



–Kurzdossier Europa–

# **Soziale Innovationen im öffentlichen Sektor: Antriebskräfte, Trends und Szenarien**

**LIPSE: Learning from Innovation in  
Public Sector Environments  
(Arbeitspaket 7)**

Prof. Dr. Victor Bekkers

(Erasmus Universität Rotterdam)

1. Juni 2016

Das vorliegende Kurzdossier stellt die Ergebnisse des siebten Arbeitspakets (work package 7 – WP 7) des Projekts *“Learning from Innovation in Public Sector Environments”* (LIPSE). LIPSE ist ein kleines bzw. mittelgroßes Forschungsprogramm im Rahmen des Siebten Rahmenprogramms für Forschung der Europäischen Kommission (2013-2016). Das LIPSE-Projekt konzentriert sich auf die Untersuchung sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor. Vollständige Berichte können unter [www.lipse.org](http://www.lipse.org) heruntergeladen werden.

## Inhalt

1. Einführung.....	3
2. Triebkräfte und Hindernisse für soziale Innovationen im öffentlichen Sektor .....	4
3. Trends im Umfeld des öffentlichen Sektors .....	12
4. Die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor: vier Szenarien .....	18
5. Institutionelle Implikationen .....	24
<b>Projektbeschreibung .....</b>	<b>29</b>

## 1. Einführung

Soziale Innovationen im öffentlichen Sektor sind ein "magisches" Konzept, das in zunehmendem Maße von politischen Entscheidungsträgern gerne aufgenommen wird, um allen möglichen gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen, sei es die Überalterung der Bevölkerung, der Kampf gegen (Jugend-)Arbeitslosigkeit oder Umweltprobleme, die globale Erwärmung oder die Probleme sozial und wirtschaftlich benachteiligter Regionen. Soziale Innovation kann definiert werden als die Herbeiführung langfristiger Wirkungen, die darauf abzielen, gesellschaftliche Bedürfnisse durch eine grundsätzliche Veränderung der Beziehungen, Positionen und Regeln zwischen den beteiligten Akteuren anzugehen indem ein Prozess der Beteiligung und Kooperation in Gang gesetzt wird. Fünf Elemente scheinen bei der Diskussion der Vorteile sozialer Innovationen von besonderer Bedeutung zu sein:

1. Soziale Innovationen im öffentlichen Sektor betonen die Bedeutung der Entwicklung und Implementierung neuer öffentlicher Dienste, die *bedürfnisorientiert* sind – so dass sie für Bürger, Bürgerorganisationen und Firmen tatsächlich von Bedeutung sind. Diese Bedürfnisse betreffen nicht nur effizientere und effektivere Leistungen, sondern auch nicht-ökonomische, demokratische und soziale Werte, die für Bürger und Unternehmen bedeutsam sind, wie Beteiligung und Gleichberechtigung.
2. Um dies zu gewährleisten ist es wichtig, dass *Endnutzer* und andere relevante Akteure beteiligt werden. Daher kann man soziale Innovation als Prozess der *Mitgestaltung* verstehen. Der Erfolg sozialer Innovationen ist abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit der maßgeblichen Akteure, miteinander zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen. Hierbei werden wichtige Ressourcen (z.B. Wissen, Informationen, Erfahrungen und Budgets) ausgetauscht und miteinander geteilt.
3. Die angestrebten Innovationen sollen "*richtungsweisend*" sein. Öffentliche Dienstleistungen werden in allen möglichen Formen unterschiedlicher Partnerschaften zwischen Regierungen, Bürgern und Unternehmen entwickelt und erbracht. Die Regierung hat in Bezug auf die öffentliche Natur dieser Dienste kein Monopol mehr. Daher wird durch soziale Innovationen unser Verständnis von *Öffentlichkeit* neu definiert. Ein Beispiel hierfür sind durch Bürger entwickelte Kooperationsmodelle im Bereich der Solarenergie.
4. Soziale Innovationen umfassen mehr als nur die *technologisch initiierten Innovationen*. Soziale Innovationen beziehen sich auch auf Veränderungen in Bezug auf Verhalten, Einstellungen, Interaktionsmuster und Beziehungen. Ein Beispiel ist der Einsatz von "Nudges" im Umgang mit

Fettleibigkeit.

5. Soziale Innovation unterstreicht die Bedeutung von *Kontext und Örtlichkeit*. Aus diesem Grund sind soziale Innovationen oft mit der Existenz von Urban Labs, City Labs oder Living Labs verbunden. Voneinander zu lernen und miteinander zusammenzuarbeiten, das kann nur dann erfolgreich sein, wenn Menschen und Organisationen sich kennen und vor einer gemeinsamen Herausforderung stehen, wie etwa der Entwicklung von Wohlfahrtsdiensten für eine Ortsgemeinschaft, die wirklich auf die Bedürfnisse der Einwohner eingehen.

In diesem Kurzdossier skizzieren wir *die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor*. Wir wollen verschiedene mögliche Zukunftsvarianten aufzeigen und stützen uns daher auf eine Szenariostudie. Eine typische Szenariostudie baut auf zwei hervorstechenden Entwicklungen oder Charakteristika auf, die sowohl unverzichtbar als auch unsicher sind. Um diese Charakteristika und Entwicklungen zu identifizieren, werden wir zunächst versuchen zu bestimmen, was wir über den Einfluss relevanter Triebkräfte und Hindernisse sozialer Innovationen wissen und wichtige Entwicklungen und Trends im Umfeld der öffentlichen Verwaltung betrachten. Die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor ist abhängig vom Zusammenspiel dieser Triebkräfte und Hindernisse sowie den im jeweiligen Umfeld gegebenen Trends.

## 2. Triebkräfte und Hindernisse für soziale Innovationen im öffentlichen Sektor

Ein wesentlicher Schritt bei der Entwicklung von Szenarien ist eine Bestandsaufnahme sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor in Vergangenheit und Gegenwart. Daher müssen im Vorfeld die vorliegenden Erkenntnisse über die den relevanten Triebkräften und Hindernissen zugrunde liegenden Innovationspraktiken im öffentlichen Sektor zusammengetragen werden. Im vorliegenden Abschnitt stellen wir die Ergebnisse eines Meta-Reviews der im Rahmen der verschiedenen Arbeitspakete des LIPSE-Projekts durchgeführten Forschungsarbeiten vor. In Abbildung 1 haben wir diese Arbeitspakete aufgelistet.

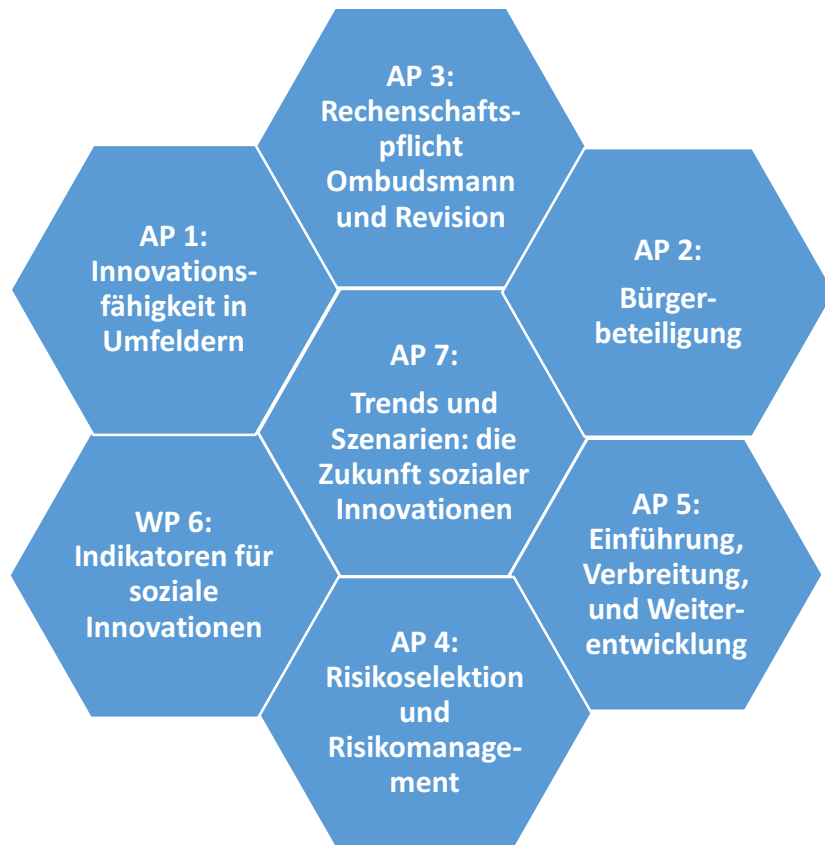


Abbildung 1: Die LIPSE Arbeitspakete (neben Management und Veröffentlichung der Ergebnisse)

In diesem Kurzdossier stellen wir das nachfolgend schematisch dargestellte Modell vor (Abbildung 2), das die wichtigsten Ergebnisse im Hinblick auf die hervorstechendsten Antriebskräfte und Hindernisse für soziale Innovationen und deren Ergebnisse zusammenfasst und veranschaulicht. Tatsächlich ist das Modell nicht ganz so geordnet und transparent wie hier dargestellt, da sämtliche Antriebskräfte und Hindernisse sich gegenseitig beeinflussen und gleichzeitig hinter diesen Faktoren viele unterschiedliche Akteure stehen, die Verlauf, Inhalt und Ergebnisse der Innovationsprozesse wechselseitig beeinflussen.

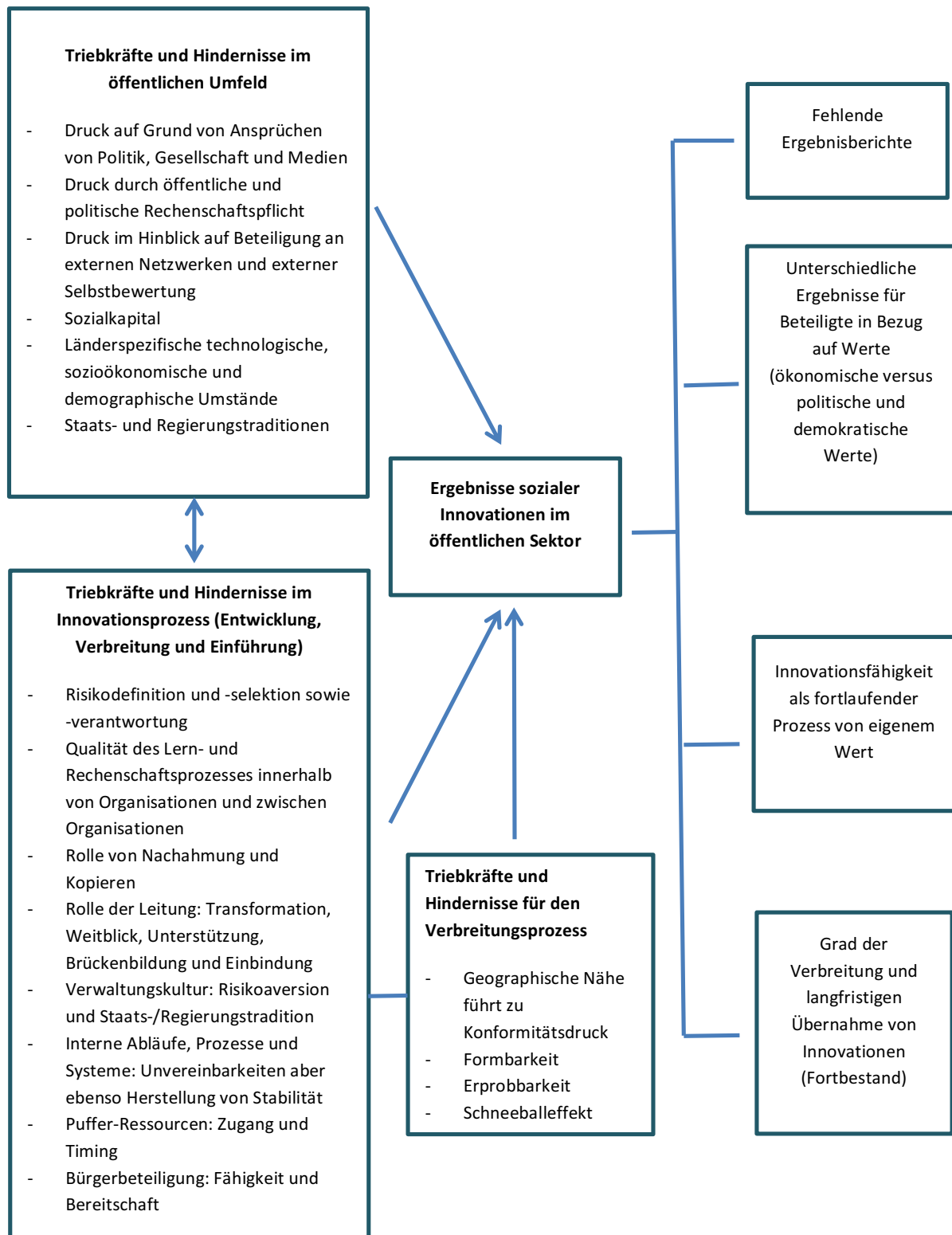


Abbildung 2: Veranschaulichung von Antriebskräften und Hindernissen, die die Ergebnisse sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor beeinflussen

Auf der Grundlage dieses Überblicks können einige Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Förderung sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor erfolgen.

### Im Umfeld von Innovationspraktiken begründete Ursachen

- Druck durch das Umfeld (durch Medien und politische aber auch andere Aufsichtsorgane wie Ombudsmänner sowie durch externe Netzwerke, an denen Organisationen beteiligt sind) scheint eine wichtige Triebkraft für Innovationen zu sein. Der soziale Innovationsprozess kann davon profitieren, wenn *dieser Druck als Gelegenheitsfenster (policy window) benutzt wird*, insbesondere wenn es mit spezifischen strategischen Prioritäten und internen Programmen verbunden wird. Für die Nutzung solcher Gelegenheitsfenster sind jedoch *politische Unternehmer* erforderlich, was einen bestimmten Führungsstil voraussetzt. Es ist also wichtig, soziale Innovation als Thema des politischen Programm-Managements zu definieren und gleichzeitig externen Akteuren ein Mitspracherecht bei der Entwicklung dieses Programms zugestehen (indem versucht wird, die eigene Einschätzung der Innovationsfähigkeit mit spezifischen externen Anforderungen in Beziehung zu setzen).
- Soziale Innovationen im öffentlichen Sektor profitieren auch von *bestimmten Stabilitätskriterien*, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen die notwendigen Bedingungen hierfür schaffen (z.B. grundlegende Bedingungen der Leistungserbringung). Daher ist es bei der Entwicklung eines Innovationsprogramms wichtig, diese Kernparameter festzulegen, ohne dabei den wechselseitigen Lernprozess, auch durch Versuch und Irrtum, zum Stillstand zu bringen.
- Informelle Netzwerke spielen eine wichtige Rolle bei der Untersuchung des *Sozialkapitals*, das erforderlich ist, um über die Grenzen von Organisationen hinaus zusammenzuarbeiten und neue Ideen zu entwickeln. Diese Netzwerke folgen oft den formalen Verwaltungsstrukturen der jeweiligen Organisationen. Daher ist es wichtig, den Menschen innerhalb dieser formalen Strukturen die Möglichkeit zu eröffnen, als *Boundary Spanner*, also als eine Art Brückenbauer, zu fungieren, indem ihnen die Freiheit zugestanden wird, externe Kontakte zu suchen und zu nutzen und eine Arbeitshaltung zu unterstützen, bei der diese externen Kontakte und Netzwerke als wertvoll angesehen werden. Hierfür ist möglicherweise jedoch ein Wandel in der Verwaltungskultur erforderlich.
- Die *Innovationsbereitschaft* eines Landes oder politischen Sektors scheint ein wichtiger Indikator für Innovation im öffentlichen Sektor zu sein, wenn sie mit den charakteristischen Eigenschaften der Infrastruktur, Wirtschaft oder Regierungstradition in Beziehung gesetzt wird. Es ist also

wichtig, im Hinblick auf die Innovationsbereitschaft eines Sektors oder Landes einen kritischen Blick zu behalten. Eine Selbsteinschätzung durch wichtige externe Akteure kann dabei helfen, diese charakteristischen Eigenschaften mit den externen Anforderungen in Einklang zu bringen.

### Voraussetzungen für den Innovationsprozess

- Bei Innovationen geht es um *Lernprozesse* innerhalb und zwischen Organisationen, um kontinuierliches Lernen und das entsprechende Feedback. Um also die Innovationskapazitäten einer Organisation zu verstehen, sollten Manager und Politiker sich die Bedingungen bewusst machen, unter denen Lernen als kontinuierlicher (also dynamischer) Prozess von Anpassung, Rückmeldung und Rechenschaftslegung stattfindet (z.B. durch Betrachtung der Rolle von Wettbewerb und Gruppendruck).
- In diesem Lernprozess sind *Risikodefinitionen* wichtig, und zwar im Sinne der Festlegung welche Definitionen (auf verschiedenen Ebenen und für unterschiedliche Gruppen) in Innovationsprozesse mit einbezogen werden und welche nicht. Politiker und Manager sollten also darauf achten, wie gemäß der in ihren Organisationen vorherrschenden Kultur und Machtbeziehungen mit Risiken in Innovationsprozessen umgegangen wird und verhindern, dass mit Risiken nur im Sinne der Vermeidung von "Schuld" oder Verantwortung umgegangen wird. In innovationsbereiten Organisationen sollte das Verhältnis zwischen Risiken und Innovationen in einem breiteren öffentlichen Diskurs untersucht werden.
- Innovationen im öffentlichen Sektor erfordern *unterschiedliche Führungsstile*: transformative, politische und verbindende Führungsstile. Diese Führungsstile wiederum erfordern unterschiedliche Kompetenzen wie Motivation, Risikobereitschaft, Protektions-, Unterstützungs- und Legitimierungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Menschen und Ressourcen zueinander zu bringen. Will eine Organisation Innovationen in Gang bringen, so ist es wichtig, diese unterschiedlichen Führungsstile innerhalb der Organisation zu fördern und die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln, um sie zum Einsatz zu bringen. Innovationsfördernde Führungsstile sollten daher Teil eines ganzheitlichen Personalmanagements sowie der kulturellen Entwicklung von Organisationen des öffentlichen Sektors sein.
- Wenn soziale Innovation im öffentlichen Sektor gelingen soll, sind *politische Selbstverpflichtung* und politische Führung unerlässliche Faktoren in diesem Prozess. Innovationen im öffentlichen Sektor sind abhängig von der unternehmerischen/administrativen und politischen Führung. Dies bedeutet auch, dass die administrativen und politischen Teile einer öffentlichen Organisation sich gegenseitig unterstützen sollten.



- Die *Kultur* einer Organisation trägt tatsächlich zur Innovationsfähigkeit einer öffentlichen Organisation bei. Insbesondere wenn sie als offen und kommunikationsfähig im Umgang mit den relevanten internen und externen Akteuren und als risikobereit bezeichnet werden kann. Wenn also eine Organisation innovativer sein möchte, sollte sie den Grad ihrer *Offenheit* bestimmen; insbesondere mit Blick auf die verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation und die Positionen der Mitarbeiter auf diesen Ebenen (z.B. die Unterschiede im Hinblick auf die Offenheit zwischen Top Management und Mitarbeitern der unteren Ebenen).
- Soziale Innovationen sind abhängig von der *Beteiligung externer Akteure* wie den Bürgern. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Bereitschaft innerhalb einer Organisation gelegt werden, mit Bürgern oder anderen externen Partnern zu tun zu haben. Diese Bereitschaft ist auf den verschiedenen Ebenen innerhalb einer Organisation in unterschiedlichem Maße vorhanden. Wenn eine skeptische Einstellung vorherrscht, könnte man versuchen, eine Anreizstruktur zu entwickeln, die eine Mitgestaltung durch Bürger und andere Akteure fördert. Es ist ebenfalls wichtig, die spezifischen "Change Agents", also die Betreiber eines Wandels innerhalb einer Organisation zu identifizieren. Ein Handicap könnte in den dominanten Staats- und Regierungstraditionen innerhalb eines Landes oder Politiksektors liegen, die den Aspekt der Risikobereitschaft oder der Risikovermeidung der Verwaltungskultur beeinflussen. Co-creation bzw. Mitgestaltung durch die Bürger bezieht sich also nicht nur auf einen Prozess des kulturellen Wandels auf der Mikro- und Mesoebene von Organisationen, sondern auch auf der Makroebene des jeweiligen Politiksektors oder Landes. Interventionen, die darauf abzielen, die Innovationsfähigkeit im Hinblick auf schwierige Probleme zu verbessern, müssen also auf allen diesen Ebenen ansetzen.
- Bestehende gewachsene Praktiken, die in alle möglichen (IKT-, Leistungs-, Prüfungs-) Systeme, Verfahren, Routinen und Hierarchien eingebettet sind, können soziale Innovationen verhindern, weil sie alle möglichen *Unvereinbarkeiten* und Probleme mit "Altlasten" erzeugen, die ein Abweichen von bestehenden Pfaden erschweren. Um also Innovationen zu fördern, müssen Organisationen bereit sein, ihre Eignung zu diskutieren. Nichtsdestotrotz schaffen diese gewachsenen Praktiken auch ein gewisses Maß an *Stabilität* und Vorhersagbarkeit, was dabei helfen kann, ein sicheres Umfeld für Experimente mit sozialen Innovationen zu schaffen. Es ist daher wichtig im Hinblick auf die Entscheidung welche Arten von Systemen, Routinen und Verfahren für Innovationen wesentlich sind kritisch zu bleiben.
- Die *Größenordnung* scheint wichtig zu sein, denn je größer eine Organisation, desto mehr Ressourcen kann sie bereitstellen, um z.B. einen mögliche Risiken "abzupuffern", was auch mehr

Sicherheit bedeutet. Daher ist es wichtig, die Beziehung zwischen Größe, Risikomanagement und Innovationsfähigkeit genauer zu betrachten.

- Das Vorhandensein eines *Ressourcenpuffers* (Geld, Mitarbeiter, Informationen, Expertise, etc.) ist eine notwendige Bedingung für soziale Innovationen angesichts der Notwendigkeit, Aktivitäten in Gang zu bringen, die für einige Zeit parallel zu den bestehenden verlaufen. Organisationen müssen also darauf vorbereitet sein, Mittel für Investitionen (z.B. in Ausbildung und Beratung) bereitzustellen. Dabei ist der politische Rahmen der Finanzierung sowie das *Timing* (über die Experimentierphase hinaus) wichtig, um Innovationen zu schaffen, deren Ergebnisse langfristigerer Natur sind.
- Um bedürfnisorientiertere soziale Innovationen zu schaffen, ist *die Bereitschaft und Fähigkeit von Bürgern zur Beteiligung* von maßgeblicher Bedeutung, obwohl ein Risiko einseitiger Beteiligung besteht (Besserverdienende und Hochgebildete). Bei der Planung von Co-Creation-Projekten ist es daher wichtig, besonders auf schwache Interessen oder Interessen, die nicht von den tatsächlich Beteiligten repräsentiert werden, zu achten. Folglich ist es wichtig zu sehen, wie diesen Interessen Gehör verschafft werden kann und durch wen. Ganz allgemein ist es wichtig, eine Analyse der beteiligten Akteure zu erstellen und sicherzustellen, dass sämtliche relevanten Akteure die Möglichkeit zur Beteiligung haben und zu akzeptieren, dass auch Bürger als relevante Akteure zu sehen sind.
- Die Beteiligung von Bürgern und Bürgergruppen ist auch abhängig von dem im Umfeld des im Innovationsprozess angegangenen "schwierigen Problems" vorhandenen *Sozialkapital*. Das Sozialkapital ermöglicht eine Arbeitsteilung zwischen den Beteiligten und macht die Arbeit effektiver und effizienter. Daher ist es wichtig, nach Bürgern und Bürgergruppierungen zu suchen, die Zugang zum notwendigen Sozialkapital haben. Steht dieses Sozialkapital nicht zur Verfügung, könnte ein erster Schritt darin bestehen, diese durch gemeinschaftsbildende Aktivitäten zu generieren, auch um ein Gefühl der Miteigentümerschaft herzustellen. Ein solches Gefühl ist ein wichtiger Faktor für Partizipation.

### **Voraussetzungen im Hinblick auf die Ergebnisse sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor**

- Bei der Bestimmung der möglichen oder tatsächlichen Ergebnisse sozialer Innovationen sollten politische Entscheidungsträger sich bewusst sein, dass *der Innovationsprozess selbst als wichtiges Ergebnis gesehen werden kann* (und auch als ein wichtiger demokratischer Wert betrachtet werden kann), weil er die Innovationskapazitäten einer Organisation oder eines Netzwerks relevanter Akteure mobilisiert und neue Räume für Mitbestimmung und Beteiligung schafft. Das

Engagement für Innovationen kann als fortlaufender Prozess zur Entwicklung und Erhaltung der Innovationsfähigkeit gesehen werden.

- Um die Aufmerksamkeit für die Bedeutung von Innovation als fortlaufenden Prozess zu schärfen, ist es wichtig, *Evaluationsinstrumente* zu entwickeln (z.B. auf der Grundlage regelmäßiger interner oder externer Selbst-Bewertungen durch die relevanten Akteure).
- Soziale Innovationen führen auf der Grundlage unterschiedlicher Werte für unterschiedliche Beteiligte zu unterschiedlichen Ergebnissen. Dies beeinflusst auch die Beurteilung sozialer Innovationen im Hinblick auf deren Erfolg. Bei einer solchen Beurteilung der Ergebnisse sollten Politiker einen *Multi-Stakeholder-Ansatz* verwenden.
- Bei der Beurteilung der angeblichen oder tatsächlichen Resultate sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor ist es wichtig, hinter den reinen ökonomischen Wert im Sinne von Effizienz- und Effektivitätsgewinn zu schauen, und auch andere, eher gesellschaftliche (z.B. Verbesserung des Sozialkapitals) oder demokratische Werte (z.B. Beteiligung, Reaktionsbereitschaft, Vertrauen, Legitimität) mit zu berücksichtigen. Politische Entscheidungsträger sollten also einen Ansatz wählen, der *vielfältige Werte und Kriterien berücksichtigt*.
- Bei der Beteiligung an sozialen Innovationsprozessen sollte ein größeres Augenmerk auf die systematische Bestimmung von und Berichterstattung über die *Resultate* gelegt werden, insbesondere angesichts der Tatsache, dass über diese Resultate kaum jemals berichtet wird. Die Bewertung dieser Ergebnisse kann dabei helfen, unser Verständnis für den Mehrwert sozialer Innovationen zu verbessern.
- Bei der Bewertung der Resultate einer Innovation, ist der Grad der Verbreitung und Anwendung als relevanter Indikator zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche soziale Innovation ist kein Nischenobjekt, das nur von einer kleinen Gruppe von Früheinsteigern angenommen wird. Bei der Beurteilung des Erfolgs einer sozialen Innovation ist es also wichtig, eine *langfristige Perspektive* einzunehmen.
- Eine erfolgreiche Einführung impliziert häufig positive Imitation, die durch *geographische Nähe* gefördert wird. Daher muss bei der Entwicklung einer Verbreitungsstrategie neben Machbarkeit, Anwenderfreundlichkeit und Mehrwert die geographische Nähe eine Rolle spielen.

Diese Antriebskräfte und Hindernisse werden die Zukunft von sozialen Innovationen im öffentlichen Sektor bestimmen. Diese Zukunft wird jedoch auch durch alle Arten von Trends und Entwicklungen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung bestimmt, die unterschiedliche und oft miteinander verflochtene Herausforderungen erzeugen.

### 3. Trends im Umfeld des öffentlichen Sektors

Die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor wird nicht nur durch die Innovationsfähigkeit von öffentlichen Organisationen und deren Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Gesellschaft, anderen Regierungen und Bürgern bestimmt, sondern auch von den im eigenen Umfeld stattfindenden Entwicklungen und Trends, die zu neuen gesellschaftlichen Herausforderungen führen. In diesem Abschnitt berichten wir über die Verfolgung dieser Trends. Abbildung 3 zeigt eine Zusammenfassung und Veranschaulichung dieser verschiedenen Trends im Verhältnis zu den Herausforderungen sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor.

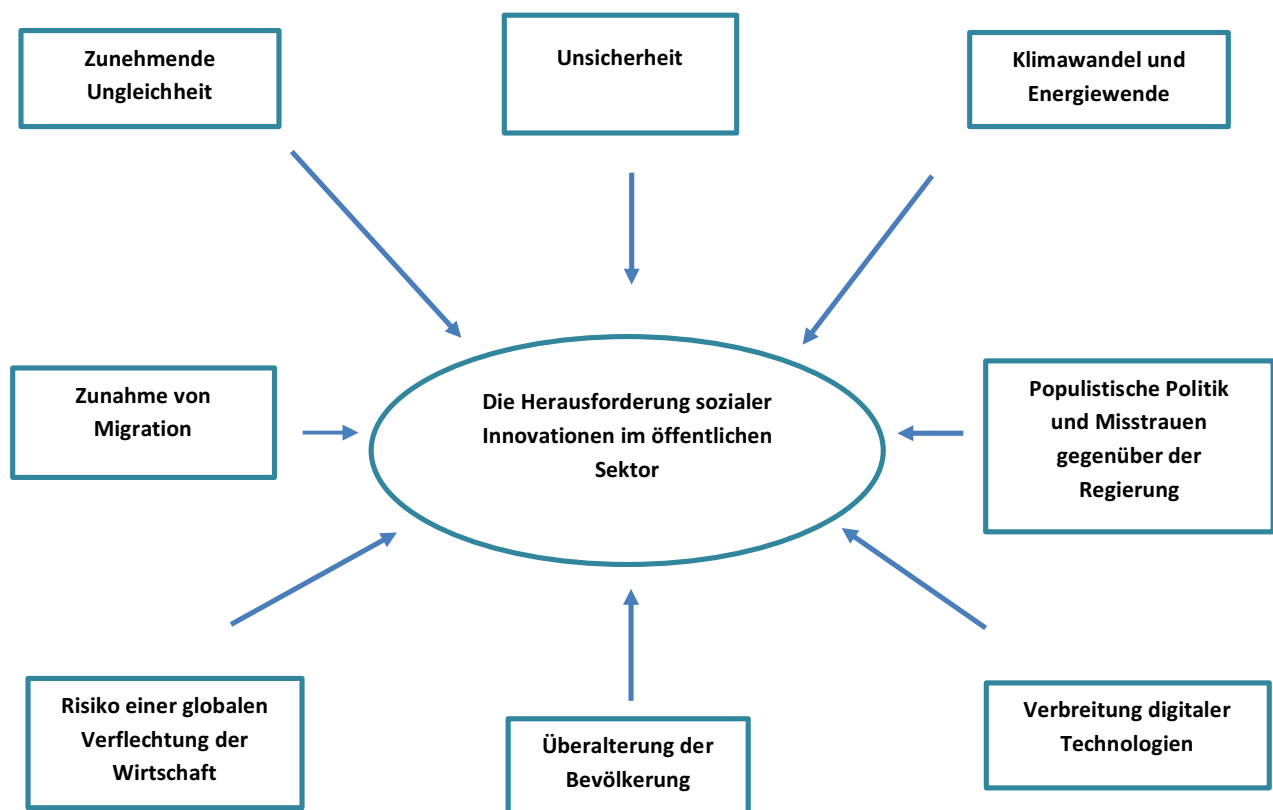


Abbildung 3: Trends im Umfeld des öffentlichen Sektors in der EU

#### Zunehmende Ungleichheit

Zwischen den Mitgliedsstaaten der EU ist eine zunehmende Ungleichheit zu verzeichnen, d.h. es gibt Menschen, die "etwas haben" und solche, die "etwas nicht haben". Diese zunehmende Ungleichheit ist zunächst auf dem Arbeitsmarkt festzustellen (junge Menschen, Menschen über 55, Migranten). Darüber hinaus werden aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2008 und den folgenden Jahren sämtliche sozialen Leistungen – in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Wohnen und

Sozialhilfe – die vorher vom Staat zur Verfügung gestellt oder bezuschusst wurden auf den Prüfstand gestellt. Dies hat den Grad, in dem Menschen Zugang zu diesen Leistungen erhalten, sowie Qualität und Umfang der Leistungen beeinflusst. In der Folge wurde eine größere Zahl von Initiativen des privaten Sektors und der Zivilgesellschaft ins Leben gerufen, dennoch bleibt es fraglich, inwieweit diese Dienste, insbesondere in den Bereichen Bildung und Gesundheit, für weniger Begüterte zugänglich sind. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass sich zwischen städtischen und ländlichen Regionen die Unterschiede im Hinblick auf den Wohlstand vergrößert haben, da in den ländlichen Gebieten eine Abnahme der Bevölkerungszahlen zu verzeichnen ist während die Städte für jüngere Menschen attraktiver geworden sind. Auch die Flüchtlingskrise, insbesondere bedingt durch die Konflikte in Syrien und im Irak, bewirkte eine Zuwanderung großer Gruppen von Migranten, die keinen (vollen) Zugang zu öffentlichen Leistungen (z.B. in den Bereichen Wohnung und Bildung) haben und mit anderen lokalen Gruppen konkurrieren. Wir können mit einer Zunahme der Armut innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten rechnen. Dies hat Auswirkungen auf das Maß an Solidarität mit diesen sozial benachteiligten Gruppen, eine Solidarität, die auch durch die Tatsache behindert wird, dass wir in unseren Gesellschaften eher vereinzelt und verstreut leben. Eine Herausforderung liegt in der Entwicklung neuer Formen der Solidarität, in denen die traditionell dominante Rolle der Regierung bei der Sicherung und Organisation von Solidarität nicht mehr länger selbstverständlich ist. Das berührt auch die Legitimation und Vitalität des Wohlfahrtsstaates im Umgang mit Ungleichheiten, Armut und Gerechtigkeit.

### **Zunahme von Migration**

Die Flüchtlingskrise, die insbesondere im Jahr 2015 sichtbar geworden ist, berührt eine weitere wichtige Entwicklung in vielen europäischen Staaten, eine Entwicklung, die zwar schon seit Jahren stattfindet, die aber derzeit für ein hohes Maß an gesellschaftlichem Druck sorgt. Das ist der gestiegene Zustrom von Migranten. Hier sind zwei Aspekte relevant. Erstens Migranten aus nicht europäischen Ländern und zweitens Migranten, die im Zuge einer zunehmenden Migration von Arbeitskräften innerhalb der EU in verschiedene Länder kommen. Dieser Zustrom wirft Fragen im Hinblick auf die Aufnahmekapazitäten der EU-Länder auf. Infolgedessen sind Integrationsfragen zu einem dringenderen Thema auf der politischen Agenda geworden, weil diese Integrationsfragen nicht nur die sozioökonomische Integration betreffen (z.B. den Zugang zum Arbeitsmarkt und zur Bildung), sondern auch die sozio-kulturelle Integration (z.B. Sprache, Normen und Werte, Sicherheit) und Identitätsfragen. Einerseits ist insbesondere in den Städten und Ballungsräumen eine Verbindung zwischen Immigration und Problemen des sozialen Zusammenhalts und der Vitalität in diesen urbanen Gebieten festzustellen. Andererseits wird auch argumentiert, dass

Arbeitsmarktprobleme (insbesondere im Hinblick auf billige Arbeitskräfte) und demographische Probleme (die sinkende Geburtenrate) durch die Immigration gelöst werden können. Die Motive für die Immigration und die Art des Umgangs hiermit werden auch angesichts der wirtschaftlichen Motive der Menschen, die nicht nur Sicherheit und Schutz (Asyl) suchen, zunehmend Aufmerksamkeit erfahren. Es gibt alle möglichen Übertragungseffekte bei diesen Debatten, in denen die Frage aufgeworfen wird wie die Regierungen (und die Politik) angemessene Lösungen finden können.

### **Zunehmende Überalterung der Bevölkerung**

Die zunehmende Überalterung der Bevölkerung ist eine weitere wichtige Entwicklung, auch in Zusammenhang mit den abnehmenden Geburtenraten. Hier gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen EU-Ländern, insbesondere wenn man die demographischen Unterschiede zwischen urbanen und ländlichen Regionen betrachtet. In ländlichen Gebieten ist dieses Problem oft dringlicher. Infolge der Überalterung der Bevölkerung wird der Druck auf bestimmte Dienste, insbesondere auf die Gesundheits- und Wohlfahrtsdienste, steigen. Nicht nur weil ältere Menschen diese Dienste mehr in Anspruch nehmen, sondern auch weil auf Grund der Tatsache, dass die Menschen länger leben, neue Dienste benötigt werden. Auf Grund eines Anstiegs chronischer Krankheiten entstehen neue Bedürfnisse (z.B. im Hinblick auf Wohn- und Pflegeeinrichtungen und steigende Kosten für die medizinische Versorgung). Angesichts der Tatsache, dass eine geringere Zahl junger Menschen für eine größere Zahl alter Menschen sorgen muss (z.B. im Hinblick auf die Kosten für Krankenversicherung und Renten), ist darüber hinaus zu erwarten, dass die zunehmende Überalterung der Gesellschaft neue Solidaritätsprobleme schafft.

### **Die globale Verflechtung der Wirtschaft**

Eine weitere Entwicklung ist die Tatsache, dass aus Wirtschaftsräumen und Märkten internationale Wirtschaftsräume und Märkte geworden sind, was zu einer Globalisierung der Produktionsmodelle und Konsummuster mit unterschiedlichen Wechselwirkungen und Risiken geführt hat. Die Bankenkrise von 2008 hat dies eindrücklich gezeigt. Wir erwarten, dass sich diese Wechselwirkungen weiter verstärken werden. Gleichzeitig sehen wir, dass in dieser globalisierten Wirtschaft ein erbitterter Wettbewerbskampf geführt wird, nicht nur zwischen Unternehmen sondern auch zwischen den nationalen Volkswirtschaften. Hierbei wird die Bereitschaft und Fähigkeit, sich an den "globalen Markt" anzupassen eine große Herausforderung darstellen, insbesondere im Hinblick auf die Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierung von Märkten und Produktionsbedingungen, aber auch im Hinblick auf die Überlebensfähigkeit sozialstaatlicher Einrichtungen. Auch das

Hervortreten "neuer" Volkswirtschaften wie China und Brasilien führt zu Anpassungsproblemen, weil dies zu einer neuen, weltweiten Arbeitsteilung geführt hat. Das Bruttosozialprodukt dieser neuen Wirtschaftsräume wird jedoch in den nächsten Jahren wieder sinken. In den kommenden Jahren ist mit einer Verlangsamung des globalen Wirtschaftswachstums zu rechnen. Dies wird auch das Wachstum der Wirtschaft innerhalb der EU beeinflussen. Aufgrund der gestiegenen globalen wirtschaftlichen Wechselwirkungen, wird die wirtschaftliche Entwicklung in der EU, und in bestimmten Ländern der EU, noch verwundbarer durch die Probleme anderer Volkswirtschaften (z.B. das verlangsamte Wachstum in China, den sinkenden Ölpreis oder den Zinssatz in den USA). Die weltweite wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst also das Maß in dem die EU-Regierungen in der Lage sind, neuen Anforderungen und dringenden Notwendigkeiten (insbesondere in finanzieller Hinsicht) zu begegnen, während gleichzeitig viele europäische Länder sich erst langsam von der letzten Wirtschaftskrise erholen. Das Vertrauen der Verbraucher erholt sich langsam, ist aber noch immer brüchig. Dies zusammen mit einer eher niedrigen Inflationsrate (und niedrigen Zinsen) gibt immer noch Anlass zur Sorge im Hinblick auf die Verwundbarkeit der Wirtschaft der EU insgesamt, und insbesondere der einzelnen Volkswirtschaften ihrer Mitgliedsstaaten. Gleichzeitig wird diese Sorge genährt durch die Bedenken hinsichtlich der Frage inwieweit der europäische und internationale Bankensektor in der Lage war, die Auswirkungen der Finanzkrise zu bewältigen und ob ausreichende Maßnahmen zur Verhinderung einer weiteren Krise getroffen wurden.

### **Unsicherheit**

Ein zunehmendes Gefühl von Unsicherheit und fehlender Sicherheit ist eine weitere wichtige Entwicklung, die unterschiedliche Gründe hat. Zunächst sehen wir, dass sich an den Grenzen der EU Bedrohungen gezeigt haben, die auf die Außen- und Militärpolitik Russlands zurückzuführen sind. Zweitens sehen wir auf Grund des Krieges in Syrien, aber auch durch gescheiterte Staaten (z.B. Libyen und Irak), dass ein Anstieg der (Bedrohung durch) militärische(n) Gewalt zu erwarten ist. All das geschieht nicht weit von den Grenzen der EU. In Anbetracht der Tatsache, dass viele EU-Staaten in diese Kriege verwickelt sind, sind alle möglichen sekundären Auswirkungen möglich, die die Wahrscheinlichkeit einer Bedrohung der Sicherheit dieser Länder erhöhen. Drittens bleibt, teilweise auch aufgrund der militärischen Präsenz verschiedener EU-Staaten, die Bedrohung durch Terrorangriffe von radikalislamischen Gruppen (IS/Daesh) bestehen. Die Angriffe 2015 in Paris und 2016 in Brüssel haben die Verwundbarkeit europäischer Staaten (und Städte) gegenüber einer neuen Form des Terrorismus gezeigt, der in vorsätzlicher, wahlloser und unverhältnismäßiger Weise versucht, so viele zivile Opfer wie möglich zu treffen. Auch das führt zu einem Gefühl der Unsicherheit. Viertens sehen wir als Ergebnis der (Bürger-)Kriege, insbesondere in Nordafrika und im

arabischen Raum, dass die Zahl der Flüchtlinge weiter hoch bleiben oder sogar noch ansteigen wird. Die Sorge hinsichtlich der (sozioökonomischen wie kulturellen) Aufnahmekapazitäten der EU-Mitgliedsstaaten führt ebenfalls zu weiteren Unsicherheitsgefühlen bei Bürgern wie Politikern.

### **Klimawandel und Energiewende**

Eine weitere als überlebenswichtig für die Zukunft unserer Gesellschaften eingestufte Entwicklung ist der Klimawandel. Die Tatsache, dass sich unser Klima verändert, sorgt für alle Arten von Herausforderungen, besonders langfristig betrachtet. Die Auswirkungen des Klimawandels, wie das Ansteigen des Meeresspiegels und Wetteränderungen, die zum Beispiel zu Wasserknappheit oder heftigen Regenfällen führen, sind jedoch in den letzten Jahren offenkundiger und dringlicher geworden. Nicht nur lokale Auswirkungen, wie heftigere Regenfälle, die die Aufnahmekapazitäten von Flüssen und Abwassersystemen vor Herausforderungen stellen, sondern auch globale Effekte, die die Weltwirtschaft beeinträchtigen, sind festzustellen. Beispielsweise haben Dürren in Afrika vernichtende Wirkungen für die lokalen Volkswirtschaften, was zu neuen Flüchtlingsströmen führt. Der Umgang mit diesen Klimaveränderungen und die Entwicklung von Plänen zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und anderer schädlicher Emissionen sind daher äußerst dringende Probleme. Darüber hinaus ist es wichtig die Art zu betrachten, wie wir unsere Energieproduktion und unseren Energieverbrauch organisieren, denn dies hat auch Auswirkungen auf unsere Fähigkeit, mit dem Klimawandel umzugehen. Einerseits trägt insbesondere die Nutzung fossiler Energiequellen (wie Kohle und Öl) zur Deckung unseres Energiebedarfs zur Produktion von Emissionen bei, die schädlich für unser Klima sind. Die Reduzierung der Nutzung fossiler Energiequellen ist daher eine wichtige Herausforderung. Andererseits scheint die Entwicklung neuer "grüner" Energiequellen (z.B. Wind-, Wasser- und Solarenergie), die weniger schädlich sind, in Verbindung mit der Entwicklung neuer, weniger energieintensiver Produktions- und Verbrauchsmuster (z.B. Elektroautos und andere Transportsysteme), uns vor neue Innovationsherausforderungen zu stellen: Wie kann unser System der Energieversorgung effizienter, nachhaltiger und grüner werden?

### **Die Verbreitung digitaler Technologien**

Seit der Einführung des Internets und des World Wide Web (Web 1.0) in den frühen 1990er Jahren, haben die digitalen Technologien Einzug in unser tägliches Leben und in unsere Arbeitswelt gehalten, haben zu neuen Formen des Teilens von Informationen und Wissen, neuen Formen des Kommunikationsverhaltens und neuen Organisationsmodellen geführt. Jedoch ist der Umfang, in dem die Bürger der verschiedenen EU-Staaten Zugang zu diesen Netzwerken und Anwendungen haben unterschiedlich, abhängig von der Qualität der jeweils bestehenden IKT- und



Telekommunikations-Infrastruktur. Betrachtet man jedoch die Entwicklung neuer Technologien, so können einige Veränderungen ausgemacht werden, die soziale Innovationen im öffentlichen Sektor beeinflussen. Erstens ist ein Phänomen zu beobachten, das "Big Data" genannt wird. Big Data kann als Metapher für die Fähigkeit gesehen werden, in allen Arten von Datenbanken und anderen Datensystemen verfügbare Daten für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hierbei können neues Wissen und neue Informationen geschaffen werden. Wenn diese Daten öffentlich zugänglich werden, könnte dies ein Anreiz für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte sein. Ein wichtiger Auslöser für die Entwicklung von "Big Data" ist die Tatsache, dass digitale Technologien für alle Arten von Kontroll- und Überwachungszwecken eingesetzt werden. Dabei werden Daten über eine große Bandbreite von gesellschaftlichen Prozessen und Bewegungen (z.B. in Verkehrssystemen, Wassermanagement- und Heizungssystemen) registriert und gespeichert, die prinzipiell leicht genutzt werden können. Darüber hinaus hilft uns die Tatsache, dass wir große Mengen von Daten leichter sammeln, speichern, bearbeiten und darstellen können, alle möglichen Arten der Datengewinnung und -analyse zu entwickeln und Darstellungsanwendungen zu verwenden, die uns helfen, diese Daten in besserer Weise zu nutzen. Die zweite Entwicklung ist die Nutzung von Robotern und die roboterähnliche, vollautomatische Bearbeitung von Routineaktivitäten (z.B. in der Gesundheitsversorgung, aber auch im Bereich der Verwaltungsdienstleistungsbranchen, einschließlich des Bankensektors, der Versicherungsgesellschaften und der Regierungsbehörden). Dies betrifft insbesondere die Stellung der Mittelklasse und das Funktionieren des Arbeitsmarktes, was letztlich auch die regionale Wirtschaft beeinflussen kann. Im Ergebnis können diese technologischen Entwicklungen neue Chancen für Innovation generieren, sie können aber auch zum Auftreten neuer Ungleichheiten führen.

Betrachtet man die politischen Auswirkungen dieser Technologien und setzt sie in Beziehung mit dem Potential dieser Technologien, die Steuerungsfähigkeit von Regierungen zu beeinflussen, so können zwei Trends ausgemacht werden. Einerseits können diese Technologien als Kontrolltechnologien definiert werden, die es uns ermöglichen, Verhalten, Handlungen und Wahlmöglichkeiten (zentral und systematisch) genauer zu kontrollieren oder sogar zu automatisieren, weil sie transparenter werden. Dabei wird möglicherweise die Informationsstellung der Regierung gestärkt. Andererseits könnten diese Technologien auch lokale und individuelle Prozesse der Selbstorganisation erleichtern, weil Bürger, Unternehmen und gesellschaftliche Gruppen leichter Zugang zu relevanten Daten erhalten, was zu neuen Geschäftsmodellen für die Entwicklung von Dienstleistungen oder sogar für die öffentliche und politische Teilhabe führen könnte.

### **Populismus und Abnahme des Vertrauens in die Regierung**

Nicht zuletzt sind wichtige Veränderungen in der politischen Landschaft zu beobachten, bei denen "populistische" Parteien und Bewegungen die Rolle der traditionellen politischen Parteien und Parteiführer als Vermittler und beim Agenda-Setting, also bei der Setzung von Schwerpunktthemen, in Frage stellen. Im Kern stellt sich die Frage, ob die repräsentative Demokratie und ihre Institutionen in der Lage sind, die Bedürfnisse ihrer Bürger zu kanalisieren, und ob Regierung und Politiker, oder sogar die politische Elite, in der Lage sind, auf die Bedürfnisse einer eher zerstreut lebenden, fragmentierten Gesellschaft einzugehen. Diese Herausforderung wird sogar noch komplizierter, wenn man anerkennt, dass die Bürger trotz des Misstrauens gegenüber ihrer Regierung, hohe Erwartungen an deren Fähigkeit haben, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Gleichzeitig ist es angesichts der Haushaltskrise des öffentlichen Sektors infolge der Finanzkrise von 2008 und den Folgejahren fraglich, ob die Regierungen in der Lage sind, diese steigenden Erwartungen zu erfüllen, da empfindliche Budgetkürzungen zu einem Rückzug der Regierung aus vielen Politikfeldern geführt und so dem privaten Sektor und der Zivilgesellschaft erlaubt haben, hinsichtlich der Erfüllung bestimmter Bedürfnisse und Wünsche mögliche Lücken zu füllen.

### **Trends und soziale Innovationen**

Diese Trends bilden eine große Bandbreite von gesellschaftlichen Herausforderungen für die nächsten zehn Jahre. Wir erwarten, dass sie die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer innovativer öffentlicher Dienste und Dienstleistungsregelungen erhöhen. Es ist weiter zu erwarten, dass die oben genannten Trends ein Gelegenheitsfenster öffnen, durch das es möglich wird, soziale Innovationen als möglichen Weg des Umgangs mit diesen Herausforderungen voranzutreiben. Die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien könnten eine Mobilisierung der relevanten Daten und Menschen für die Entwicklung neuer Rahmenbedingungen, Ideen und Modelle erleichtern.

## **4. Die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor: vier Szenarien**

Wir möchten die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor betrachten, oder besser verschiedene Möglichkeiten wie eine solche Zukunft aussehen könnte. Um solche Zukunftsszenarien zu entwickeln, müssen wir zunächst maßgebliche Trends, Antriebskräfte und Hürden analysieren, die diese Zukunft bestimmen können. Basierend auf zwei ausgewählten Trends oder Triebkräften/Hindernissen, können wir uns mögliche Zukunftsszenarien vorstellen. Bei einer

Szenariostudie werden typischerweise zwei entscheidende Unsicherheitsfaktoren ausgewählt und kombiniert, so dass eine relativ breite Auswahl möglicher Zukunftsvarianten daraus resultiert (vier Szenarien). Man hätte eine große Zahl möglicher Unsicherheitsfaktoren auswählen können, und jede der möglichen Kombination hätte ebenfalls zu einem interessanten Szenario geführt. Die "entscheidendsten Unsicherheitsfaktoren" sind die Bereitschaft von Bürgern zur Mitgestaltung und die Bereitschaft der Regierungen, Mitgestaltung zuzulassen. Es ist diese Bereitschaft, die die Fähigkeit beeinflusst, mit Trends im Umfeld der öffentlichen Verwaltung umzugehen. Diese beiden Faktoren sind die relevantesten, aber diese Bereitschaft von Bürgern und Regierungsorganisationen ist auch höchst unsicher, weil sie von so vielen Faktoren und auch dem jeweiligen Kontext (im Hinblick auf spezifische Trends und Herausforderungen im jeweiligen Umfeld, aber auch in Bezug auf die jeweiligen Staats- und Regierungstraditionen), in dem diese Faktoren möglicherweise eine Rolle spielen, beeinflusst werden. Wenn wir jedem Faktor zwei Werte zuweisen, für hohe oder niedrige Bereitschaft, sind wir in der Lage, vier Szenarien zu skizzieren. In Abbildung 4 sind diese Szenarien dargestellt.

Bürgerbeteiligung: Grad der Bereitschaft			
		hoch	niedrig
Regierungs- beteiligung: Grad der Bereitschaft	hoch	I Los geht's	II Zeitverschwendung
	niedrig	III Einsamer Kämpfer	IV Ödland

Abbildung 4: Vier Szenarien für die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor

Eine ausführlichere Beschreibung ist im Forschungsbericht enthalten. In der folgenden Abbildung versuchen wir, die Hauptmerkmale der vier Szenarien zusammenzufassen:

### Szenario I: Los geht's

- Bürger als Wissens- und Erfahrungsquelle über die Rolle als Wähler oder Kunde hinaus
- Bürger sind in der Lage, Interessen zu äußern, starkes Gefühl von Miteigentümerschaft
- Besonderes Augenmerk ist auf schwache Interessen und schwach organisierte Gruppen zu legen
- Regierungen erkennen an, dass sie kein Problemlösungsmonopol haben und mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten müssen. Anerkennung der Ressourcenabhängigkeit
- Regierung ist bereit, über existierende Praktiken hinaus zu gehen (Prozesse, Modelle, Systeme, etc.)
- Politische Unterstützung
- Boundary Spanners innerhalb der Regierung und in Bürgergruppen (Verbindung der Leitung)
- Tradition starker partizipativer und assoziativer Demokratie, die gegenseitiges Vertrauen herstellt

### Szenario II: Zeitverschwendung

- Bürger sind Teil einer eher individualistisch orientierten Gesellschaft und hauptsächlich auf private Ziele konzentriert. Sie haben kein Interesse an öffentlichen Angelegenheiten und/oder haben bei früheren Gelegenheiten enttäuschende Erfahrungen mit Beteiligung gemacht, erleben Beteiligung als zu aufwändig
- Fehlen von Boundary Spanners innerhalb der Gesellschaft
- Regierungen erkennen an, dass Bürger eine wichtige Wissens- und Erfahrungsquelle sein können und sehen ihre Beteiligung als eine Art des Umgangs mit Misstrauen und Legitimitätsproblemen
- Regierungen erkennen an, dass komplexe Problemstellungen die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit unterstreichen
- Regierungen sind bereit, bestehende Praktiken als mögliche Hindernisse zu diskutieren und Strategien für die Bürgerbeteiligung zu entwickeln

### Szenario III: Einsamer Kämpfer

- Starke Verpflichtung von Bürgern gegenüber öffentlichen Belangen: sind bereit und willig, sich zu beteiligen, da ein starkes Gefühl von Miteigentümerschaft besteht
- Starke Abneigung der Regierung gegen Zusammenarbeit und Beteiligung sowie gegen geteilte Macht
- Traditioneller Blick der Regierung auf die Gesellschaft von oben herab (top down). Bürger werden definiert als gesetzestreue Bürger und Wähler, und Regierung hat ein Monopol in Bezug auf den Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen. Primat der Politik in repräsentativer Demokratie
- Regierungen stellen Fähigkeit der Bürger Interessen zu äußern und dem öffentlichen Interesse zu dienen in Frage
- Regierungen betonen Schwierigkeiten der Beteiligung
- Keine Tradition der Zusammenarbeit zum Aufbau von Vertrauen
- Entwicklung zweier unterschiedlicher Bereiche öffentlicher Dienste: staatlich gelenkt oder durch die Zivilgesellschaft gelenkt

### Szenario IV: Einöde

- Bürger leben in einer äußerst individualistisch orientierten Gesellschaft, haben kein klares Interesse an öffentlichen Belangen und/oder sehen Beteiligung als zu aufwändig. Sie sehen sich selbst in erster Linie als Wähler oder Kunde
- Top down Sicht auf die Rolle der Regierung in der Gesellschaft und Akzeptanz des Primats der Politik in repräsentativer Demokratie
- Gesellschaft und Regierung sind als zwei unterschiedliche Bereiche definiert

Abbildung 5: Detailliertere Beschreibung der vier Szenarien

### Verwendung der Szenarien

In diesem Dossier legen wir besonderen Wert auf die Verwendung dieser Szenarien. Diese vier möglichen Szenarien könnten politischen Entscheidungsträgern dabei helfen, sich zu positionieren, indem sie ihren Platz in einem dieser Szenarien finden. Das kann für verschiedene Gruppen oder beteiligte Akteure in unterschiedlicher Weise erfolgen. Zum Beispiel wäre es möglich, dass hochrangige Führungskräfte des öffentlichen Sektors und verantwortliche Politiker sich selbst so einordnen, dass sie versuchen, sich Szenario 1 anzunähern, während Bürgergruppen oder beteiligte Mitarbeiter mit starkem Kundenkontakt nur Szenario 2 erkennen können. Hierbei kann jedes Szenario den unterschiedlichen beteiligten Gruppen helfen, ihre derzeitige und zukünftige Position zu formulieren, was wiederum dazu beitragen kann, etwaige Differenzen und mögliche Lösungswege zu identifizieren.

Betrachtet man die konkreten Maßnahmen, die verfolgt werden, so können diese Unterschiede im Hinblick auf die strategische Positionierung auch dazu beitragen zu klären, in welchen *Dimensionen* soziale Innovationen aufgegriffen werden: im Bereich der politischen Sprache und Rhetorik, dem der politischen Programme und Entscheidungen oder im operationalen Bereich. Das bedeutet auch, dass man bei der Analyse möglicher Strategiedifferenzen zwischen unterschiedlichen auf den verschiedenen Ebenen vorherrschenden Szenarien unterscheiden kann; so kann beispielsweise auf der rhetorischen Ebene in Bezug auf eine Innovation im öffentlichen Sektor ein Szenario dominieren, während auf der operationalen Ebene ein anderes Szenario angestrebt wird.

Das ist der Grund dafür, dass insbesondere in den Szenarien 2, 3 und 4 auch mögliche Maßnahmen zum Wechsel zu einem anderen Szenario aufgenommen wurden. Dabei können bestimmte *Wege* verfolgt werden. Nachfolgend werden die wichtigsten Strategiewechsel diskutiert.

A. Co-Creation oder gemeinsame Gestaltung mit Bürgern kann von der Regierung als "Zeitverschwendung" wahrgenommen werden. Die wichtigste Herausforderung ist die Vermeidung eines Anstiegs der Skepsis innerhalb der Regierung in einem solchen Maß, dass ein weiteres Szenario ins Spiel kommt – das Ödland. Darüber hinaus ist es äußerst wichtig, die Gesellschaft, und insbesondere Bürger und Bürgergruppen, zu überzeugen, dass die Absichten der Regierung aufrichtig sind, so dass ein anderes Szenario – „Los geht's“ - Realität wird. Die folgenden Empfehlungen sollen dabei helfen, das zu erreichen. Zunächst muss Vertrauen wieder hergestellt werden, indem sichtbar gemacht wird, dass Mitgestaltung wirklich zu Regelungen und

Arrangements führen kann, die nicht nur effektiver und bedürfnisorientierter sind, sondern die auch die Legitimierung der Regierung erleichtern. Dabei ist es wichtig, dass die Regierungen konkrete Pläne entwickeln und in die Tat umsetzen, die im Hinblick auf die Sichtbarkeit und Ernsthaftigkeit wirklich etwas bewirken und so zeigen, dass ihre Motive aufrichtig sind. Zweitens ist es wichtig, Verbreitungsstrategien zu entwickeln und zu unterstützen, bei denen die optimalen Vorgehensweisen bei Co-Creation- bzw. Mitgestaltungsprozessen sichtbar gemacht werden, so dass diese leichter angewendet werden können. Drittens sollte der Gemeinschaftsbildung innerhalb bestimmter gesellschaftlicher Gruppen sowie innerhalb städtischer und ländlicher Regionen Gewicht beigemessen werden indem Führungspersönlichkeiten und Basisorganisationen identifiziert werden, die bereit sind, Gemeinschaftsaktivitäten im Bereich der öffentlichen Dienste zu entwickeln. Eine Bedingung ist dann, dass ihre Erfolge einen konkreten Mehrwert für die Gemeinschaft haben. Nicht zuletzt sollten auch Maßnahmen ergriffen werden, die dabei helfen, die Kosten der Beteiligung für die Bürger zu senken, z.B. durch den Einsatz von Vermittlern, die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zum Austausch von Gedanken, der Entwicklung von Ideen und der Suche nach relevanten Informationen und Kenntnissen.

- B. Geht man von Szenario 3, "einsamer Kämpfer", aus, so ist ein Wechsel zu Szenario 1, "los geht's", möglich. Dafür ist eine grundlegende Veränderung der Rahmenbedingungen in Regierung und Politik erforderlich. Es gibt drei Gründe warum dies geschehen könnte. Erstens wird politischen Entscheidungsträgern und Politikern beim Vergleich staatlicher und zivilgesellschaftlicher Dienste sehr schnell klar, dass letztere im Hinblick auf Effizienz, Effektivität, Servicequalität und Kundenzufriedenheit besser abschneiden. Die öffentlichen Dienstleistungssysteme werden dadurch grundsätzlich in Frage gestellt. Zweitens könnte es aufgrund dessen zu öffentlichen Unruhen kommen, die zu einer intensiven politischen und öffentlichen Auseinandersetzung hinsichtlich der Qualität und Reaktionsfähigkeit beider Arten von Diensten führen und von Ombudsmännern und Kontrollinstitutionen aufgegriffen werden. Infolgedessen könnten neue Bewegungen in der Politik und an der Basis entstehen, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Drittens ist es bei Betrachtung der Erfahrungen aus dem Ausland und unter Einbeziehung der (z.B. durch die OECD) durchgeführten Bewertungen für Regierung und Politik fraglich, ob der konventionelle Weg wirklich der Beste ist. Um jedoch eine solche Veränderung zu bewirken, ist es besonders wichtig, dass die politische und administrative Führung zur Umgestaltung bereit ist nicht nur eine neue Art des Umgangs mit den Bürgern und der Verbindung mit der Zivilgesellschaft aufzuzeigen, sondern auch den Prozess der organisatorischen Umgestaltung

innerhalb der Regierung zu ermöglichen. Um diese Veränderungen auf allen Ebenen des Verwaltungssystems zu ermöglichen, müssen die bestehenden Einstellungen, Vorschriften, Regelungen, Systeme, Prozesse und Routinen einer genauen Prüfung unterzogen werden. Außerdem müssen der (für eine Verbindung mit Bürgern und Gesellschaft) erforderliche Führungsstil und auch die notwendigen Kompetenzen sich ändern. Um dies umzusetzen, muss ein Programm zur Kompetenzbildung im administrativen Bereich entwickelt werden, das letztlich zu einem neuen Regierungsstil führen sollte, in dem Serviceentwicklung und Serviceumgestaltung als gemeinsame Herausforderung gesehen werden, für die Regierung, Gesellschaft und sogar der Markt zusammenarbeiten müssen, um mit sämtlichen "komplizierten Problemen" umgehen zu können.

- C. Im "Ödland"- Szenario ist die Innovationsfähigkeit der beteiligten öffentlichen Institutionen sehr niedrig, weil weder von Seiten der Gesellschaft noch aus Regierung und Politik heraus Anreize dafür gesetzt werden, die Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf gesellschaftliche Herausforderungen und alternative Möglichkeiten der Leistungserbringung zu erhöhen. Folglich kommt es zu einer Situation des "Stillstands". Diese Situation kann sich nur ändern, wenn Regierung oder Gesellschaft unter Druck geraten, so dass ein Wechsel zu Szenario 2 ("Zeitverschwendung") oder 3 ("der einsame Kämpfer") möglich wird. Im Falle von Szenario 2 erfordert dies einen Paradigmenwechsel innerhalb der Regierung. In diesem Fall ist die Regierung mit grundsätzlichen Legitimierungsproblemen konfrontiert, die zu einer Leistungs- und Demokratiekrise führen, was ein Gelegenheitsfenster für den Wandel öffnen könnte. Aufgrund dieser Krise findet eine Neudefinition der Rolle der Regierung in der gegenwärtigen Gesellschaft statt, in der Bürger, Bürgergruppen und zivilgesellschaftliche Organisationen, aber auch (soziale) Unternehmen als mögliche wertvolle Partner wahrgenommen werden, die wichtige Ressourcen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme einbringen könnten. Im Falle des Wechsels zu Szenario 3 beginnen Bürger, insbesondere in lokalen Gemeinschaften, sich um spezielle Themen herum zu organisieren, wenn sie mit dringenden gesellschaftlichen Problemen konfrontiert sind. Normalerweise geschieht dies nur, wenn diese Probleme ihr eigenes persönliches Wohlergehen betreffen und nicht von der Regierung aufgegriffen werden.

Ein weiterer Vorteil der Arbeit mit diesen Szenarien ist, dass sie unsere Aufmerksamkeit auf eine Reihe wesentlicher Implikationen lenken, mit denen umzugehen ist, wenn Bürger und Regierungen beabsichtigen, soziale Innovationen gemeinsam in die Tat umzusetzen. Diese Implikationen werden im letzten Abschnitt diskutiert.

## 5. Institutionelle Implikationen

In Abschnitt 2 haben wir einige Antriebskräfte und Hindernisse angesprochen, die aus der im Rahmen des LIPSE-Projektes durchgeführten empirischen Forschung abgeleitet werden können. Die Identifizierung dieser Triebkräfte und Hindernisse führte zu einer Reihe von Empfehlungen. Hieraus kann eine *instrumentelle Perspektive* im Hinblick darauf entwickelt werden, wie soziale Innovationen im öffentlichen Sektor umzusetzen sind. Unsere Szenariostudie – die eine Reihe von grundlegenden Änderungen im Umfeld berücksichtigt – unterstreicht jedoch auch die Wichtigkeit der Entwicklung einer *institutionellen Perspektive* für soziale Innovationen im öffentlichen Sektor, da die gängigen Praktiken, denen auch bestimmte Werte zu Grunde liegen, kritisch untersucht werden müssen.

### **Aktive Bürgerschaft**

Einerseits berühren soziale Innovationen bestehende Praktiken, die bestimmte Werte befördern, andererseits stellen sie auch konventionelle Interessen und Werte in Frage. Die vier Szenarien zeigen, dass soziale Innovationen die bestehenden Rollen von Bürgern und Regierungen bei der Erbringung von Leistungen in Frage stellen. Diese Rollen wurzeln in den dominanten Staats- und Regierungstraditionen, die im Zusammenhang mit spezifischen gesellschaftlichen Herausforderungen zu erkennen sind. Sie bilden den institutionellen Kontext, in dem die Praktiken bei sozialen Innovationen auftreten. Dies setzt jedoch voraus, dass Gesellschaft und Regierung sich gegenseitig als wertvolle Partner wahrnehmen. Es setzt weiter voraus, dass sowohl die Regierungen als auch die Bürger selbst, den Bürger nicht nur als gesetzestreuen Bürger oder nutzenorientierten Konsumenten betrachten, sondern als Bürger, der an öffentlichen Belangen beteiligt werden möchte, die sein Leben wirklich berühren. Dies unterstreicht die Bedeutung von *Active Citizenship*. Daher ist es wichtig, den partizipatorischen Wert der Praktiken bei sozialen Innovationen im öffentlichen Sektor anzuerkennen wie auch die Idee, dass Bürger neue und andere Perspektiven (Wissen, Expertise, Informationen, Kontakte) dazu einbringen können, wie zum Beispiel die Vitalität einer Nachbarschaft verbessert werden kann. Folglich setzt dies auch eher eine „*Bottom-up*“- als eine „*Top-down*“-*Perspektive im Hinblick auf die Rolle der Regierung beim Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen* voraus.

### **Demokratische Verankerung**

Zweitens hat die Bedeutung, die der Bürgerbeteiligung bei der Entwicklung neuer, über die traditionellen Perspektiven hinaus gehender Ansätze auch wichtige demokratische Folgen. In den vier Szenarien wurde die Rolle der Bürger in Bezug auf das Primat der Politik unterschiedlich



bewertet. Die Beteiligung von Bürgern und Bürgergruppen bei sozialen Innovationen kann als Ausdruck einer starken partizipativen Demokratie gesehen werden, die möglicherweise mit den gewachsenen Praktiken des Primats der Politik in der liberalen repräsentativen Demokratie in Konflikt geraten, die als „schwache“ oder „dünne“ Demokratie definiert wird. Soziale Innovation im öffentlichen Sektor impliziert jedoch, dass es wichtig ist zu untersuchen, wie die beiden Demokratiemodelle und -traditionen in fruchtbarer Weise miteinander verbunden werden können. In Anbetracht dieser beiden Traditionen ist es daher wichtig, *die demokratische Verankerung sozialer Innovationspraktiken* zu thematisieren. Einige Wissenschaftler haben argumentiert, dass beide Demokratietraditionen sich (trotz aller Spannungen) gegenseitig stärken können, wenn z.B. die beteiligten (aus dem repräsentativen Modell kommenden) Politiker in der Lage sind, (in Zusammenarbeit mit Bürgergruppen) Spielregeln zu entwickeln, die die wichtigsten Themen aufgreifen, die relevant sein könnten (z.B. wie mit Zugang und Vertretung, Rechenschaftspflicht und möglichen Ungerechtigkeitsproblemen umzugehen ist). Werden diese Punkte nicht im Vorhinein thematisiert, so kann dies zu Enttäuschungen führen, was zukünftige Initiativen vereiteln könnte.

### **Meta-Governance**

Drittens scheint die Zukunft sozialer Innovation im öffentlichen Sektor abhängig zu sein von der Bereitschaft der Bürger und Regierungen, gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten. Die Entscheidungsfreiheit, die den Bürgern als Mitgestalter oder Initiatoren zugestanden wird, erfordert eine mehr *auf Metagovernance ausgerichtete Rolle* der jeweils beteiligten Regierung. Dies impliziert, dass die Regierung versucht, die (bestehenden oder potentiellen) Fähigkeiten der Gesellschaft und gesellschaftlicher Gruppen zur Selbstorganisation zu stimulieren und zu nutzen. Es ist jedoch nicht nur wichtig, dass die Regierungen und deren politischen Repräsentanten Bürgerinitiativen fördern und ermöglichen, sondern sie auch schützen (gegen Kritik, indem sie ihnen politische Unterstützung gewähren und Zugang zu finanziellen und anderen Ressourcen sichern). Dies berührt die Rolle der politischen Führung. Gleichzeitig impliziert es, dass Innovationspraktiken auch in einem etwaigen "Schatten der Hierarchie", der durch die zentrale (wenn auch möglicherweise schwächer werdende) Rolle der Regierung beim Umgang mit einer Reihe gesellschaftlicher Herausforderungen, immer noch stattfinden kann. Es ist jedoch wichtig, dass dieser Schatten (der immer vorhanden ist) eine wohlwollende und keine bedrohliche Rolle spielt. Solch ein wohlwollender Schatten konzentriert sich darauf, Bürgerinitiativen zu ermöglichen und zu schützen statt zu versuchen, die Ergebnisse sozialer Innovationsprozesse aus dem Hintergrund zu beeinflussen (z.B. durch Nutzung der rechtlichen und finanziellen Ressourcen, die Regierungen haben).

### Neue Formen der Öffentlichkeit

Viertens entstehen aus der Zusammenarbeit zwischen Bürgern, Bürgergruppen, Organisationen der Zivilgesellschaft und Regierungen auch *neue Formen der Öffentlichkeit*, wenn neue Dienstleistungen erbracht oder bestehende Modelle der Leistungserbringung verändert werden. Hierbei wird das durch die Regierungen (auch in Bezug auf die Ausweitung des Sozialstaates seit dem 2. Weltkrieg) aufgebaute Monopol durch neue und andere institutionelle Arrangements ersetzt. So können und werden durchlässigere Arrangements entstehen, an denen Regierung, Zivilgesellschaft und auch der Markt beteiligt sind und ihren Beitrag leisten können. Angesichts der bedeutenden gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich aus dem dargestellten Umfeld ergeben, erwarten wir, dass diese Herausforderungen zu groß sind, als dass Regierungen allein in der Lage wären, damit umzugehen. Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Gesellschaft (Zivilgesellschaft und privater Sektor) scheint eine notwendige Bedingung für den Umgang mit diesen Herausforderungen zu sein. Daher werden neue Formen der Erbringung öffentlicher Leistungen entwickelt werden, bei denen das Adjektiv "öffentlich" mehr bezeichnet als nur die öffentliche Instanz der Regierung. Dies wird jedoch einige wichtige Fragen aufwerfen: Wer wird Zugang zu diesen neuen Formen der Öffentlichkeit haben; wie wird die Entscheidungsfindung in diesen neuen Arrangements organisiert und kontrolliert werden; und wer wird von den Ergebnissen profitieren?

### Vertrauen

Fünftens kann man bei der Betrachtung der vier Szenarien feststellen, dass ein wichtiges Thema bei allen Szenarien das zwischen Bürgern, Bürgergruppen und der Regierung herrschende Vertrauen zu sein scheint. Auf der einen Seite scheint sich das auf die *Rolle des Sozialkapitals* innerhalb von Bürgergruppen sowie auf die Beziehung zwischen der Regierung und den Bürgern zu beziehen. Auf der anderen Seite spielt offenbar Vertrauen eine noch gewichtigere Rolle bei der Beziehung zwischen Regierung und Gesellschaft, wenn *opportunistisches Verhalten* und *Willkür* ins Spiel kommen, wie beispielsweise im Falle von Korruption. Erfahrungen aus der Vergangenheit sowie Erwartungen für die Zukunft im Hinblick auf die Absichten von Menschen und Organisationen (die natürlich eng miteinander verbunden sind) scheinen die Bereitschaft von Bürgern und politischen Entscheidungsträgern, sich auf Innovationen einzulassen, zu beeinflussen. Diese Erfahrungen und Erwartungen beziehen sich nicht nur auf das Vertrauen, das Menschen in andere Menschen (individuelle Ebene) und in bestimmte Organisationen (Organisationsebene) setzen, sondern auch auf die Art und Weise wie Regierungen oder andere gesellschaftliche Akteure, wie Institutionen, sich verhalten (institutionelle Ebene). In einem gewissen Maß bezieht sich dies auch auf die Rolle des

Staates und der Regierungstraditionen eines Landes oder Politiksektors. Es ist daher wichtig, die in den betreffenden Ländern und Sektoren herrschende Vertrauenslage zu betrachten (z.B. im Sinne von Gesellschaften mit hohem bzw. niedrigem Vertrauen), wenn man die Bedeutung von Innovationspraktiken, bei denen Bürger und zivilgesellschaftliche Gruppen eine Rolle spielen, beleuchtet. Im Umgang mit diesen Themen kann ein wichtiger Punkt sein, das Problem besonders niedrigen Vertrauens mit der *Entwicklung von Kompetenzbildungsprogrammen* zu verbinden, die sich entweder auf die Verbesserung der Governance-Kompetenzen von Regierungen oder die Selbststeuerungskompetenzen von Gesellschaft und gesellschaftlichen Gruppen konzentrieren.

### **Kompetenzbildung**

Betrachtet man die verschiedenen Szenarien so stellt man fest, dass der Wechsel von einem Szenario zum nächsten von der Frage abhing, wie die Bereitschaft von Bürgern oder Regierungsvertretern zur Beteiligung an der Lösung gesellschaftlicher Probleme verstärkt werden kann. Um in dieser Hinsicht eine Verbesserung zu erreichen, scheinen enorme Anstrengungen erforderlich zu sein. Daher können *Kompetenzbildungsprogramme* (z.B. in Bezug auf die ehemaligen osteuropäischen Länder oder solche Länder, die unter der Haushaltskrise extrem gelitten haben, wie Griechenland und Spanien) bei der Förderung des Potentials für soziale Innovation in diesen Ländern eine wichtige Rolle spielen. Diese Kompetenzbildungsprogramme beziehen sich nicht nur auf die Thematik des Vertrauens (wie oben erläutert), sondern auch auf die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Soziale Innovation erfordert "*Puffer*", auch im Hinblick auf die Bereitstellung zusätzlicher Kapazitäten in Bezug auf Zeit, Wissen, Expertise, Informationen und Geld. In vielen Ländern, und auch in vielen Sektoren, sind diese Kapazitäten nicht vorhanden. Aus diesem Grund ist es wichtig, die *Kapazitäten für soziale Innovation* in diesen Ländern und politischen Sektoren festzustellen (siehe auch die Indikatoren für soziale Innovationen in Arbeitspaket 6), so dass entsprechende Kompetenzbildungsprogramme entwickelt werden können.

### **Agenda-Setting**

Angesichts der Herausforderungen, denen sich viele EU-Mitgliedsstaaten gegenüber sehen, die von einer immer älter werdenden Gesellschaft bis zum Umgang mit der Flüchtlingskrise reichen, erscheint es notwendig, neue Herangehensweisen an diese Probleme zu entwickeln. Wie oben dargestellt, haben die Regierungen kein Monopol mehr was den Umgang mit diesen Problemen angeht. Darüber hinaus könnte man sich angesichts der Art dieser Herausforderungen sogar fragen, ob Regierungen fähig und in der Lage sind, allein mit diesen Problemen fertig zu werden. Die Zusammenarbeit mit Bürgern, Bürgergruppen und dem privaten Sektor scheint ein notwendiger

Schritt zu sein. Dies erfordert jedoch eine neue Art des Nachdenkens darüber, wie die kollektive Problemlösungsfähigkeit der Gesellschaft als Ganzes verbessert werden kann, so dass die Kreativität, das Wissen, die Expertise und andere Ressourcen, die überall in der Gesellschaft vorhanden sind (in Regierung, Zivilgesellschaft und im privaten Sektor), genutzt werden können. Das Konzept sozialer Innovation kann eine interessante Strategie sein, aber das erfordert, dass dieses Konzept mit den gesellschaftlichen Herausforderungen in Beziehung gesetzt wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Bürgergruppen, Regierungsvertreter, Politiker und Medien dazu beitragen, ein *Gelegenheitsfenster* zu öffnen, durch das die sich durch soziale Innovation bietenden Möglichkeiten in Bezug auf die Herausforderungen, mit denen Regierungen und Gesellschaften zu kämpfen haben, umgesetzt werden. Daher hängt die Zukunft sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor davon ab, inwieweit die politische und gesellschaftliche Agenda dahingehend beeinflusst werden kann, dass die Zusammenarbeit zwischen Regierung, Bürgergruppen und dem privaten Sektor als angemessener Weg zum Umgang mit den genannten Herausforderungen gesehen wird. Dies setzt voraus, dass die Herausforderung sozialer Innovation im öffentlichen Sektor dazu führt, dass die Herausforderung im Hinblick auf das Agenda-Setting angenommen wird. Fragen wie die, wer in der Lage ist, das Gelegenheitsfenster für soziale Innovation zu öffnen und welche politischen Umstände hierfür genutzt werden können, kommt hier eine große Bedeutung zu.

Angesichts der Tatsache, dass *der institutionelle Kontext wirklich von Bedeutung ist* (berücksichtigt man Triebkräfte und Hindernisse, Staats- und Regierungstraditionen) ist es jedoch wichtig, im Hinblick auf die Segnungen sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor *realistische Erwartungen* zu haben. Daher sollten wir im Hinblick auf die Frage, bis zu welchem Grad das Konzept sozialer Innovation als Blaupause für alle Arten von Herausforderungen überall in der EU gesehen werden kann, kritisch bleiben. Wir denken, dass das Potential sozialer Innovationen am besten genutzt werden kann, wenn wir in der Lage sind, eine realistische Perspektive einzunehmen.

## Projektbeschreibung

### Projektbezeichnung

Learning from Innovation in Public Sector Environments (LIPSE)

### Koordinator

Prof. Dr. Victor Bekkers, Erasmus Universität Rotterdam, Fachbereich Public Administration:  
Rotterdam, Niederlande, bekkers@fsw.eur.nl

### Konsortium

- Bocconi Universität (Italien)
- Katholische Universität Leuven (Belgien)
- Ecole Nationale d'Administration (Frankreich)
- Erasmus Universität Rotterdam (Niederlande)
- ESADE (Spanien)
- Hertie School of Governance (Deutschland)
- Matej Bel Universität (Slowakei)
- National School of Political Studies and Public Administration (Rumänien)
- Radboud Universität Nijmegen (Niederlande)
- Technische Universität Tallinn (Estland)
- Universität Edinburgh (Großbritannien)
- Universität Roskilde (Dänemark)

### Finanzierung

LIPSE als kleines bzw. mittelgroßes Forschungsprojekt wird finanziert durch das Siebte Europäische Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union gemäß Zuwendungsvereinbarung Nr. 320090, Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften

### Laufzeit

Februar 2013 – Juli 2017 (42 Monate)

### Budget

EU-Mittel: € 2,5 Millionen

### Website

[www.lipse.org](http://www.lipse.org)

### Weitere Informationen zum Arbeitspaket 7

Prof. Dr. Victor Bekkers ([bekkers@fsw.eur.nl](mailto:bekkers@fsw.eur.nl))

Dr. Sophie Flemig ([sophie.flemig@ed.ac.uk](mailto:sophie.flemig@ed.ac.uk))