden merkten an, dass wenig Wissen darüber bestünde, wie die Prototypen umgesetzt werden sollen, um sie weiterentwickeln und die Ergebnisse langfristig einsetzen zu können, insbesondere darüber, welche technischen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Als abschließende Maßnahme für die langfristige Umsetzung äußerten die Verwaltungsmitarbeitenden, dass die Personalpolitik geändert werden sollte. Bei künftigen Neueinstellungen wäre es wichtig, dass Mitarbeitende ausgewählt werden, die ein Grundverständnis oder bereits praktische Erfahrung mit agilen Methoden haben, um dieses Wissen in die Organisation zu bringen und dort zu verankern.

Die von den Verwaltungsmitarbeitenden gewünschten Ressourcen sowie die abgeleiteten Handlungsempfehlungen zeigen, dass die Teilnahme am Fellowship-Programm sorgfältig geplant und in eine übergeordnete Strategie eingebettet werden sollte, um den größtmöglichen Mehrwert des Fellowship-Programmes zu erreichen. Durch eine übergeordnete Modernisierungsstrategie können die für das Fellowship benötigten Personalressourcen und die technische Ausstattung bereitgestellt werden. Zudem können Innovationsfellowships gezielt eingesetzt werden, um einzelne Kompetenzen zu fördern oder um Problemfelder bzw. Handlungsbedarfe zu identifizieren und Lösungen dafür zu erarbeiten. Diese Lösungen können dann nach Ende des Innovationsfellowships in die organisationalen Routinen überführt werden. Das Fellowship-Programm sollte deshalb als Chance verstanden werden, im Laufe des Lösungsentwicklungsprozesses mehr über agile Methoden zu lernen, mit dem Ziel, diese hinterher in der alltäglichen Arbeit einzusetzen.

Viele der befragten Verwaltungsmitarbeitenden beschrieben bei der Projektbewerbung eine umgekehrte Vorgehensweise: Sie bewarben sich in der Hoffnung, die Sichtbarkeit ihrer Projekte und agiler Methoden generell zu erhöhen. Diese Herangehensweise macht es schwer, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsfellowship zu schaffen, da einzelne Verwaltungsmitarbeitende nicht die Legitimation besitzen, über zusätzliche Personalressourcen oder Ausstattung zu entscheiden, und die Verantwortung für den Erfolg des Projektes auf den Schultern der Verwaltungsmitarbeitenden lastet. Deshalb ist es wichtig, weitere Verantwortliche frühzeitig in die Planung miteinzubeziehen und die Unterstützung für das Vorhaben zu sichern.

Insgesamt kann die Teilnahme an Innovationsfellowships dabei helfen, in der öffentlichen Verwaltung einzelne Projekte agil aufzusetzen und so im Idealfall positive Exempel zu statuieren und zudem Handlungsbedarfe für strukturelle Änderungen aufzudecken.



**Wichtig ist, dass die Führungskraft die Methoden selbst anwendet und dadurch eine Vorbildfunktion einnimmt.«**

# 7. Referenzen

---

- Bason, C. (2017). Design practice in government. In C. Bason (Ed.), *Leading public design* (pp. 73-88). Bristol University Press.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 1 – 10.
- Koski, A., & Mikkonen, T. (2015). Rolling out a mission critical system in an agilish way. Reflections on Building a Large-Scale Dependable Information System for Public Sector. 2015 IEEE/ACM 2nd International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering.
- Matharu, G. S., Mishra, A., Singh, H., & Upadhyay, P. (2015). Empirical study of agile software development methodologies: A comparative analysis. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 40, 1 – 6.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249 – 267.
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516 – 523.
- Pinheiro, C., Maurer, F., & Sillito, J. (2008). Adopting iterative development: the perceived business value. *International Conference on Agile Processes and Extreme Programming in Software Engineering*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). *The scrum guide*. Scrum Alliance, 21(1).
- Soe, R.-M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323 – 335.
- SPD, Bündnis 90/Die Grünen, & FDP. (2021). *Mehr Fortschritt wagen: Koalitionsvertrag 2021-2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP*. Berlin, <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059c-c353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf>
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455 – 1479.



## Kontakt

---

Dr. Nassrin Hajinejad  
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)  
Tel.: +49 30 3463-7173  
Fax: +49 30 3463-99-7173  
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für  
Offene Kommunikationssysteme FOKUS  
Kaiserin-Augusta-Allee 31  
10589 Berlin

[www.fokus.fraunhofer.de](http://www.fokus.fraunhofer.de)  
[www.oeffentliche-it.de](http://www.oeffentliche-it.de)  
Twitter: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-948582-14-2

