



„DIE VERWALTUNG IST PERMANENT
UNTER DRUCK, ES FEHLT DIE ZEIT,
DIE MAN FÜR INNOVATION BRAUCHT.“

Frau Professor Dr. Moreen Heine, Joint Innovation Lab, Universität zu
Lübeck, im Gespräch mit Werner Achtert, msg systems ag

msg: Frau Prof. Heine, das Joint Innovation Lab (JIL) wurde im Dezember 2018 eröffnet. Was war der Anstoß zur Gründung eines Innovationslabors in Lübeck?

Prof. Heine: Die Initiative geht auf eine Delegationsreise nach San Francisco zurück. Vertreter der Verwaltung und der Wirtschaft wollten sich in den USA umschauen, wie Innovation dort läuft. Auf dieser Reise entstand die Idee, in Schleswig-Holstein einen Verbund zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung zu schaffen, um Innovationen anzustoßen. Dabei stand die Gestaltung menschenzentrierter Systeme von Anfang an im Vordergrund. Das Joint Innovation Lab ist daher eng an das Institut für Multimediale und Interaktive Systeme gebunden. Neben der Universität zu Lübeck wird das JIL durch die MACH AG getragen und das Land Schleswig-Holstein gefördert.

msg: Was ist die Zielsetzung des JIL? Und was versprechen sich die Gründer von der Investition in ein solches Innovationslabor?

Prof. Heine: Es geht darum, einen physischen Raum für Innovationsprojekte zu schaffen, in dem sich Akteure nicht nur virtuell, sondern direkt und vor Ort austauschen können. Die Mitwirkung ist aber nicht auf die drei Gründer beschränkt, sondern das JIL ist eine offene Plattform, in der sich auch andere Unternehmen, Wissenschaftler und Verwaltungen als Projektpartner einbringen können. Das JIL wird vom Land Schleswig-Holstein gefördert, aber es ist auch offen für Anfragen aus anderen Bereichen. Zum Beispiel sind gerade die Kommunen angesprochen, das JIL für ihre individuellen Fragestellungen zu nutzen.

Die grundlegende Idee ist der Aufbau eines Ökosystems, um gemeinsam Lösungen zu gestalten und zu erproben. Außerdem soll es Impulse für die Weiterbildung geben, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung zu vermitteln, was durch die Digitalisierung alles möglich ist und wie Technologien im öffentlichen Sektor zum Einsatz kommen können.

Aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht sind hier auch die Schlagworte „Open Government“ und „New Public Governance“ relevant. Der Staat muss sich öffnen und mit allen Akteuren zusammenarbeiten – Stichwort „co-design“ – um die Herausforderungen in Zukunft zu meistern und mehr Akzeptanz der entwickelten Lösungen zu erreichen.

msg: Der Aspekt der Zusammenarbeit steckt ja auch in dem Zusatz „Joint“ im Namen des JIL ...

Prof. Heine: Genau, darin drückt sich die Offenheit für andere Partner aus. Natürlich ist es wichtig, dass eine Win-win-Situation entsteht, dass keiner den anderen ausnutzt oder nur seine Eigeninteressen verfolgt. Entscheidend ist eine gemeinsame Zielsetzung und ein transparenter Nutzen für alle Beteiligten. Das ist auch sehr wichtig, damit alle mitmachen, sonst kann ein Ökosystem nicht dauerhaft funktionieren. Die Idee eines Ökosystems kommt ja aus der Biologie, am Ende muss jeder Nutzen davon haben.

Letztendlich geht es darum, dass alle gemeinsam an konkreten Aufgabenstellungen arbeiten – und zwar so, dass alle mit den Ergebnissen zufrieden sind. Und es sollen auch Ergebnisse sein, die offen sind und für andere zugänglich. Deshalb sind wir auf unserer Website auch ganz transparent und versuchen, dort so viel wie möglich und so schnell wie möglich zur Verfügung zu stellen.

msg: Was bietet das JIL den Nutzern konkret an? Der Aspekt des physischen Raums scheint sehr wichtig zu sein.

Prof. Heine: Wir wollen wirklich Raum gemeinsam nutzen. Ein Raum, wo wir uns treffen können, wo wir Dinge gemeinsam außerhalb der eigenen vier Wände ausprobieren können. Es macht sehr viel aus, wenn man sich vom Alltag löst und unter anderen Bedingungen trifft. Wir können uns natürlich auch bei den Projektbeteiligten treffen, aber das JIL ist der Raum für gemeinsame Aktivitäten auf neutralem Boden.

Was wir konkret an Leistung anbieten, sind Forschungsprojekte unterschiedlicher Größe, Transfer und Beratung. Da geht es auch um direkten Forschungstransfer, damit wir Forschungsergebnisse auch in die Praxis bringen. Aus- und Weiterbildung ist auch ein ganz großes Thema, und auch Networking. Wir wollen Ansprechpartner für Akteure im öffentlichen Sektor sein. Deshalb pflegen wir das Netzwerk und kommunizieren auch viel über unsere Homepage und Twitter.

Wir haben auch Technik vor Ort, damit man direkt loslegen kann, zum Beispiel Geräte für VR und AR (Augmented Reality), einen Multitouch-Tisch, verschiedene Endgeräte wie Tablets, Smart Watches und natürlich klassische Notebooks.

„Es geht darum, einen physischen Raum für Innovationsprojekte zu schaffen, in dem sich Akteure nicht nur virtuell, sondern direkt und vor Ort austauschen können.“

Wir sind ja in der Informatik am Institut für Multimediale und Interaktive Systeme angesiedelt und bringen natürlich auch unseren universitären Hintergrund in der Lehre und Forschung mit ein. Das heißt, wir wollen natürlich auch Prototypen entwickeln und nicht nur auf dem Whiteboard skizzieren.

msg: Das JIL zielt auf die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie mittelfristig in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zu anderen Branchen?

Prof. Heine: Wir sind konsequent auf den öffentlichen Sektor ausgerichtet. Und natürlich arbeiten wir auch mit Firmen zusammen, die für die Verwaltung aktiv sind. Es ist ja der Sinn des JIL, dass wir die Wirtschaft hier auch einbinden. Es ist immer sehr einfach zu sagen: „Im öffentlichen Sektor ist alles anders, da gilt Gemeinwohlorientierung, da herrscht eine andere Organisationskultur.“ Das glaube ich manchmal gar nicht so stark. Wenn ich sehr große Unternehmen sehe, dann finde ich oft eine ähnlich bürokratische Organisationskultur vor.

Sicherlich ist die Gemeinwohlorientierung und die Orientierung am Gesetz – also ich mache nichts, was nicht im Gesetz oder in einer Verordnung steht – prägnant für die öffentliche Verwaltung. Und das macht die digitale Transformation im öffentlichen Sektor auch ein Stück weit anders als in Unternehmen. Unternehmen sind natürlich auch an einen gesetzlichen Rahmen gebunden. Aber deren Geschäftsmodell ist nicht die Umsetzung von Gesetzen.

In Deutschland haben wir mit der Digitalisierung zu viel Zeit verstreichen lassen. Jetzt sind die Herausforderungen umso größer. Besonders, weil inzwischen alle losgegangen sind und wir einen bunten Blumenstrauß an Einzellösungen vorfinden. Überzeugende und integrierte E-Government-Lösungen sind nun nur mit hohem Aufwand zu erreichen. Die Erwartungen sind mittlerweile so hoch und die öffentlichen Verwaltungen stehen permanent



unter Druck, diesen Erwartungen zu entsprechen. Ich glaube, das macht das Thema so schwierig auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung.

Auf der Ebene der Politik und der Führungsebene haben wir momentan eine sehr gute Situation. Alle wissen, wie strategisch wichtig das Thema ist, und verfolgen das auch, die Kompetenzen bauen sich immer weiter aus. Die Herausforderung ist, alle mitzunehmen und in die Lage zu versetzen, kompetent mitzugestalten.



Moreen Heine ist seit April 2019 Professorin für E-Government und Open Data Ecosystems am Institut für Multimediale und Interaktive Systeme an der Universität zu Lübeck. Nach dem Studium der Informatik und Politikwissenschaft promovierte sie im Bereich der Wirtschaftsinformatik zum Transfer von E-Government-Lösungen. Von April 2015 bis März 2019 war sie Juniorprofessorin für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Digital Government, an der Universität Potsdam. Sie ist außerdem wissenschaftliche Leiterin des Joint Innovation Labs, in dem Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft gemeinsam an konkreten Lösungen für E-Government und Open Government arbeiten.¹

msg: Wir beobachten in unseren Projekten, dass Veränderungen oft nur langsam vorangehen. Bremsen Ressortegoismen und der Föderalismus die digitale Transformation?

Prof. Heine: Das stimmt, ein Stück weit ist das auch im System so angelegt. Das muss man akzeptieren und damit umgehen, glaube ich. Ich bin aber optimistisch und denke mir, es ist vieles besser geworden. Es war früher viel schwieriger, Aufmerksamkeit zu erregen und Projektpartner zu finden. Das ist inzwischen viel einfacher geworden. Man muss nicht mehr erklären, warum digitale Transformation wichtig ist. Man muss da etwas geduldiger sein und wir müssen uns überlegen, wie wir dennoch vorankommen. Und deshalb gibt es ja das JIL, um mehr Dynamik in die Sache zu bringen und auf einer anderen Ebene zu motivieren und Angebote zu machen.

msg: Sie entwickeln im JIL hauptsächlich Prototypen für IT-Anwendungen. Wie können Änderungen an Prozessen oder Organisationsstrukturen in einem Innovationslabor konzipiert und getestet werden?

Prof. Heine: Das ist ja das Interessante am JIL, wir können hoch interdisziplinär arbeiten. Ich komme eigentlich aus der Wirtschaftsinformatik, und da stehen Prozesse und Organisationen im Zentrum.

Und wir haben Mitarbeiter, die sind Psychologen und reine Medieninformatiker, die haben mehr die Mensch-Maschine-Interaktion im Fokus, und so fügt sich das dann zusammen. Wir betrachten das schon auch übergreifend. Wir schauen nicht nur auf die Interaktion, wir schauen natürlich auch auf die Organisation, auf die Strukturen und Prozesse. Und das muss man auch im Prototyp schon integriert denken.

Bei den OZG-Laboren ärgert es mich ein bisschen, dass sie am Anfang noch zu isoliert waren. Ich glaube, inzwischen hat man schon gut auf dem Schirm, dass man die Prozesse mitbetrachten muss. Wichtig ist, dass sich die Gestaltung nicht nur auf die Interaktion am Frontend konzentrieren kann, sondern dass man natürlich auch im Backoffice reorganisieren muss, sonst erzielen wir keine Transformation.

msg: Das liegt natürlich an der Zielsetzung des OZG. Die Forderung nach elektronischem Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen konzentriert sich auf das Frontend. Die Digitalisierung im Backoffice ist nicht Gegenstand des OZG. Wie bauen Sie Prozesse in die Prototypen ein?

Prof. Heine: Wir arbeiten eng mit den Partnern zusammen. Es ist nicht so, dass wir einen Auftrag bekommen für irgendein Projekt und uns dann als Team im JIL einschließen, irgendeine Lösung entwickeln und dann wieder rauskommen. Wir drehen immer wieder gemeinsame Zyklen und modellieren dabei auch die Prozesse. Ganz klassische Prozessanalyse kombiniert mit dem Design von Prototypen und der Interaktion. Und das nicht nur nach außen hin zum Bürger oder Unternehmen, die eine E-Government-Anwendung nutzen, sondern natürlich auch nach innen. Wir betrachten also auch, wie die Mitarbeiter in den Verwaltungen mit dem System umgehen.

msg: Welche Methoden kommen im Innovationslabor zum Einsatz?

Prof. Heine: Es gibt da sehr viele Facetten. Grundsätzlich gehen wir iterativ vor und orientieren uns am menschenzentrierten Gestaltungsprozess. Für die verschiedenen Stufen des menschenzentrierten Gestaltungsprozesses nutzen wir unterschiedliche

Methoden, die sich eignen, um die Anforderungen aus dem Nutzungskontext zu erheben. Da können wir stark auf die Rahmenbedingungen eingehen: Wie viel Zeit haben wir zur Verfügung? Wie viele verschiedene Ansprechpartner haben wir? Wie unterschiedlich sind die Nutzer? Da sind wir ziemlich offen und frei.

Und natürlich sind wir auch noch ein bisschen zu jung, als dass wir schon eingeschlifene Methoden hätten und einen standardisierten Methodenbaukasten.

msg: Wie lange dauern solche Innovationsprojekte am JIL in der Regel?

Prof. Heine: Das ist ganz unterschiedlich. Wir hatten gerade am Wochenende das Hackathon-Format gewählt, wo wir mit Studentinnen und Studenten am Open-Data-Portal Schleswig-Holstein gearbeitet haben. Das bedeutet dann eben, dass man nach 48 Stunden tolle Ergebnisse hat. Ein Projekt kann aber auch über drei Monate oder sogar drei Jahre gehen, wenn wir von klassischen Forschungsprojekten sprechen. Da sind wir nicht festgelegt, das hängt immer von den Anforderungen ab.

msg: Prototypen als Ergebnisse von Innovationsprojekten müssen aus der Laborumgebung in die reale Welt übertragen werden. Wie gestalten Sie diesen Transfer?

„Das JIL ist eine offene Plattform, in der sich auch andere Unternehmen, Wissenschaftler und Verwaltungen als Projektpartner einbringen können.“



Prof. Heine: Ja, wir helfen auf jeden Fall dabei. Es kommt immer auf die Art des Prototyps an: Was sind die genauen Anforderungen? Wie leistungsfähig muss er sein? In welche Architektur muss er integriert werden? Davon hängt ab, ob wir den Transfer begleiten oder sogar ein Stück weit mit umsetzen können. Wir sind ehrlicherweise noch zu jung, um schon Prototypen in den Realbetrieb begleitet zu haben. Aber wir haben im Moment Projekte, die in den nächsten Monaten in den Realbetrieb überführt werden. Da kann ich gern zu einem späteren Zeitpunkt berichten.

msg: Das JIL konnte vor Kurzem seinen ersten Geburtstag feiern. Gibt es schon Beispiele für erfolgreiche Innovationen?

Prof. Heine: Ja, ein sehr spannendes Beispiel ist die Blockchain im Kontext von E-Partizipation. Partizipation wird ja immer beliebter und es gibt immer mehr Angebote dazu. Meistens sind die

Schwellen, um mitzumachen, bewusst sehr niedrig, damit man die Leute in das Verfahren bekommt. Die Anmeldeverfahren sind meist sehr einfach, so dass immer die große Gefahr besteht und der Vorwurf mitschwingt, dass die Ergebnisse manipuliert sind. Es ist nicht auszuschließen, dass einzelne Teilnehmer da sehr dominant sind.

Wir haben eine Blockchain für eine E-Partizipationsanwendung aufgesetzt, um damit die Anmeldung sicherer und einfacher zu machen. Wir sind damit jetzt in der zweiten Iteration, die Basislösung funktioniert. Wir sind gerade dabei, die Nutzbarkeit zu erhöhen und auch die Erklärung über die Blockchain für den Nutzer transparent darzustellen.

Dann gibt es noch die digitale Bauakte. Man kann damit auf Basis eines Papierplans über AR mit einem Tablet ein 3-D-Modell wachsen lassen. Damit kann man auch mit Laien sehr anschaulich über einen Bauplan und seine Wirkung auf die Umgebung sprechen. Und das ist natürlich auch im Partizipationskontext hoch spannend.

msg: Die stärkere Einbindung und Förderung von Start-ups ist ein Anliegen vieler Wirtschaftspolitiker. Ist das auch im Fokus des JIL?

Prof. Heine: Dazu haben wir keine spezielle Strategie. Im Umfeld der Universität gibt es natürlich eine lebendige Umgebung, es gibt Start-up-Häuser, wo sich solche Unternehmen einmieten können. Und wir sind natürlich ansprechbar für alle. Spezielle Veranstaltungen oder Programme für Start-ups haben wir bisher nicht.

Wir sind eher auf die öffentliche Verwaltung ausgerichtet, generieren gemeinsam Ideen und binden je nach inhaltlichen Anforderungen auch Start-ups ein. Beispielsweise gibt es mit

Start-ups schon Initiativen zum Thema KI im öffentlichen Sektor.

msg: Oft werden Gesetze und Verordnungen erlassen, ohne deren praktische Umsetzbarkeit in der Verwaltung ausreichend zu berücksichtigen. Wie kann ein Innovationslabor wie das JIL dazu beitragen, die Auswirkungen von rechtlichen Änderungen unter Laborbedingungen vorab zu evaluieren?

Prof. Heine: Das ist auch ein Forschungsthema bei mir. Die frühe Phase der Gesetzgebung ist ja schon sehr textlastig. Es wäre wichtig, in ganz frühen Phasen, weit vor dem Referentenentwurf,

„Das ist ja das Interessante am JIL, wir können hoch interdisziplinär arbeiten.“

die Ideen für Gesetze zu modellieren. Die Disziplinen Informatik und Jura sind für mich gar nicht weit auseinander.

Durch die Modellierung hätte man die Betroffenen und die Nutzer besser im Blick und könnte aus ganz anderen Perspektiven auf die gesetzliche Grundlage schauen. Das wäre ein guter Weg, sich in einer frühen Phase den Auswirkungen eines Gesetzes systematisch zu nähern. Die möglichen Wirkungen von Gesetzen werden natürlich auch heute schon untersucht, aber eben hauptsächlich textbasiert und nicht so sehr mithilfe von Modellierungsmethoden. Das würde den verschiedenen Akteuren ohne juristischen Hintergrund jedoch helfen, sich einzubringen.

msg: Nach einem Jahr JIL: Was sind die Erfolgsfaktoren für digitale Innovation in der öffentlichen Verwaltung?

Prof. Heine: Ich glaube, es ist hauptsächlich Offenheit und Zeit. Die Verwaltung ist permanent unter Druck, es fehlt die Zeit, die man für Innovation braucht. Auch mal einen Moment innezuhalten und daraus etwas Neues entstehen zu lassen, diese Zeit fehlt uns. Man muss sich manchmal bewusst eine Auszeit nehmen, komplett die Umgebung wechseln, und für diesen Perspektivwechsel ist das JIL gut geeignet.

msg: Zum Schluss noch diese Fragen: Wie geht es weiter? Was sind die nächsten Vorhaben im JIL?

Prof. Heine: Wir haben einige Forschungsprojekte, die jetzt starten, und auch einige Entwicklungsprojekte mit Praxispartnern. Ein Projekt betrifft das JIL auch selbst. Wir nehmen uns selbst unter die Lupe und untersuchen, wie iterative Projekte mit kollaborativen Ansätzen auch im Kontext der öffentlichen Verwaltung gut funktionieren. Wir denken da auch an Rahmenbedingungen rechtlicher Natur wie Vergaberecht, aber auch an den organi-

satorischen Umgang mit Iterationen. Denn manche Entscheidungen können eben nicht auf Projektebene getroffen werden, sondern müssen in der Hierarchie an die richtige Stelle wandern, dort getroffen werden und kommen wieder zurück. Iterative Entwicklungsmethoden können die Entscheidungsstrukturen in einer Verwaltung auch überlasten.

Wie wollen an einem Beispielprojekt untersuchen, wie hybride Projektformen gelingen können, vor allem wie Kollaborationsprojekte für alle Beteiligten Nutzen bringen können.

Im Bereich AR wollen wir betrachten, wie wir Sachbearbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen können. Ein Schwerpunkt ist die Schulung für neue Anwendungen mit AR und wie Verwaltungen mit Autorensystemen solche Schulungen selbst entwickeln können. Ein weiterer Untersuchungsgegenstand ist die Unterstützung von Mitarbeitern in der Verwaltung bei Entscheidungen mit Augmented Intelligence, also der Verbindung von KI und AR.

Wir kennen ja alle noch diesen „Karl Klammer“ aus Office, das wollen wir deutlich schöner machen, damit das für die Mitarbeiter eine echte Erleichterung ist. Da geht es ganz klar darum, dass die Interaktion funktioniert. Das ist auch unser zentraler Punkt, eine Mensch-Computer-Interaktion, die der Sachbearbeiter als Unterstützung empfindet und nicht als Störung.

msg: Vielen Dank, Frau Prof. Heine, für Ihre Zeit und weiterhin viel Erfolg mit dem JIL.

Prof. Heine: Gern geschehen, ich danke auch. ●

1 Quelle <https://www.imis.uni-luebeck.de/de/institut/team/moreen-heine>.

