



Innovatorinnen und Innovatoren für den öffentlichen Sektor der Schweiz

Januar 2021

Ein Projekt von
civic Lab
www.civiclub.ch



Ermöglicht durch
MIGROS
Pionierfonds



civicChallenge ist eine offene und unabhängige Initiative. Wir glauben an einen dynamischen öffentlichen Sektor, bei dem der Mensch im Zentrum steht. Fordern wir uns selbst und gegenseitig heraus, bringt das nicht nur die richtigen Leute zusammen und schafft ein vorteilhaftes Klima – es macht auch viel Spass. Seien Sie dabei!

Inhalt

Wie soll unsere Verwaltung in Zukunft aussehen? _____	p. 8
Globale Beispiele innovativer Projekte im öffentlichen Sektor _____	p. 10
Öffentliche Innovation in der Schweiz: Aufbau aus Fragmenten _____	p. 12
Cluster für öffentliche Innovation in der Schweiz _____	p. 14
civicChallenge: Schlüsselemente _____	p. 18
Grundwerte _____	p. 19
Die Etappen der civicChallenge _____	p. 20
Die Jury _____	p. 25
Der Beirat _____	p. 28
Partner _____	p. 29
Team _____	p. 30



Stellen wir uns die Schweiz als ein Land vor...

...in dem die Bürokratie sowohl für Verwaltungsangestellte als auch für Bürgerinnen und Bürger minimiert wird und ein Angebot für persönliche Beratungen zur Verfügung steht;

...in dem die sich wandelnden Bedürfnisse der Bevölkerung wahrgenommen werden und die Suche nach Lösungen mit den Betroffenen gemeinsam gestaltet wird;

...in dem der öffentliche Sektor alle befähigt, innovative öffentliche Dienstleistungen nicht nur aus hoheitlicher Notwendigkeit, sondern auch als Plattform für nichtstaatliche Akteure zur Verfügung zu stellen.

civicChallenge

...hilft Mitarbeitenden und Teams in öffentlichen Verwaltungen, echte Probleme und Herausforderungen zu identifizieren und Wege zu finden, diese auf innovative Weise anzugehen.

...ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen Innovationsdesign-Profis und Mitarbeitenden des öffentlichen Sektors, um diese Herausforderungen zu meistern.

...verlangt von Projektverantwortlichen, dass sie ihre Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Prototyping-Prozess sammeln, damit jede und jeder daraus lernen kann.

Um unsere Vision eines innovativen öffentlichen Sektors in der Schweiz zu verwirklichen, brauchen wir

Menschen: civicChallenge ist ein Schweizer Netzwerk für Innovatorinnen und Innovatoren im öffentlichen Sektor. Wir wollen zusammenkommen, unsere Ideen diskutieren, unser Wissen erweitern und uns von nationalen und internationalen Expertinnen und Experten herausfordern lassen. civicChallenge steht allen offen, die im oder mit dem öffentlichen Sektor arbeiten.

Mut: Aufgrund seiner zentralen Verantwortung in der Gesellschaft bleibt der öffentliche Sektor ein herausfordernder Bereich für Innovation. civicChallenge bietet ein sicheres und anregendes Umfeld, in dem neue und riskante Ideen entwickelt und in die Tat umgesetzt werden.

Methoden: civicChallenge greift auf Design Thinking-Methoden zurück, um sicherzustellen, dass innovative Lösungsansätze für reale Probleme entworfen werden.

Warum

Dank eines funktionierenden föderalistischen Systems ist die Schweiz bereits heute ein sehr gut organisierter Staat. Gleichzeitig sind Innovationen und neue Ansätze für öffentliche Dienstleistungen entweder nicht vorhanden oder stark fragmentiert und über das ganze Land verteilt. Was fehlt, sind verbindende und gemeinsame Elemente, die es Innovatorinnen und Innovatoren im öffentlichen Dienst ermöglichen, voneinander zu lernen. Es gibt eine Reihe von Innovationsprogrammen auf Bundesebene und in den Kantonen, die auf eine inklusivere, effektivere und reaktionsschnellere Verwaltung abzielen. Wir sind aber überzeugt, dass wir die Menschen, die im öffentlichen Sektor arbeiten stärker berücksichtigen, herausfordern und mit Hilfe von öffentlichen Innovatorinnen und Innovatoren unterstützen müssen.

Was

Um öffentliche Innovatorinnen und Innovatoren aus allen Bereichen zusammenzubringen, hat civicLab dank der visionären Unterstützung des «Migros-Pionierfonds» die civicChallenge konzipiert. Alle Verwaltungsmitarbeitenden sind eingeladen, ihre Ideen einzubringen. Die Frage lautet stets: «Wie kann der öffentliche Dienst in der Schweiz für die Menschen verbessert werden?» Die Herausforderung besteht darin, Lösungen zu finden, die nicht nur auf dem Papier funktionieren, sondern in der Realität getestet werden können. Das Ziel ist es, Erfahrungen, Erkenntnisse und Materialien zu sammeln und diese direkt an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der nächsten civicChallenge weiterzugeben.

Wie

Um Innovatorinnen und Innovatoren und ihre Ideen zu stimulieren, sind vier Phasen entscheidend. Zunächst identifizieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die dringendsten Innovationsbereiche in der öffentlichen Verwaltung und denken über mögliche Lösungsansätze nach. Diese Ideen werden zur Challenge eingereicht. Dann erhalten 10 Teams von öffentlichen Innovatorinnen und Innovatoren die Möglichkeit, an einem Workshop teilzunehmen. Dieser wird von einer Gruppe geladener Expertinnen und Experten unterstützt, die dazu beitragen werden, diese innovativen Lösungen zu verfeinern und stärken. Anschliessend, nachdem sie ihre Projekte finalisiert und sich der Unterstützung ihrer Arbeitgeber versichert haben, werden 4-5 Teams von der Jury ausgewählt, um die Challenge zu stemmen. Die Gewinnerteams erhalten einen Zuschuss von je CHF 30'000, um den Start ihrer Projekte zu beschleunigen. civicChallenge wird weiterhin eng mit den Siegerprojekten

zusammenarbeiten, um zu gewährleisten, dass sie erfolgreich sind und zu gut dokumentierten Prototypen werden, die für alle zugänglich sind. Mit den folgenden civicChallenge-Runden wächst die Familie der öffentlichen Innovatorinnen und Innovatoren und die Projektentwicklung der vorhergehenden Zyklen dienen als Inspiration für die Kandidatinnen und Kandidaten der kommenden Jahren.

Wer

Das Herz von civicChallenge ist eine neue Bewegung und Community von Verwaltungsangestellten: die öffentlichen Innovatorinnen und Innovatoren der Schweiz. Das neu gebildete Netzwerk pflegt eine offene und inklusive Kultur im Umgang mit den grossen Herausforderungen des öffentlichen Dienstes von heute. civicChallenge versteht sich als Akteur, der diese öffentlichen Innovationsbemühungen anregt, verbindet und stärkt. civicChallenge ist ein Projekt von civicLab Genf, das eng mit einer Reihe von Akteuren aus dem Bereich staatlicher Innovation zusammenarbeitet (siehe «Partner»). Unser Beirat fungiert als Inspirations- und Steuerungskomitee, welches das Design und Potenzial der Challenge als Ganzes stärkt. Das gesamte Projekt wurde stark angeregt und gefördert von Migros-Pionierfonds, der für uns nicht bloss Sponsor, sondern auch wichtiger Feedbackpartner ist.

Wo

Sowohl Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch Expertinnen und Experten kommen aus allen Teilen des Landes und darüber hinaus. Wir möchten eine vielfältige und lebendige Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren aufbauen. Jede und jeder soll sich willkommen fühlen und einen Weg finden, um teilzunehmen und auf ihre oder seine Weise beizutragen. Insbesondere wird sich civicChallenge auf die deutsch- und französischsprachige Schweiz konzentrieren. Wir sind überzeugt, dass die Sprachbarriere auf viele kreative Arten bewältigt werden kann. Sowohl in den Städten als auch in den Bergen sowie online werden Veranstaltungen stattfinden, welche die vielen Facetten der Schweiz widerspiegeln.





Wie soll unsere Verwaltung in Zukunft aussehen?

Lange Zeit fehlten Innovationsimpulse in der Verwaltung und die öffentliche Innovation wurde durch Initiativen im privaten Sektor in den Schatten gestellt. Dies hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert, seit moderne Informationstechnologien die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen erleichtern. Traditionelle Arbeitsprozesse der Verwaltung wirken nun veraltet, langsam und entsprechen nicht einer modernen Vision des öffentlichen Dienstes. Als Reaktion darauf entstand eine Reihe von Reformansätzen mit dem Ziel, die Verwaltung innovativer, reaktionsschneller und finanziell effizienter zu machen. Das «New Public Management» mit seinem Schwerpunkt auf der Übertragung privater Aktivitäten in den öffentlichen Sektor (Hood, 1991) und der «New Public Service», der mehr Transparenz und bürgerschaftliche Beteiligung an öffentlichen Entscheidungen propagierte (Denhardt und Denhardt, 2015), gehören zu den bekanntesten.

Die Innovationstätigkeit im öffentlichen Sektor ist tendenziell langsamer als bei privaten Firmen, was hauptsächlich auf Unterschiede in den Rahmenbedingungen zurückzuführen ist, in denen öffentliche und private Unternehmen tätig sind. Während Privatfirmen auf einem kompetitiven Markt bestehen müssen, in dem Innovation für das Überleben des Unternehmens entscheidend sein kann, ist das Umfeld öffentlicher Organisationen praktisch wettbewerbsfrei (Bekkers et al., 2006). Die Motivation für Innovation ist daher in beiden Bereichen sehr unterschiedlich und fehlte in der Vergangenheit in öffentlichen Organisationen weitgehend (Schelin, 2003).

Die Reformbemühungen der öffentlichen Verwaltung wurden von einem wachsenden Interesse an öffentlicher Innovation begleitet, die sich in Form von Initiativen, Think Tanks und Veranstaltungen manifestierte. Projekte, die sowohl von staatlichen als auch von nichtstaatlichen Akteuren initiiert wurden, haben sich vervielfacht. Die Erfahrungen zeigen aber, dass es öffentlichen Verwaltungen bisher oft an den notwendigen Fach- und Führungsqualitäten mangelt, um innovative Projekte mit nachhaltiger Wirkung durchzuführen. Darüber hinaus ist der Akt der Innovation für Beamtinnen und Beamte nicht selbstverständlich. Der Auftrag der öffentlichen Verwaltung basierte historisch auf Werten wie Stabilität und Kontinuität und nicht auf Risikobereitschaft und visionärem Denken, die Innovationsprozessen innewohnen. Deshalb sind Innovationsbemühungen in öffentlichen Verwaltungen oft nur schleppend vorangekommen und erforderten eine gegenseitige Zusammenarbeit und die Expertise externer Akteure. Mergel und Collm (2010) haben beispielsweise

festgestellt, dass die Einführung von e-Government durch die Schweizer Gemeinden aufgrund von informeller Kommunikation zwischen deren jeweiligen Vertreterinnen und Vertretern zustande kam.

Vertrauen zueinander und Lernen voneinander

Mit dem Ziel, dem Bedarf an Fachwissen gerecht zu werden und öffentliche Innovation zu fördern, wurden weltweit verschiedene Methoden und Formate eingesetzt. Dazu gehören auch Innovationswettbewerbe und Challenges. Die im nächsten Abschnitt aufgeführten Beispiele veranschaulichen, dass die wichtigsten Vorzüge öffentlicher Innovations-Challenges nicht in erster Linie mit dem Wettbewerb selbst zusammenhängen, sondern mit dem Aufbau einer Community und dem Lernen voneinander. Die bedeutsamsten Nebeneffekte bestehen stets darin, Partnerschaften zu bilden, gemeinsame Projekte zu entwickeln, gezieltes Feedback zu geben und «out-of-the-box» denken zu können. Darüber hinaus zeigen die globalen Beispiele, dass sich die Mehrheit der Challenges auf die Förderung zukünftiger Innovation konzentriert, indem Projektvorschläge und nicht bereits umgesetzte Initiativen belohnt werden. Auf diese Weise werden kontinuierliche Innovationsbemühungen im öffentlichen Sektor gefördert.

Öffentliche Verwaltungen verzichten oft auf Innovation, da der Prozess Risiken birgt. Investieren sie ohnehin schon begrenzte öffentliche Mittel in riskante Projekte, kann dies bei unvorhergesehenen Problemen unerwünschte öffentliche Aufmerksamkeit hervorrufen. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern trägt dazu bei, innovationsbezogene Risiken abzumildern. In einer gemeinschaftlichen Kooperationsstruktur können verschiedene Interessengruppen von den Grössenvorteilen profitieren und ihre jeweiligen Ressourcen bündeln. So begrenzen sie das Volumen ihrer Investitionen. Darüber hinaus verringert die Möglichkeit, Projekte in kleinem Rahmen und in Zusammenarbeit mit anderen Partnern zu testen («Prototyping») das Risiko des Scheiterns von Innovationen weiter.

Private Unternehmen waren in der Vergangenheit wichtige Partner der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung von Innovationsprojekten. Aufgrund der vergleichsweise geringen Zahl öffentlicher Bediensteter, von denen die meisten nicht professionell im Dienstleistungsbereich ausgebildet sind, haben Schweizer Verwaltungen oft auf Kooperationen mit privaten Akteuren in Form von Public-Private-Partnerships oder Outsourcing öffentlicher Belange zurückgegriffen (Giauque und Emery, 2008). Der Ansatz von civicChallenge fördert die Zusammenarbeit

zwischen öffentlichen Verwaltungen und verschiedenen Unternehmen. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass die Konzeption der Innovationsprojekte von öffentlichen Verwaltungen initiiert werden und die Rolle externer Akteure in erster Linie darin bestehen sollte, das notwendige Fachwissen und Feedback bereitzustellen. Der Hauptvorteil dieses Rahmens ist ein informeller und lockerer Austausch, der nicht aus einer rein kommerziellen Beziehung zwischen den Parteien resultiert.

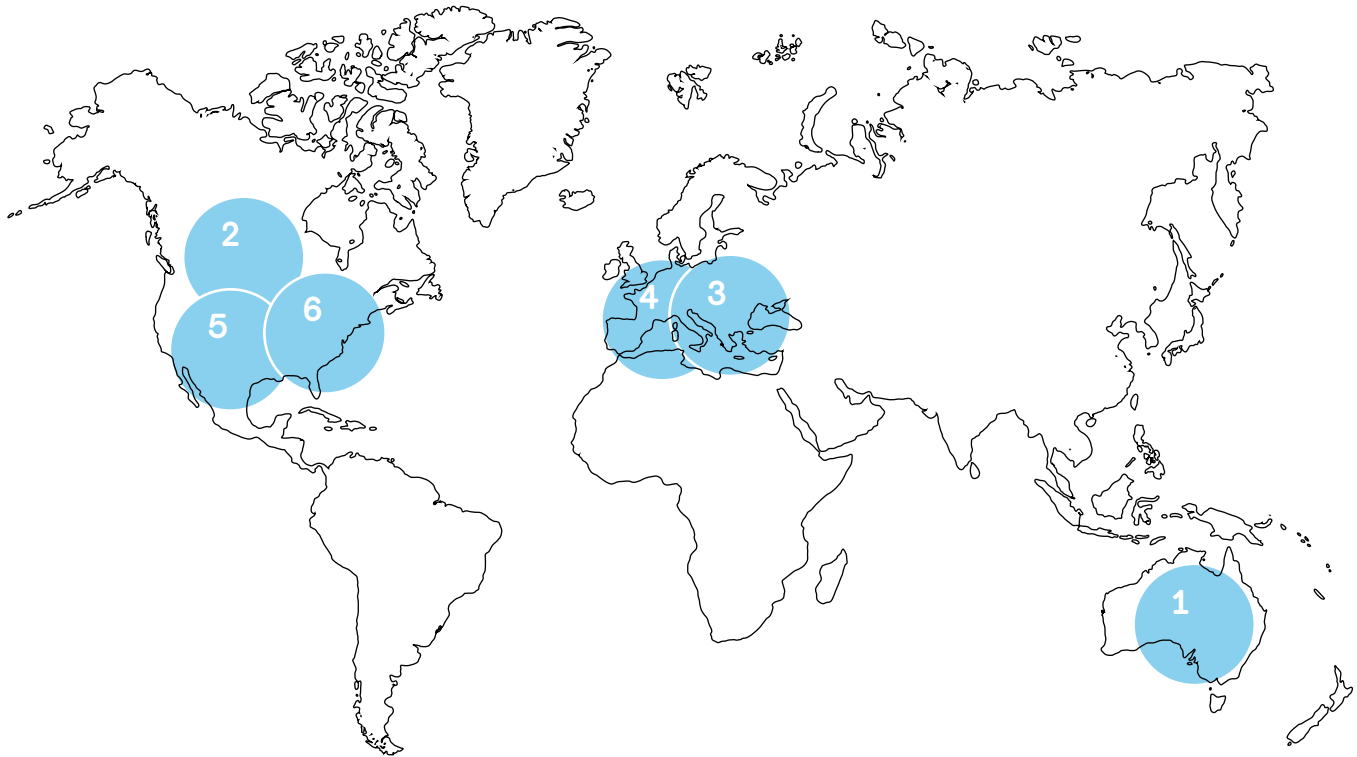
Ein weiteres Prinzip des civicChallenge-Ansatzes ist die explizite Förderung von Verwaltungsangestellten, die sich direkt an innovativen Projekten beteiligen. Diese Akteure kennen die realen Probleme, die in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich angegangen werden müssen. Hier unterscheidet sich unser Projekt von den meisten anderen Innovationswettbewerben, indem es nämlich darauf abzielt, eine Plattform für diese engagierten Akteure zu schaffen. Wir sind der Ansicht, dass der Förderung von Verwaltungsangestellten Vorrang eingeräumt werden sollte – schliesslich sind sie es, die den Wandel in ihren Organisationen vorantreiben.

[Literatur]

- Bekkers, V.; Van Duivenboden, H. and Thaens, M. (2006). Public Innovation and Information and Communication Technology: Relevant Backgrounds and Concepts. In Bekkers, V. J. J. M., Van Duivenboden, H. and Thaens, M. (Eds.) *Information and Communication Technology and Public Innovation*. Amsterdam: IOS Press, 3-21.
- Denhardt, J. V. and Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review* 75(5): 664-672.
- Giauque, D. and Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration* 69 (1): 3-19.
- Mergel, I. and Collm, A. (2010). Interorganizational attention network in the diffusion of innovative e-Government practices. Conference Paper, 14th Annual conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM). Berne, 7-9 April 2010.
- Schelin, S. H. (2003) E-Government: An Overview. In Garson, G. D. (Ed.) *Public Information Technology: Policy and Management Issues*. Hershey: Idea Group Publishing, 120-137.



Globale Beispiele innovativer Projekte im öffentlichen Sektor



civicChallenge

1 Public Sector Innovation Awards, Australia

“Ein erfolgreicher öffentlicher Dienst ist einer, der innovativ ist.”

Organisiert vom Institute of Public Administration: eine gemeinnützige, überparteiliche Berufsorganisation, die sich auf die Förderung von Exzellenz und Professionalität in der öffentlichen Verwaltung konzentriert. Seit 2016 jährlich stattfindend.

Ziele

- Anerkennung und Würdigung innovativer Arbeit im öffentlichen Dienst.
- Bereitstellung einer Plattform für den Austausch innovativer Ansätze im gesamten öffentlichen Sektor und Förderung dieser Ansätze.
- Verbreitung innovativer Ideen und bewährter Praktiken zur Förderung einer Kultur, die Menschen und Organisationen unterstützt und würdigt, die Dinge anders machen.

Die Auszeichnungen werden in drei Kategorien vergeben: “Citizen Centred Innovation”, “Digital and Data”, “Culture and Capability”. Jede Einzelperson oder jedes Team einer Abteilung auf allen Verwaltungsebenen kann eine Initiative für die Auszeichnungen nominieren.

2 Award for Innovative Management, Canada

“Wir fordern neue Ansätze für öffentliche Dienstleistungen, die relevant, kostengünstig, effizient, transparent und vor allem... innovativ sind.”

Organisiert vom Institute of Public Administration of Canada: eine gemeinnützige, professionelle Organisation zur Unterstützung von Spitzenleistungen im öffentlichen Sektor des Landes. 1990 gegründet.

Ziele

- Anerkennung und Förderung von Innovationen in allen öffentlichen Einrichtungen und Regierungsstellen.
- Förderung des Ideenaustausches.

Die Auszeichnungen werden an Organisationen vergeben, nicht an Einzelpersonen. Teilnahmeberechtigt sind alle öffentlichen Einrichtungen in Kanada. Nominierungen können von einem Unternehmen oder einer Abteilung oder Zweigstelle innerhalb eines Unternehmens ausgesprochen werden.

3

Ideenmanagement-Schema, Österreich

Die von der Bundeskanzlei ins Leben gerufene Initiative unterstützt Innovation mit finanziellen Mitteln.

Ziele

- Ermutigung und Förderung von Mitarbeitenden, ihre Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der täglichen Arbeitsprozesse einzubringen.
- Mitarbeitenden aller Angestellten-Stufen die Möglichkeit geben, zur Innovation beizutragen.
- Erarbeiten und Anbieten konkreter Lösungen für identifizierte Probleme.

4

Futurs Publics, Frankreich

“Seien Sie kreativ!”

Die 2013 von der französischen Regierung ins Leben gerufene und vom Generalsekretär angeführte Initiative zur Modernisierung öffentlicher Abläufe.

Ziele

- Experimentieren mit und Testen von neuen Lösungen für Herausforderungen im öffentlichen Dienst – im «Labormodus» und im kleinen Rahmen.
- Entwicklung einer innovationsfreundlichen Kultur innerhalb der Verwaltung.
- Schaffung einer «Futurs Publics»-Community.

Antragsberechtigt sind Mitglieder der «Futurs Publics»-Community sowie alle anderen an Innovationen interessierten öffentlichen Akteure, die sich der Community anschließen möchten. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen eine für ihre Verwaltung konzipierte Innovation auf originelle Weise / in einem Originalformat präsentieren.

5

Challenge.gov, USA

“Regierungsbehörden beschäftigen sich mit Angelegenheiten, die Auswirkungen haben für Menschen, Gemeinschaften und Industrien im ganzen Land und sogar in der Welt. Manchmal brauchen sie dabei Hilfe.”

Initiiert im Jahr 2010 von der US-Bundesregierung.

Ziele

- Lösen verschiedener Herausforderungen im öffentlichen Dienst mit Hilfe der Öffentlichkeit.
- Nach dem Prinzip des Crowdsourcing werden für die besten Ideen unterschiedliche Preisgelder vergeben. Die Regierung stellt eine Liste von Herausforderungen aus verschiedenen öffentlichen Abteilungen zur Verfügung, die derzeit nach Lösungen suchen.

6

Mayor's Challenge, USA

“Angesichts der Dringlichkeit heutiger Herausforderungen kann keine Stadtverwaltung damit warten, innovativ zu sein.”

Eine privatwirtschaftliche Initiative von Bloomberg Philanthropies.

Ziele

- Förderung innovativer Ideen und Lösungen in Städten weltweit.
- Zusammenbringen von besonders innovativen Städten, Expertinnen und Experten sowie führenden urbanen Praktikerinnen und Praktikern aus dem Netzwerk der Bloomberg Philanthropies, um innovative Ideen weiterzuentwickeln. So werden Wettbewerberinnen und Wettbewerber zu Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern.

Die teilnahmeberechtigten Städte erhalten einen persönlichen «Idea Accelerator Workshop», der den Stadtverantwortlichen bei der Ideenentwicklung helfen soll, indem auf die Expertise der Community zurückgegriffen wird. In einem nächsten Schritt vervollständigen die Städte ihre Bewerbung, in der sie eine dringende Herausforderung beschreiben und wie sie diese auf innovative Weise angehen wollen. Eine ausgewählte Anzahl von Städten erhält ein Stipendium, um die entwickelten Ideen zum Leben zu erwecken.



Öffentliche Innovation in der Schweiz: Aufbau aus Fragmenten

Das wachsende Interesse an öffentlicher Innovation hat in der Schweiz bereits Wirkung gezeigt. Die bestehenden Innovationsstrukturen sind jedoch oft in ihrem territorialen und thematischen Umfang begrenzt. Die territoriale Begrenztheit wird durch ein föderalistisches System gefördert, das durch eine weitgehende Autonomie der Kantone und Gemeinden gekennzeichnet ist. Darüber hinaus sind kooperative Strukturen oft auf die Grenzen verschiedener Sprachregionen beschränkt. Die Möglichkeit für die Kantone, als «Innovationslabor» zu fungieren und unterschiedliche politische Lösungen zu testen, wurde als Vorteil des Schweizer Föderalismus bezeichnet (Armingeon, 2000). In der Praxis jedoch behindert die mangelnde Zusammenarbeit auf Kantons- und Bundesebene den Gedanken- und Erfahrungsaustausch (eGovernment Suisse, 2015; Sciarini, 2015). Infolgedessen bleiben die Innovationsbemühungen fragmentiert und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren fehlt. Aus diesem Grund haben öffentliche Innovationsbestrebungen manchmal zu einer «Neuerfindung des Rades» geführt, wenn in verschiedenen öffentlichen Abteilungen immer wieder Systeme mit gleicher Funktionalität entwickelt wurden. Ein typisches Beispiel ist Open Data. Es hat sich gezeigt, dass die Einrichtung offener Datenplattformen auf kommunaler und kantonaler Ebene stark kontextualisiert ist und parallel zum opendata.swiss-Projekt des Bundes voranschreitet. Lokale Open Data-Projekte werden unabhängig und gemäss den Präferenzen und rechtlichen Rahmenbedingungen der lokalen Verwaltungen entwickelt und gefördert (Kassen, 2018). Die Fragmentierung der öffentlichen Innovationsbemühungen spiegelt sich auch in der Position der Schweiz in internationalen Rankings wider. Während das Land wiederholt als weltweit führend in Business-Innovation eingestuft wurde, belegt es beim Einsatz von Technologien im öffentlichen Sektor und bei der Verwaltungseffizienz den 22. Platz (Baller et al., 2016).

Unser Ansatz sieht eine Challenge in öffentlicher Innovation vor, welche die Schaffung eines öffentlichen Innovationsnetzwerks fördert, das die territorialen und thematischen Grenzen bestehender Initiativen überwindet. Unsere Strukturen zur Förderung von Innovation bringen staatliche und nichtstaatliche Interessengruppen zusammen und ermöglichen ihnen die Zusammenarbeit in einem Umfeld, in dem sie Ideen und Erfahrungen frei austauschen können. Ein zentralistischer Ansatz für öffentliche Innovation ist aufgrund des föderalistischen Systems der Schweiz unmöglich und gleichzeitig aufgrund der hohen Anzahl verschiedener Interessengruppen

unerwünscht. Wir betrachten die Vielfalt der interessierten Parteien als wichtigen Vorteil im schweizerischen institutionellen System. Die Kooperationsmöglichkeiten können jedoch verbessert werden. Die involvierten Akteure sollten stärker von den gegenseitigen Lernmöglichkeiten profitieren, die in föderalistischen Systemen von solch besonderer Bedeutung sind.

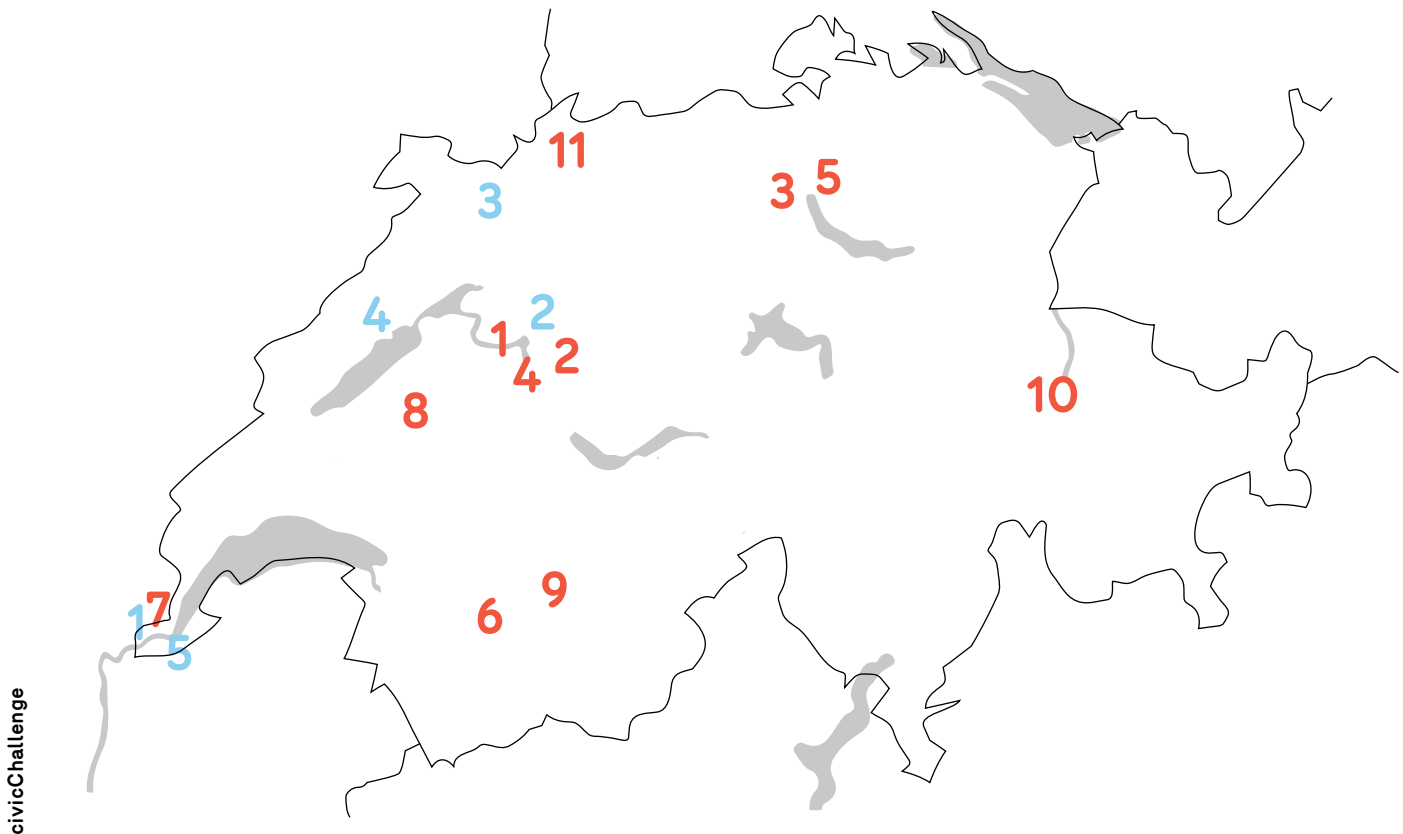
Die Aktivitäten einer neu gebildeten Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren führen schliesslich zur Stärkung der öffentlichen Dienste in Bezug auf Innovation und zur Etablierung einer innovationsfreundlicheren Kultur in der Schweizer Verwaltung.

[Literatur]

- Armingeon, K. (2000). Swiss federalism in comparative perspective. In Wachendorfer-Schmidt, U. (Ed.). *Federalism and Political Performance*. New York: Routledge, 112-129.
- Baller, S.; Dutta, S. and Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum.
- eGovernment Suisse (2015). La cyberadministration en Suisse dès 2016: rapport d'audition. URL: https://www.admin.ch/ch/f/gg/pc/documents/2553/eGovCH2016_document-d-audition.pdf.
- Kassen, M. (2018). Open data and its institutional ecosystems: A comparative cross-jurisdictional analysis of open data platforms. *Canadian Public Administration* 61(1): 109-129.
- Sciarini, P. (2015). Sciarini, P. (2015). Introduction. In Sciarini, P.; Fischer, M. and Traber, D. *Political Decision-Making in Switzerland. The Consensus Model under Pressure*. London: Palgrave Macmillan, 1-23.



Cluster für öffentliche Innovation in der Schweiz



civicChallenge

Nichtstaatliche Akteure der Schweiz zur Förderung öffentlicher Innovation

- 1. Staatslabor** eine gemeinnützige Initiative, die dem Schweizer öffentlichen Sektor beim Aufbau seiner Innovationsfähigkeit hilft, indem es eine Plattform, Ressourcen, Expertinnen und Experten sowie Räume für zukunftsweisende Projekte zur Verfügung stellt. Das Staatslabor organisiert Seminare und Tagungen, bei denen verschiedene Akteure die Möglichkeit haben, sich auszutauschen.
→ Bern
- 2. Smart City Hub** ein Verein, der von Vertreterinnen und Vertretern der Schweizer Städte und halbstaatlichen Akteuren gegründet wurde. Ziel ist es, die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zu fördern, insbesondere im Rahmen von Smart City-Initiativen, die sich mit Datenmanagement und Smart Services beschäftigen. Beschränkt auf die Deutschschweiz.
→ Bern
- 3. Digital Switzerland Challenge** Digital Switzerland ist eine Multi-Stakeholder-Initiative mit dem Ziel, die Position der Schweiz als führende Innovationsdrehscheibe zu stärken. Sie bezieht Regierung, Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit

ein und ist sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Romandie tätig. Die Challenge basiert auf der Auswahl von «Wetten» – ehrgeizige, aber konkrete Ziele der Zusammenarbeit in Teams aus verschiedenen Akteuren. Bei den Wetten handelt es sich um umsetzungsorientierte, temporeiche Projekte, die direkt messbare Ergebnisse erzielen. Der Hauptunterschied zu unserer Challenge besteht in der Zusammensetzung der Akteure; bei der Digital Switzerland Challenge kann jeder (private oder öffentliche) Akteur Teamkapitän sein und eine Wette vorschlagen. Projekte sind nicht auf den öffentlichen Sektor beschränkt.

→ Zürich

- 4. Wunsch-Schloss StrategieDialog21** StrategieDialog21 ist eine Stiftung, die eine offene und innovative Schweiz fördert. Ziel ist es, eine neue Perspektive zu bieten und den positiven Diskurs über langfristige Innovationsprojekte anzuregen, indem es eine Plattform für Dialog und Diskussion bietet. Wunsch-Schloss ist ein Wettbewerb für innovative Ideen aus der Öffentlichkeit, der auf die Deutschschweiz beschränkt ist.
→ Bern

5. **Opendata.ch** ein gemeinnütziger Verein, der den freien Zugang zu Daten, Informationen und Wissen fördert. Sein Ausschuss setzt sich aus Akteuren der Privatwirtschaft, der Wissenschaft und des öffentlichen Sektors zusammen. Der Verein organisiert verschiedene Veranstaltungen, um seine Ziele zu fördern.
→ Zurich
6. **Mobility lab** befasst sich mit den Herausforderungen im öffentlichen Sektor, vor allem in den Bereichen Verkehr und Mobilität, und fördert deren innovative Lösungen. Es vereint die EPFL, die Fachhochschule Wallis, den Kanton Wallis, die Stadt Sion und die Schweizerische Post. Gemeinsam entwickeln und testen die Partner innovative Lösungen in der Region Sion. Das Labor ist offen für neue Partner, jede und jeder kann dem «Club der Tester» beitreten und seine Idee einbringen. Beschränkt auf den Kanton Wallis.
→ Kanton Wallis
7. **LYS** ein Labor für soziale Innovation mit Sitz in Genf. Ziel ist es, Ideen und Kompetenzen zu sammeln und den Übergang zu einem Gesellschaftsmodell mit einem gerechteren und solidarischeren Wirtschaftssystem zu fördern. Das Labor fungiert als Partner verschiedener zivilgesellschaftlicher, wirtschaftlicher und öffentlicher Akteure und unterstützt diese bei der Entwicklung ihrer innovativen Ideen.
→ Genf
8. **Institut für soziale und öffentliche Innovation der Hochschule für Wirtschaft Freiburg** fördert Innovation in den Bereichen öffentliche Verwaltung und nachhaltiges Management. Das Institut unterstützt öffentliche, halbstaatliche und private Unternehmen im Rahmen ihrer innovativen Projekte.
→ Freiburg
9. **eGov Innovation Center** eine hauptsächlich akademische Initiative und ein Kompetenzzentrum im Bereich e-Government mit dem Ziel, öffentliche Innovation zu fördern. Das Zentrum unterstützt Verwaltungen, die innovative e-Government-Projekte durchführen. Zu den Mitgliedern gehören Hochschulen (Fachhochschule Westschweiz, IDHEAP), öffentliche Akteure (Kantone Freiburg, Wallis, Genf und Waadt) und private Unternehmen.
→ Sierre/Wallis
10. **Service Innovation Lab der Fachhochschule Chur** ein Kompetenzzentrum für Innovation mit dem Ziel, Unternehmen bei ihren Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu unterstützen. Ein benutzerorientierter Ansatz, der auf Visualisierungs- und Prototyping-Techniken und der Einbeziehung von Kunden basiert.
→ Chur

Öffentliche Innovationsinitiativen

1. **Genève Lab** eine Initiative des Kantons Genf. Ziel ist es, die Zusammenarbeit auf kantonaler Ebene zu stärken, indem sie verschiedenen Innovationsakteuren einbezieht. Der Ansatz basiert auf dem «Living Lab»: Co-Kreation innovativer Lösungen unter Nutzung der kollektiven Intelligenz dieser Akteure und Nutzer. Beschränkt auf einen Kanton.
→ Genf
2. **SuisseEnergie** bietet die Möglichkeit, mit innovativen Ideen im Energiebereich zu experimentieren und fördert Kompetenzen und Erfahrungen. Die Initiative umfasst private und öffentliche Akteure und ist beschränkt auf Innovationen im Energiesektor.
→ Ittingen BE
3. **iGovPortal.ch** ein gemeinnütziger, interkantonaler Verband der Kantone Jura und Freiburg, der mit dem Ziel gegründet wurde, die Entwicklungskosten von guichet unique (one-stop-shop für öffentliche Dienstleistungen) zu senken. Der Verband ist offen für andere Kantone und hofft, bald weitere Mitglieder zu gewinnen.
→ Delemont JU
4. **Opendata.swiss** ein Webportal, das es verschiedenen öffentlichen und halbstaatlichen Akteuren ermöglicht, ihre Daten in einem offenen Format zu veröffentlichen. An dem Projekt nehmen mehrere Kantone, Städte und Bundesämter teil. Zuständiges Organ war bis 2018 das Bundesarchiv, seit 2019 ist es das Bundesamt für Statistik.
→ Bundesamt für Statistik Neuchâtel NE
5. **Blockchain** eine Initiative des Kantons Genf in Zusammenarbeit mit Genève Lab. Die Verwaltung experimentiert mit einer auf Blockchain basierenden Technologie zur elektronischen Lieferung von Auszügen, die direkt online bestellt werden können.
→ Genf







civicChallenge: Schlüsselemente

01. Inkubator

civicChallenge ist ein Inkubator für den öffentlichen Sektor. Anstatt öffentliche Innovationsprojekte nach deren Abschluss auszuzeichnen, belohnen wir zukünftige Innovationsabsichten und stärken potenzielle Innovatorinnen und Innovatoren mit ausgewählten Intrapreneurships. Inspiriert von der Erfahrung mit Inkubatoren im privaten Sektor anerkennen wir die Bedeutung einer ehrlichen Feedback-Kultur sowie das Erleben von Vertrauen und Freiheit in gehosteten Räumen. Die Belohnungen für ausgewählte Projekte können mit der Bereitstellung von Startkapital für ein Intrapreneurship verglichen werden. Mit der kontinuierlichen Unterstützung bei der Umsetzung durch eine Community von Expertinnen und Experten und unsere Organisation wollen wir über den finanziellen Support hinaus sicherstellen, dass innovative Projekte eine reale Chance haben, realisiert zu werden.

02. Wettbewerb

civicChallenge ist ein Wettbewerb für innovative Ideen und Projekte aus und für den öffentlichen Sektor in der Schweiz. Wir suchen spannende neue Wege, um Veränderungen in allen Bereichen der Verwaltung herbeizuführen. Eine Reihe von Standards, Werten und eine Jury aus Innovationsprofis stellen sicher, dass wir uns auf Projekte konzentrieren, die das bürgerliche Leben in der Schweiz entscheidend verändern können.

03. Orientierungsrahmen

civicChallenge ist ein Orientierungsrahmen für öffentliche Innovatorinnen und Innovatoren in der Schweiz, der uns und einander dazu herausfordert, die Probleme der Bürgerinnen und Bürger in der Schweiz besser zu verstehen und gemeinsam Lösungen zu finden, zu testen und umzusetzen. Grundlage für diesen Wandel sind nicht nur Ideen, sondern auch die Denkweise der Menschen, die direkt vor Ort arbeiten. Wir glauben, dass dies die Menschen sind, die Ideen entwerfen können, die in einem realistischen Umfeld innerhalb der Verwaltung am besten passen. Das sind die Menschen, die Teil der Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren sind.

04. Community

civicChallenge ist eine Community für Verwaltungsangestellte und Menschen, die eng mit dem öffentlichen Sektor zusammenarbeiten. Wir laden Beamtinnen und Beamte ein, die in allen Bereichen und auf allen föderalistischen Ebenen tätig sind, sei es kommunal, kantonal oder eidgenössisch. Öffentliche Innovatorinnen und Innovatoren sind diejenigen, die sich mit dem Status quo nicht zufrieden geben und Lösungen suchen, die über ihr Tagesgeschäft hinausgehen. Es ist eine Community engagierter öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren, die sich gegenseitig zuhören, Wissen und Feedback miteinander teilen und sich unterstützen. Ziel der Challenge ist es nicht primär, sich gegenseitig zu übertreffen, sondern ein konstruktives Klima zu schaffen und idealerweise alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Einblicken, neuen Möglichkeiten und einem tieferen Verständnis für innovative Lösungen und deren Umsetzung zu bereichern.

civicChallenge und die Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren verfügen über eine Reihe von Werten, die während des gesamten Projekts gefördert, unterstützt und geltend gemacht werden. Sie bilden die Grundlage für die Kriterien, auf die sich die Jury beim Auswählen der Gewinnerprojekte stützt. Gleichzeitig stehen sie für das, was wir alle in der Zukunft des öffentlichen Dienstes anstreben:

01. Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt

Die Herausforderung besteht in erster Linie darin, innovative Wege zu finden, um öffentliche Dienstleistungen zu vereinfachen und für die Zivilgesellschaft praktischer und zugänglicher zu arbeiten – es ist eine civicChallenge. Die Privatwirtschaft bewältigt den Vergleichsdruck bereits mit einer konsequenten Kundenausrichtung. Im öffentlichen Sektor wollen wir dazu ermutigen, zunehmend mit den Menschen in Kontakt zu treten, die am anderen Ende der Dienstleistungskette stehen und den sich wandelnden Bedürfnissen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger Rechnung tragen.

02. Offene Innovation

Die Produkte der civicChallenge werden eine Vielzahl von Ideen, Lösungsvorschlägen und Umsetzungsstrategien sein mit dem Potenzial, Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor zu haben. Wir ermutigen die Community nachdrücklich, ihre Ideen zu teilen und Erkenntnisse an alle weiterzugeben. Schliesslich glauben wir an offene Netzwerke und die Kraft von Feedback, Zusammenarbeit und Austausch.

03. Transparenz

Ein bedeutender Aspekt der Innovationskultur ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken, indem komplexe rechtliche Sachverhalte und Strukturen in eine Sprache übersetzt werden, die jede und jeder versteht. Eine erhöhte Transparenz von Prozessen, Entscheidungen und Strukturen kann helfen, Probleme zu lösen, bevor sie überhaupt auftreten. Transparenz ist auch eine Voraussetzung für die Gleichbehandlung von Bürgerinnen und Bürgern und ermöglicht es ihnen, die ihnen zustehenden Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

04. Plattform

civicChallenge anerkennt den Staat und die öffentlichen Strukturen als unverzichtbaren Bestandteil einer Gesellschaft der Zukunft. Gleichzeitig aber können öffentliche Dienstleistungseinrichtungen nicht effizient arbeiten, wenn sie isoliert sind. Sie sollten sich zunächst fragen, wer die besten Akteure für die Lösung eines Problems sind, um dann zu kooperieren oder diese Akteure zu stärken – sei es privat, halbprivat oder öffentlich.

05. Kultur

Wir stehen für eine starke Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren mit verschiedensten Hintergründen, unabhängig von Geschlecht, Religion oder Ethnie. Unsere Community ist so vielseitig wie die Schweiz!

06. Nachhaltigkeit

Innovation bedeutet auch, Fragen der Ressourcennutzung anzugehen und eine bessere Umweltverträglichkeit anzustreben.



Die Etappen der civicChallenge

01. Ausschreibung des Wettbewerbs

Jeweils im Frühjahr wird die civicChallenge neu ausgeschrieben. Je nach epidemiologischer Lage führt civicChallenge Online-Events oder physische Veranstaltungen in der ganzen Schweiz durch, um die Challenge zu präsentieren und das Gespräch über Innovationen im öffentlichen Sektor anzuregen.

Zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern befassen wir uns mit den Fragen, welche Regierungsbereiche am dringendsten Innovationen benötigen, wie wir diese Herausforderungen identifizieren und welches die Lösungsansätze sein könnten.

02. Design-Thinking-Workshop

An einem Workshop mit Internationalen Innovationsexperten während der Ausschreibungsphase des Wettbewerbs erhalten Interessierte die Möglichkeit für einen ersten Einblick in die Methoden des Design Thinking. Mit den neuen Denkansätzen sollen Ideen angeregt werden und die Qualität der eingereichten Projektideen bei civicChallenge gesteigert werden.

03. Einreichung der Projektidee

Für die offizielle Teilnahme am Wettbewerb muss sich jede Einzelperson oder jedes Team über einen kurzen Fragenkatalog bewerben und eine Projektbeschreibung eingeben. Der Einreichungsprozess basiert auf den Grundelementen der Design Thinking Methode mit ihrem Ansatz der «strukturierten Kreativität».

04. Auswahl der Projekte für den Workshop

Auf der Grundlage einer Reihe von Kriterien wählt die Jury die zehn relevantesten und vielversprechendsten Projekte aus, welche als Finalisten zum Workshop eingeladen werden.

05. Workshop

Die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber werden zu einem 5-tägigen Workshop (on- und offline) eingeladen, um ihre Ideen mit Hilfe von Expertinnen und Experten und den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern weiter zu verbessern. Der Workshop ist eine Fortbildungsmöglichkeit für Beamtinnen und Beamte, um ihre Kenntnisse in der innovativen Projektgestaltung für den öffentlichen Sektor zu vertiefen.

Der Workshop ist ein massgeschneidertes Programm, das sich auf die 10 ausgewählten Projekte konzentriert und das Beste aus ihnen herausholt. Das civicChallenge-Team empfiehlt, dass Regierungsstellen es den Teilnehmenden ermöglichen, den Workshop während ihrer bezahlten Arbeitszeit zu besuchen. Der Workshop bietet Staatsangestellten die Möglichkeit, an einem innovativen Bildungsprogramm teilzunehmen, welches den Transfer dringend benötigten Wissens unterstützt. Der Workshop soll ein Community-Event mit einer offenen Atmosphäre sein, in dem Kreativität und eine ehrliche Feedback-Kultur der Schlüssel zum Erfolg sind.

06. Unterstützung durch den öffentlichen Sektor

Um die Challenge erfolgreich zu meistern und zu gewinnen, benötigen die Teilnehmenden die Unterstützung ihrer Vorgesetzten im öffentlichen Sektor. Selbstverständlich wird civicChallenge sie in diesem Prozess begleiten.

Anforderungen

→ Teams von Angestellten im öffentlichen Dienst («Intrapreneurships»)

- Einverständniserklärung der projektspezifischen öffentlichen Stelle, bei der das Projekt durchgeführt würde.
- Unterschrift der Vorgesetzten auf Abteilungs- oder Departementsebene.
- Die Einverständniserklärung enthält: freier Zugang zu allen relevanten Ressourcen, ein Arbeitsplatz, Zugriff auf relevante Daten und Materialien.
- Die beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden sollen genügend Zeit erhalten, um sich mit den Innovationsprojekten zu beschäftigen.
- Die Einverständniserklärung wird an civicChallenge übergeben, bevor die endgültige Auswahl der Gewinnerprojekte getroffen wird.

→ Teams, die für den öffentlichen Sektor arbeiten, aber nicht direkt dort angestellt sind («Impulse Rewards»).

- Teams oder Einzelpersonen, die nicht direkt im öffentlichen Sektor beschäftigt sind, benötigen ebenfalls eine Einverständniserklärung der projektspezifischen öffentlichen Stelle, bei der das Projekt durchgeführt würde.
- Unterschrift von Vorgesetzten auf Abteilungsebene.
- Dem Team muss ein Mitglied oder ein Beiratsmitglied angehören, das aus dem öffentlichen Sektor kommt.
- Die Einverständniserklärung enthält: freier Zugang zu allen relevanten Ressourcen, ein Arbeitsplatz, Zugriff auf relevante Daten und Materialien. Die betroffene Abteilung muss sich über die Durchführung des Projekts einig sein.
- Die Einverständniserklärung wird an civicChallenge übergeben, bevor die endgültige Auswahl der Gewinnerprojekte getroffen wird.
- Bis zur Auswahl der Jury für den Workshop kann civicChallenge Projekte von der Teilnahme am Prozess ausschliessen.



07. Überarbeitung der Projektidee und Wiedereingabe

Nach dem Workshop stehen den Teams mehrere Wochen zur Verfügung, um aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse ihre Projektidee zu verfeinern und der Jury einen ausgearbeiteten Projektbeschrieb zukommen zu lassen.

08. Bekanntgabe der Gewinnerprojekte

Von allen Projekten, die am Workshop teilgenommen haben und anhand der überarbeiteten Projektbeschriebe, wählt die Jury 4-5 Projekte aus. Am Tag der Preisverleihung sind die Community und die breite Öffentlichkeit eingeladen, alle 10 Abschlussprojekte kennenzulernen und zu feiern, bevor die Gewinner bekannt gegeben werden.

09. Erhalt der Förderung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Förderung zu erhalten. Gemeinsam mit den Gewinnerteams finden wir den richtigen Weg, wie die Projekte ihren Geldzuschuss erhalten.

Der Auszahlungsmodus ist Teil der Vereinbarung zwischen den Gewinnerprojekten und civicChallenge und ist eng mit der Inkubationsvereinbarung verbunden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Förderung zu erhalten:

→ Das gesamte Preisgeld wird an diejenige öffentliche Stelle ausgezahlt, in der die Projektmitglieder arbeiten. Dieser Auszahlungsmodus ist mit der Einverständniserklärung zwischen der öffentlichen Einrichtung und dem Projekt verknüpft (Teil 6).

→ Extern: Das Preisgeld wird gemäss Vereinbarung zwischen civicChallenge und dem Projektteam an eine externe Organisation gezahlt.

→ Privat: Die Zahlung geht als private Transaktion direkt an das Team. Dafür wird civicChallenge ein starkes Commitment und Engagement des Teams zur Inkubation und tatsächlichen Umsetzung des Projekts einfordern. Die Mindestanforderung ist eine Bestätigung, aus der hervorgeht, dass die Teammitglieder genügend freie Arbeitszeit haben, um das Projekt umzusetzen.

Es ist für civicChallenge ausgeschlossen, nach der Auszahlung administrative Kompetenzen für Projekte zu übernehmen.

10. Prototyp-Inkubator

In der Endphase wählt die Jury eine begrenzte Anzahl von Projekten aus, welche die civicChallenge gewinnen und finanzielle Unterstützung erhalten. Diese finale Auswahl bedeutet jedoch nicht das Ende der Zusammenarbeit mit den Projektmitgliedern. Im Gegenteil, mit dem Gewinn der civicChallenge beginnt die «Inkubationsphase» der Projektentwicklung, in der das civicChallenge-Team die Gewinnerprojekte begleitet.

Die Projektinkubation gilt als eines der wichtigsten Instrumente zur Förderung der Projektentwicklung und gemeinnützige Einrichtungen wurden als ihre häufigsten Akteure identifiziert (Voisey et al., 2006). Die Inkubation im Rahmen der civicChallenge besteht hauptsächlich in der Betreuung der Projektteams durch unsere Prototyping-Profis. Die frühe Projektphase folgt hier nicht strikt den üblichen Business-Inkubationsprozessen, die darauf angelegt sind, Projekte in ihrer Startphase zu unterstützen. Je nach Umfang des Projekts kann die Inkubation gleichbedeutend mit ihrer Umsetzung sein.

Verknüpfung von Belohnung und Umsetzung

Bereits in der Bewerbung für die civicChallenge werden die Projektmitglieder gebeten, die wichtigsten Meilensteine ihrer Projekte und den Zeitrahmen für die Umsetzung zu definieren. Der Komplexität und dem Zeitplan der einzelnen Projekte entsprechend können wir in der Folge einen Teil der Finanzierung mit der Erfüllung eines bestimmten Outputs oder Outcomes im vordefinierten Zeitrahmen verknüpfen. Diese Verknüpfung muss im Hinblick auf den finanziellen Gesamtbedarf des Projekts mit Bedacht definiert werden, um seine Durchführung in keinem Fall zu verzögern. Es hat sich gezeigt, dass die Definition einer Erfolgskennzahl eine der besten Inkubationspraktiken darstellt (Wiggins und Gibson, 2003).

Die Bedingungen für das Mentoring, die Häufigkeit von Treffen und andere Parameter der Zusammenarbeit zwischen dem civicChallenge-Team und den Gewinnerprojekten in der Phase nach dem "civicChallenge Day" werden in einer Rahmenvereinbarung festgelegt. Am Ende der Inkubationszeit oder nach der Durchführung eines Projekts (je nach Umfang des Projekts) müssen die Projektmitglieder ihre Erfahrungen bei einer civicChallenge-Veranstaltung präsentieren.

[Literatur]

Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer* 29(1): 55-82.

Peters, L.; Rice, M. and Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer* 29(1): 83-91.

Voisey, P.; Gornall, L.; Jones, P. and Brychan, T. (2006). The Measurement of Success in a Business Incubation Project. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(3): 454-468.

Wiggins, J. and Gibson, D. V. (2003). Overview of US Incubators and the Case of the Austen Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 3(1-2): 56.

11. Prototyp-Prüfung

Um die Ergebnisse der entwickelten Prototypen zu messen, wird civicChallenge verschiedene Elemente der unterstützten Projekte bewerten.

→ Inputs: Wurde bei der Entwicklung eines Prototyps ein spezifischer Input verwendet, der dem Projekt zum Erfolg verhalf? Wie viel Geld wurde investiert? Wie viele Arbeitsstunden wurden aufgewendet? Welche sonstigen Ressourcen wurden gebraucht? Welche Daten wurden verwendet?

→ Aktivitäten: Wie setzte das Projektteam die Inputs ein? Welche Strategien, Techniken und Verhaltensweisen wurden angewendet?

→ Output: Was sind die direkten Produkte der Aktivitäten? Der Output der getesteten Aktivitäten und Methoden («Prototyping») können aufgelistet und gemessen werden.

→ Outcome: Das tatsächliche Ergebnis eines Prototyps (Outcome) kann mit einer Vielzahl von Tools gemessen werden. Am häufigsten werden Ergebnisse definiert als «[...] Benefits oder Veränderungen für Einzelpersonen oder Bevölkerungsgruppen während oder nach der Teilnahme an Programmaktivitäten» (United 1996: 18). Bei Prototyping-Innovationen für den öffentlichen Dienst wird im Einreichungsprozess des Projekts nach dem Besuch des Workshops festgelegt, wie der Outcome gemessen werden kann.

[Literatur]

- United Way of America (1996): *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Evaluation/Reflection. Paper 47.

12. Präsentation der Erfahrungen

Die Community ist gespannt auf die Erfahrungen, Erfolge, Misserfolge und Ergebnisse der Projektteams. Während der Preisverleihung und in anderen Veranstaltungsformaten können diese Erfahrungen geteilt werden. Ein offener Zugang zu Lernerfahrungen ist erforderlich, und wir wünschen, dass Projekte über ihre Prototypen informieren.

Um den Zugang zu kritischen Erkenntnissen aus einem Projekt zu gewährleisten, muss jedes Team oder jede Person eine "Learning Card" ausfüllen. Dieses Format erfordert, dass die Projektteams ihre wichtigsten Erkenntnisse über ihren finalen Prototyp sowie die Vorschläge und Lösungsansätze, die sie zur Bewältigung eines Problems im öffentlichen Sektor entwickelt haben, auflisten.

13. Teil der Community bleiben

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bleiben Teil der Community öffentlicher Innovatorinnen und Innovatoren sowie des Alumni-Netzwerks. Ihre Erfahrung und ihr Fachwissen werden für alle Projekte, die noch folgen werden, von unschätzbarem Wert sein!



Die Jury

Die Jury verpflichtet sich, aus allen Einsendungen 10 innovative Ideen auszuwählen und die hinter den Projekten stehenden öffentlichen Innovatorinnen und Innovatoren zu einem Workshop einzuladen. Die Projekte werden nach einem Verfahren ausgewählt, das auf einem additiven Punktesystem basiert.

In einem zweiten Schritt und nach Einreichung der überarbeiteten Projektidee wählt die Jury die 3 - 5 Siegerprojekte aus.

Zusammensetzung der Jury

Zur civicChallenge-Jury gehören Menschen aus verschiedensten Fachbereichen. Vielfalt ist ein wichtiger Wert der civicChallenge, der sich in der Auswahl der Jurymitglieder widerspiegelt. Was alle Mitglieder gemeinsam haben ist, dass sie öffentliche Innovatorinnen und Innovatoren sind. Jede und jeder von ihnen bringt Wissen über öffentliche Innovation aus einem anderen Blickwinkel ein. Gemeinsam sind sie in der Lage, alle wichtigen Aspekte von Projekten zu bewerten und so die bestmögliche Auswahl zu treffen.

Die Jury besteht aus Vertreterinnen und Vertretern aus Regierung, Wissenschaft, gemeinnützigen Organisationen und Privatwirtschaft. Ihre unterschiedlichen Profile gewährleisten, dass die verschiedenen Facetten von Projekten korrekt bewertet werden. Darüber hinaus bringen alle Jurymitglieder eine Vielzahl von Ideen und Ansätzen mit, wie Innovationsprojekte am besten zu bewerten und zu fördern sind.

Die Vertretung von Regierung und der öffentlichen Verwaltung sind unabdingbare Bestandteile der Jury. Ihr Beitrag besteht darin, dass sie mit der Verwaltungskultur und gewissen Einschränkungen darin bestens vertraut sind. Sie sind somit in der Lage, die Auswirkungen von spezifischen Innovationsbestrebungen im öffentlichen Sektor realistisch einzuschätzen. Auch verstehen sie es, die Machbarkeit von Projekten zu bewerten, weil sie sich unter Umständen bereits mit ähnlichen Problemen auseinandergesetzt haben.

Die Bedeutung der nichtstaatlichen Akteure in der Jury hängt mit ihrer Expertise im Bereich der öffentlichen Innovation und ihrer «externen» Sichtweise zusammen. Sie sind in der Lage, den innovativen Charakter eines Projekts

zu beurteilen und Einblicke von Seiten der Empfänger öffentlicher Dienstleistungen zu geben.

Die Vertreterinnen und Vertreter privater Unternehmen können einen nützlichen Einblick in die Umsetzbarkeit von Projekten gewähren. Sie kennen sich damit aus, wann ein Projekt aus finanzieller und wirtschaftlicher Sicht Sinn macht.

Akademische Akteure verfügen über ein breites Wissen in Bezug auf öffentliche Innovation und kennen die verschiedenen Faktoren, die sich auf deren Umsetzung auswirken. Ausserdem bringen sie oft Erfahrung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen im Rahmen von Innovationsprojekten mit.

Insgesamt ist die Zahl der nichtstaatlichen Akteure in der Jury höher als die Zahl der Regierungsvertreterinnen und -vertreter. Die Gründe für diese Entscheidung hängen mit der Herausforderung für öffentliche Innovatorinnen und Innovatoren zusammen, die wir fördern wollen. Wir fokussieren auf den innovativen Charakter von Projekten sowie die Lernkultur der civicChallenge, was sich in der Bewertung der Projekte durch Menschen aus anderen Kontexten als der öffentlichen Verwaltung widerspiegelt. Wir beobachten, dass Projekte häufig von staatlichen Akteuren, aber selten von nichtstaatlichen Akteuren evaluiert werden. Das Feedback von letzteren ist jedoch entscheidend. Ist öffentliche Innovation nämlich im öffentlichen Sektor isoliert, ist ihre Wirkkraft begrenzt. Nichtstaatliche Akteure vermögen die «blinden Flecken» oder Lücken von Projekten zu identifizieren und zu füllen.

Projektbewertungskriterien der Jury

Die Projekte werden von der Jury nach den folgenden Kriterien bewertet. Die Kriterien reflektieren die Werte der civicChallenge, die in der Ausschreibung kommuniziert werden. Die Jurymitglieder sind in ihren Entscheidungen unabhängig und tragen die volle Verantwortung für die Auswahl der Projekte.

Angemessenheit und Durchführbarkeit des Projekts

Die vorgeschlagenen Lösungsansätze sollen der Grösse und Bedeutung des identifizierten Problems angemessen sein und die geschätzten Kosten müssen dem tatsächlichen Bedarf entsprechen. Ausserdem haben die Projekte technisch und praktisch innerhalb der vorgeschlagenen Zeitpläne realisierbar zu sein.

Zentrale Fragen

- Sind die Ziele des Projekts klar definiert? Stellt das Projekt das identifizierte Problem und seine Lösung klar dar? Passen die vorgeschlagenen Lösungen und Ziele zu dem identifizierten Problem?
- Ist das Projekt finanziell machbar? (Ist das Budget realistisch definiert?)

Originalität der Projekte

Ziel der civicChallenge ist es, innovative und originelle Projekte zu unterstützen. Projektvorschläge sollten dieser Anforderung gerecht werden, indem sie solche Elemente enthalten. Obwohl es in Ordnung ist, wenn Projekte von bestehenden Initiativen inspiriert sind, sollte ihr Charakter überwiegend neu sein.

Zentrale Fragen

- Stellt das Projekt eine innovative Lösung für das identifizierte Problem dar oder recycelt es eine bestehende Lösung?
- Ist der Charakter des Projekts noch überwiegend neu?

Diversität der Projektmitglieder

Vielfalt ist einer der Schlüsselwerte der civicChallenge und gilt auch für die Zusammensetzung der Projektteams. Die Einbeziehung von Akteuren mit unterschiedlichem Hintergrund erhöht die Machbarkeit und Nachhaltigkeit von Projekten. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Akteure müssen jedoch klar definiert sein und einem konkreten Bedarf entsprechen. Projektanträge sollen zeigen, dass alle Mitglieder eines Teams über die notwendige Expertise verfügen und in der Lage sind, das vorgeschlagene Projekt umzusetzen.

Zentrale Fragen

- Beruht das Projekt auf dem Input von Mitgliedern mit unterschiedlichen Profilen?
- Sind die Profile der Teammitglieder für die Realisierung nützlich?
- Sind die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Projektmitglieder klar definiert und zugewiesen?
- Sind alle notwendigen Rollen vertreten?

Bürgerorientierte Ausrichtung des Projekts

Da der Schwerpunkt der civicChallenge auf der Förderung von Projekten liegt, die einen klaren Mehrwert für die Bevölkerung bieten, stellt die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in verschiedenen Phasen ein wichtiges Bewertungskriterium dar. Es ist wichtig, dass die Projekte tatsächlichen Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechen. Mit anderen Worten sollte eine präzise definierte Herausforderung bestehen, welche die vorgeschlagene Innovation antreibt und es sollte eine klare Verbindung zwischen dem Projekt und dieser Herausforderung geben. Im Weiteren sollte deutlich werden, wer die Begünstigten des Projekts sind.

Zentrale Fragen

- Hat das Projekt direkte Auswirkungen für Bürgerinnen und Bürger bzw. Kundinnen und Kunden?
- Wurden bei der Ausarbeitung des Projektvorschlags externe Instanzen einbezogen (z.B. die Bevölkerung oder Unternehmen)? Wurde externer Input eingeholt (z.B. mittels Umfrage)?
- Entspricht das Projekt den tatsächlichen Bedürfnissen, die identifiziert wurden?
- Hat das Projekt positive Auswirkungen auf Bürgerinnen und Bürger und/oder öffentliche Verwaltungen? Verringert es den Verwaltungsaufwand?
- Ist die Einbeziehung der Bevölkerung Teil einer Projektphase?

Offenheit/Übertragbarkeit des Projekts

Eines der grössten Defizite bestehender öffentlicher Innovationsinitiativen der Schweiz ist deren territoriale und thematische Begrenztheit. Aus diesem Grund legen wir Wert darauf, dass die vorgeschlagenen Projekte die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Kantonen erlauben. Die Möglichkeiten der Kooperation sollten immer im Hinblick auf den Umfang und die Ziele der Projekte bewertet werden. In diesem Sinne trägt der Open-Source-Charakter von Projekten zu deren Übertragbarkeit bei. Im Idealfall sind Projektentwürfe skalierbar und skizzieren die zukünftige Entwicklung.

Zentrale Fragen

- Bietet das Projekt Möglichkeiten der Zusammenarbeit (mit anderen Abteilungen, Gemeinden, Kantonen)? Erwartet das Projektteam die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren? War eine solche Zusammenarbeit Teil der Konzeptphase des Projekts?
- Ist das Projekt skalierbar?
- Gibt es Optionen für das zukünftige Wachstum des Projekts?
- Hat das Projekt Open-Source-Charakter?



Soziale Auswirkungen des Projekts

Die Ausrichtung der civicChallenge an der Zivilgesellschaft hängt eng zusammen mit den breiteren sozialen Auswirkungen von Projekten. Im Idealfall sollten sich die ausgewählten Projekte positiv auf die gesamte oder Teile der Gesellschaft auswirken. In Bezug auf dieses Kriterium bewertet die Jury auch die Bedeutung ethischer Fragen im Zusammenhang mit Projekten und prüft, ob Lösungen für entsprechende Herausforderungen diskutiert werden.

Zentrale Fragen

- Hat das Projekt eine breite soziale Wirkung?
- Gibt es ethische Fragen im Zusammenhang mit dem Projekt? (Verwaltung personenbezogener Daten)
- Wenn ja, werden Lösungen für diese Probleme konkret diskutiert?

Kofinanzierung

Sind zusätzliche Mittel verfügbar, bestätigt dies das Potenzial und die Glaubwürdigkeit eines Projekts.

Aus diesem Grund stellen Kofinanzierungspläne ein zusätzliches Bewertungskriterium für die Jury dar.

Wenn ein Projekt neben der civicChallenge andere Finanzierungsquellen vorsieht oder bereits auf sicher hat, erhöhen sich seine Erfolgchancen und die Aussichten auf eine praktische Umsetzung.

**Eine Übersicht der aktuellen
Jurymitglieder findet sich auf
www.civicchallenge.ch**



Der Beirat hilft civicChallenge dabei, unsere Vision zu verwirklichen und unsere Botschaft mit der Community von Verwaltungsangestellten und der breiten Öffentlichkeit zu teilen.

Er setzt sich zusammen aus hochrangigen Regierungsvertretern sowie nationalen und internationalen Experten für Innovation. Sie stehen hinter dem Wettbewerb und ermutigen Verwaltungsmitarbeitern aus allen Stufen, mitzumachen. Präsiert wird der Beirat von Bundeskanzler Walter Thurnherr, die weiteren Beiratsmitglieder sind auf www.civicchallenge.ch aufgeführt.



Gründungspartner

Digitalisierung, komplexere Bedürfnisse und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger, öffentliche Ausgaben, die in den kommenden Jahren die Einnahmen übersteigen werden – das Innovationspotenzial im öffentlichen Sektor ist immens. Doch oft fehlen günstige Bedingungen, damit dieses Potenzial voll ausgeschöpft werden kann. Getragen vom Migros Pionierfonds weckt und unterstützt das Pionierprojekt civicChallenge schlummernde Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung.

Ermöglicht durch



Teil des gesellschaftlichen Engagements der Migros-Gruppe: migros-engagement.ch

Kompetenzpartner

Unsere Kompetenzpartner helfen den Gewinner-Projekten mit ihrem Fachwissen und Coaching in der Inkubationsphase.

civicChallenge



Innovationspartner

Die Stiftung Mercator Schweiz fördert civicChallenge bei der Erstellung eines individuell zugeschnittenen Programms für die Gewinner-Projekte.

**STIFTUNG
MERCATOR
SCHWEIZ**



Verantwortlich für die civicChallenge



In einer Welt, die oft in Silos organisiert ist und sich schnell und ständig verändert, haben Verwaltungen, Stiftungen und Privatunternehmen manchmal Schwierigkeiten, zukünftige Herausforderungen zu antizipieren, identifizieren oder sich an sie anzupassen. civicLab hinterfragt Gewohnheiten und liefert konkrete Antworten, indem es Brücken zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft schlägt. Auf kreative Weise macht civicLab Ihre Strukturen dynamischer und zeigt deren Potenzial auf, indem es ihnen ermöglicht, individuell und kollektiv zu gedeihen.



Anja Wyden Guelpa

Präsidentin

Als legendäre Optimistin und Person, die handelt und reflektiert, hilft Anja Wyden Guelpa civicLab-Unternehmen oder -Organisationen durch die Entwicklung ihrer Unternehmenskultur wettbewerbsfähiger und attraktiver zu werden. Erfolgreich motiviert sie Teams in schwierigen Zeiten. Ihre Erfahrung und eine gewisse natürliche Autorität erlauben es ihr, kreative Prozesse zu leiten und zu steuern und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende darin zu unterstützen, über sich hinauszuwachsen.

Anja Wyden Guelpa ist ehemalige Staatskanzlerin des Kantons Genf, Generaldirektorin für soziale Angelegenheiten, Strategieberaterin bei IBM und Projektmanagerin für Innovation im Staatssekretariat für Wirtschaft. Neben ihrer eigenen Firma ist sie unabhängiges Vorstandsmitglied, Vorsitzende mehrerer Stiftungen und lehrt Innovation, Design Thinking und politische Kommunikation an den Universitäten Lausanne, Genf und der Fachhochschule Genf.



Che Wagner

Projektleiter

Che Wagner ist leidenschaftlich daran interessiert, gute Ideen zu vertiefen, Teams zu bilden, Communities aufzubauen und Organisationen zu entwickeln. Neben der Kreation von civicChallenge ist er im Civictech-Bereich tätig und zieht die wegweisende Schweizer Online-Plattform WeCollect mit der Gründung einer Stiftung neu auf. Er arbeitete 2017 im Zusammenhang eines Digitalisierungsprojekts der Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde in Basel (Kanton Basel-Stadt).

Er studierte Geschichte und Sozialwissenschaften an der Universität Basel (BA), Wirtschaftsgeschichte an der Universität Zürich (MA) und European Global Studies mit Schwerpunkt Europarecht an der Universität Basel (MA).



Regula Zellweger

Kommunikation

Menschen, die mit viel Engagement und Innovation ihr Umfeld aktiv verändern möchten, inspirieren Regula Zellweger. Denn Veränderung braucht Mut. Und Mut ist auch immer eine gute Zutat für eine spannende Geschichte. Bei civicChallenge möchte Regula diese Geschichten in den Vordergrund stellen.

Ihre Leidenschaft für Kommunikation konnte Regula bisher bei verschiedenen Schweizer NGOs ausleben. So arbeitete sie bereits in den Kommunikationsabteilungen von Fairtrade Max Havelaar, Handicap International und zuletzt des Schweizerischen Roten Kreuzes.



Gioia Bulundwe

Kommunikation & Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Mit Begeisterung und Dynamik ist Gioia ständig bestrebt, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu erweitern. Motiviert zum Lernen, geht sie an ihre Grenzen, um immer mehr zu entdecken. Ihre Leidenschaft gilt der Politik und der öffentlichen Verwaltung, die sie vor allem in Bezug auf Lebensläufe und soziale Interaktionen untersucht.

Gioia hat an der Universität Freiburg einen Bachelor in Sozialanthropologie und Wirtschaftskommunikation erworben. Sie leistete auch ihren Militärdienst als Freiwillige in der Infanterie. Nach ihrer Offiziersbeförderung im Jahr 2017 begann sie einen Master in Public Policy und Management an der Universität Lausanne. Sie absolviert nun ein Abschlusspraktikum bei civicChallenge.



Séverin Guelpa

Administration & künstlerischer Berater

Séverin Guelpa ist Künstler, Entdecker und Kurator. Seine Arbeit basiert auf seinen Erfahrungen mit extremen Territorien, die er besetzt und Expeditionen, die er leitet, in Wüsten oder auf Gletschern. Indem er sich mit deren feindlichen klimatischen Bedingungen auseinandersetzt oder sich von den dort lebenden Gemeinschaften inspirieren lässt, untersucht er unsere Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit. Für ihn ist die körperliche Erfahrung dieser Orte eine Möglichkeit, die heutigen ökologischen Herausforderungen und die radikalen Veränderungen unserer Gesellschaften zu erfassen.



Sacha Beraud

Grafikdesigner

Sacha Beraud ist Designer, Berater und Entwickler. Er ist der Gründer von DaisyBell, einer auf Grafikdesign und Webentwicklung spezialisierten Agentur. Davor studierte er Kunst und Design an der Graduate School of Fine Arts of Bordeaux (BA) sowie Kunst- und Sprachtheorie an der EHESS in Paris und beendete sein Studium an der HEAD | HES-SO in Genf (MA).



Danke!

Ohne die Kommentare, das Feedback und das derart entscheidende kritische Denken all dieser Menschen wäre civicChallenge nicht entstanden. Es wäre unmöglich, an dieser Stelle alle informell Beteiligten sowie die unzähligen Gespräche, die wir geführt haben, aufzulisten. Hier sind einige der wichtigsten:

Sacra Tomisawa | ellips GmbH
Lukas Gresch | Staatskanzler Kt. Luzern
Benjamin Bollmann | swissnex San Francisco
Dr. Beatrice Ferrari | Cheffe de l'Unité Relations Bilatérales
Christophe Genoud | Vize-Kanzler Kt. Genf bis Dezember 2018
Roman Kern | Connection Explorer, swissnex
Jamie Berryhill | OPSI OECD
Linda Armbruster and Alice Repetti | Spark Works AG
Thomas Reitze | IBM Switzerland
Alenka Bonnard, Maximilian Stern and Danny Bürkli |
staatslabor
Philipp Meier | swissinfo
Sibylle Baxter
Seraina Kobler
Robin Born | Migros-Pionierfonds
Linda Sulzer | Migros-Pionierfonds

Redaktion

Anja Wyden Guelpa
Che Wagner

Redaktionelle Koordination

Che Wagner

Textbeiträge

Tereza Cahlikova

Edition 2021

Regula Zellweger
Gioia Bulundwe

Grafikdesign

Sacha Beraud – daisybell.ch
Hunter Longe – daisybell.ch

Übersetzungshilfe und Korrektur (D)

Mara Bieler
Textevents

Schriftart

Titel: Menco (Tobias Kvant)

Textkörper: Arial (Robin Nicholas & Patricia Saunders)

Druck

Onlineprinters



Ein Projekt von
civic Lab
www.civiclabb.ch



Ermöglicht durch
MIGROS
Pionierfonds