



# Staat-up

Empowering Public Entrepreneurs

**LEAP - Leadership Accelerator Program**

# pub·lic en·tre·pre·neur·ship ['pʌblɪk ɒntɹəprə'nɜ:ʃɪp]

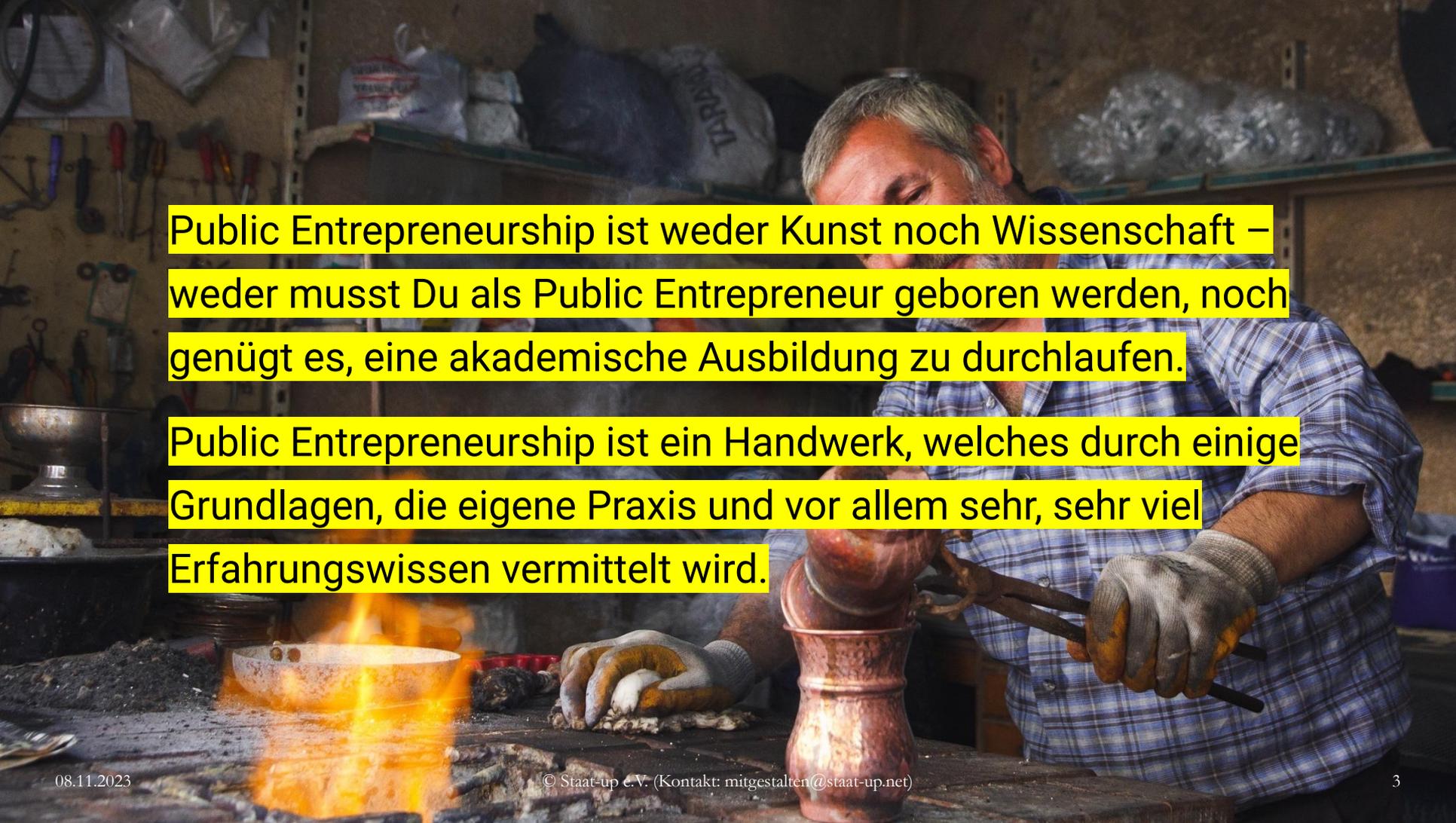
Unter **Public Entrepreneurship** bzw. **öffentlichem Unternehmertum** versteht man eine unternehmerische Tätigkeit, die sich innovativ, pragmatisch und nachhaltig für die Lösung von Herausforderungen des öffentlichen Sektors einsetzen will. Beschäftigte des öffentlichen Sektors, die eine solche Tätigkeit leiten oder initiieren, werden **Public Entrepreneurs** genannt.

Gebiete, auf denen sich Public Entrepreneurs engagieren, sind zum Beispiel **Digitalisierung**, **Modernisierung** oder **Entbürokratisierung** der Verwaltung. Prägende Merkmale sind die Verwendung von Ansätzen des Start-up Ökosystems, wie zum Beispiel konsequente Nutzenden-Zentrierung, agile Methoden oder „Lean Start-up“ und Design Thinking Prinzipien.

Der Begriff leitet sich einerseits aus einem **transformationalen Führungsverständnis** ab und andererseits aus dem Konzept des **Social Entrepreneurship**, deren Akteure jedoch in privater Trägerschaft tätig werden. Public Entrepreneurship grenzt sich ab von **GovTech**. Hierbei handelt es sich um profitorientierte Start-ups, die innovative Lösungen für den öffentlichen Sektor entwickeln.

**Public Entrepreneurs** sind

- Beschäftigte des öffentlichen Sektors
- die eine unzureichend gelöste Aufgabe oder Ineffizienz der Verwaltung auf innovative Weise zu bewältigen suchen,
- hierzu eine überlegene Vision entwickeln, die auf nachhaltige (i.w.S.) und rechtskonforme Weise eine hohe Nutzenorientierung anstreben (“10 x Vorteil“),
- die für das Erreichen der Vision geeignete Verhältnisse und Verhalten herbeizuführen vermögen,
- weitere interessierte Personen und Stakeholder zur Mitwirkung, zum ständigen Lernen und Verbessern zu motivieren suchen,
- die mit positiver Motivation und Einstellung die erforderliche Ausdauer und Resilienz mitbringen, die zahlreichen Hürden auf dem Weg zum Ziel zu überwinden
- und so einen Mehrwert für Staat und Gesellschaft entfachen.



Public Entrepreneurship ist weder Kunst noch Wissenschaft – weder musst Du als Public Entrepreneur geboren werden, noch genügt es, eine akademische Ausbildung zu durchlaufen.

Public Entrepreneurship ist ein Handwerk, welches durch einige Grundlagen, die eigene Praxis und vor allem sehr, sehr viel Erfahrungswissen vermittelt wird.

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Überblick

---

## 2. Konzept & Inhalte

## 3. Team

# Das Leadership Accelerator Program (LEAP) wurde konzipiert, um die Führungskräfte des öffentlichen Sektors von Morgen auszubilden

- Es besteht kein Zweifel, dass der Staat vor einer riesigen Transformationsaufgabe steht.
- Hierbei geht es nicht nur um Digitalisierung; Die demographische Entwicklung, das Tempo des technischen Fortschritts sowie disruptive Veränderungen der geopolitischen Rahmenbedingungen erfordern tiefgreifende Änderungen für die Art und Weise, wie der öffentliche Sektor arbeitet.
- Doch wo lernt man transformationale Führung? Wie befähigen wir die Führungskräfte von Morgen, den Wandel nachhaltig und effektiv zu gestalten?

# Für LEAP haben wir das Beste aus allen Welten kombiniert

## Leadership Entwicklung & EQ Peer Group Experience Sharing

**Was** „Forum“ Gruppen und themenbasierter Erfahrungsaustausch nach Prinzipien des Coachings, der Gewaltfreien Kommunikation (NVC) und des agilen Arbeitens in Peer Groups.

**Warum** Führung, Change und Entrepreneurship haben mehr mit Psyche und Growth-Mindset, und somit Selbsterkenntnis, zu tun als mit Konzepten, die im Hörsaal erlernt werden können.

**Vorbilder** u.a. Entrepreneurs' Org., Young Presidents' Org., Sandbox.

## Start-ups & Innovationsprojekte Accelerator Programme

**Was** Zeitlich befristete Projekt-Werkstatt, um „aus Ideen umsetzbare Ideen“ zu machen.

**Warum** Es reicht nicht, eine Idee zu haben. Erfolgreiche Strategien entstehen nicht als Plan, sondern indem sie in der Praxis so lange angepasst werden, bis sie erfolgreich sind. Begleitung und Erfahrungstransfer durch praxiserfahrene Führungskräfte und Public Entrepreneurs.

**Vorbilder** u.a. Herzliya Accelerator Center (ISR), APX, Adobe, DSTA (Singapur), 16F (USA).

## Change Management & Agile Transformationspraxis

**Was** Ausgewählte Trainings- und Ausbildungsmodul in agilen Methoden, agiler Führungskultur und Themen der Verwaltungspraxis.

**Warum** In den letzten 20 Jahren hat sich ein methodischer Werkzeugkasten entwickelt, der durch eine moderne Führungskraft beherrscht werden sollte.

**Vorbilder** u.a. Cyber Innovation Hub, Digital Service, 16F (USA), Government Digital Service (UK), beta.gouv (Frankreich), Kessel Run (USA), Libertad (ISR), DSTA (SGP).

## In einem Jahr werden die Teilnehmer:innen befähigt und inspiriert...

- I. Schwarmintelligenz und Perspektivenvielfalt gezielt einzusetzen
- I. Agile Methoden (und Mindset) in der Praxis zu nutzen
- I. Verständnis zu entwickeln, wie überlegene Lösungen konzipiert, validiert und umgesetzt werden
- I. Verständnis zu entwickeln, warum es im öffentlichen Sektor immer gute Gründe gibt, warum etwas nicht geht – und eine Einstellung zu fördern, die dann doch (fast) alles möglich macht
- I. Die eigene Führungs- und Zusammenarbeitskultur bewusst wahrzunehmen sowie Alternativen für „organisationale DNA“ zu reflektieren

Der öffentliche Sektor ist in der Komplexitätsfalle gefangen.

Veränderungen sind möglich, kosten jedoch zu viel Kraft.

Neue Organisations-, Führungs- und Zusammenarbeitsansätze sind erforderlich, um die Transformation der Verwaltung aktiv zu gestalten.

[Siehe auch Artikel „Tod im Prozess-Labyrinth“, Innovative Verwaltung I/2023]

# Inhaltsverzeichnis

1. Überblick
  2. **Konzept & Inhalte**
- 
3. Team

# Das Programm ist insgesamt als „Accelerator“ konzipiert

## Was

- Teilnahme in Peer-Group Kohorten, die gemeinsam lernen und wachsen
- Zeitlich befristet (1 Jahr), gekoppelt an operative Ziele und Ergebnisverantwortung
- Didaktisches Konzept orientiert sich an Vermittlung von Erfahrungswissen
- Hohe Praxisrelevanz, gleichzeitig Einbettung in systemischen, konzeptionellen Ansatz, um Skalierbarkeit und Replizierung zu ermöglichen

## Warum

- In Israel und den USA entstanden, haben sich Accelerator Programme in den letzten 20 Jahren weltweit bewährt zur Vermittlung des unternehmerischen „Handwerks“
- Accelerator Programme haben sich ebenfalls im öffentlichen Sektor bewährt für die Einführung agiler Kultur und den Mindset-Wandel (z.B. in Singapur, Israel)

## Wie

- Prägende Merkmale sind die Methode Erfahrungsaustausch und Fokus auf Emotionale Intelligenz (EQ)
- Unterschiedliche Formate:
  - Peer Group Mentoring („Forum“)
  - gemeinsame Intensiv-Phasen in Form von Workshops
  - direkte Inspiration durch / Interaktion mit erfahrenen Führungskräften
- Erfolgsfaktor ist u.a. die Kombination aus:
  - Peer-Group Mentoring & Feedback
  - zeitliche Befristung i.V.m. operativen Zielen
  - Vermittlung von Grundlagen und Inspiration durch erfahrene [Public] Entrepreneurs

# Monatliche Forum-Gruppen als Form des Peer Group Mentorings

## Was

- Eine Form des Peer Group Mentorings
- Moderierte Erfahrungsaustausch-gruppen, die nach einer bestimmten Methodik und Kommunikationsform stattfinden
- Turnus monatlich (ca. 4 Stunden)
- Ca. 10 Teilnehmende, fester Kreis
- Zusammenstellung der TN als „Peer Groups“ und frei von beruflichen oder privaten Interessenkollisionen oder Abhängigkeiten

## Warum

- Peer Group Mentoring hat sich gegenüber dem Mentoring in Binomen als deutlich überlegen erwiesen
- Das „Gestalt-Protokoll“ (Format) fußt auf Ansätzen des Coachings, der NVC (gewaltfreie Kommunikation) und der agilen Kultur – es fördert die Selbstreflexion, Perspektivenvielfalt & EQ
- Seit über 30 Jahren bewährtes Konzept nach dem Vorbild der Entrepreneurs Organization (EO) und Young Presidents Organization (YPO)
- Forum Gruppen fördern den Growth Mindset, die EQ und das eigene Empowerment (Fertigkeiten & Psyche)

## Wie

- Teilnehmende werden zu Beginn in den Formaten und den Moderations- und Kommunikationstechniken geschult
- Die Formate und Techniken fördern u.a.:
  - Empathisches Feedback & Zuhören
  - Persönliche Erfahrung teilen
  - Schwarmintelligenz mobilisieren
  - Wertfreiheit, Interaktion ohne Leiden
  - Positive Reframing, positives Mindset
  - Multiple Realities, Diversität
  - Growth Mindset, Lernkultur, Mut
- Vertraulichkeit und Sicherheit in der Gruppe sind unverhandelbare Werte – so entsteht die Chance, Verwundbarkeit zuzulassen und wirklich offen und ehrlich über alle Sorgen und Herausforderungen wertfrei zu reflektieren

# Workshops als gemeinsame Intensiv-Phasen

## Was

- In Summe 4 intensive Präsenz-Workshops, sowie eine Abschlussveranstaltung
- Jeder Workshop besteht aus 3 Arten von Lern-Modulen:
  - **Learning:** praxisnahe Unterrichts-module zu ausgewählten Methoden und Themenstellungen
  - **Co-creation und Selbstreflexion:** agiles Arbeiten an realen Fallstudien und konkreten Herausforderungen der Teilnehmer:innen
  - **Inspiration:** Vorträge von und Begegnungen mit erfahrenen [Public] Entrepreneurs und transformationalen Führungskräften

## Warum

- Als „Handwerk“ wird Public Entrepreneurship und trans-formationale Führung durch Erfahrungswissen vermittelt
- Es gibt bewährte, systemische Methoden, die die Führungskräfte von Morgen einfach kennen müssen
- Die Methoden werden nicht an Hochschulen gelehrt\*\*
- Erfahrungsaustausch (in unterschiedlichen Formaten) wirkt als Beschleuniger zwischen eigener Praxiserfahrung und theoretischen Konzepten

\*\* Siehe auch Folie zu Inhalten. Es geht hier nicht um das Erlernen von Methoden wie Scrum oder D-Thinking.

## Wie

- Prägendes Merkmal ist stets der Erfahrungsaustausch und Perspektivwechsel
- Die Workshops sind bewusst als gemeinsame Intensiv-Phasen konzipiert
- Die Lernziele können nur erreicht werden, wenn die Teilnehmer:innen sich auch außerhalb der Workshops und Forum Gruppen mit den Themen befassen (a.k.a. die Lerninhalte anwenden) und ihre dabei erlebten Alltagsherausforderungen mit in die jeweiligen Formate einbringen

# Beispiele für thematische Schwerpunkte der „Learning“ Module

[Die Schwerpunkte werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen ausgewählt]

## Elemente einer modernen „organisationalen DNA“

- Agile Aufbau- und Ablauforganisationen
- Governance - Alternativen für eine effektive und rechtskonforme Fach- und Projektaufsicht
- Führungs- und Zusammenarbeitskultur
- Talente & Teams

## Agile Methoden & Kultur

- Einführung in agile Kultur und Methoden
- Swarming und Moderationstechniken
- Agile Leadership Heartbeat
- UX Design und User Journeys zur Entbürokratisierung

## Fachliche und rechtliche Aspekte

- Effektive Zusammenarbeit mit Start-ups (was, warum, wie)
- „Recht sagt ja“
  - Warum Recht eine Hilfe und kein Hindernis ist
- Beschaffung
  - Woher weiß ich was ich brauche?
  - Wie bekomme ich es?
  - Silo-freie Zusammenarbeit
  - Aspekte des Vergabe- und Haushaltsrechts

# Beispiele für thematische Schwerpunkte der „Co-working“ Module

[Die Schwerpunkte werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen ausgewählt]

## Komplexität und Überlastung

- Multitasking und ständig wechselnde Prioritäten
- Personalmangel: mein Team reicht nicht für die zugewiesenen Aufgaben
- Entbürokratisierung und Vereinfachung von Prozessen

## Zusammenarbeit mit Abteilungen & Menschen

- Problem „Zuständigkeit“
- „Silos“: Zusammenarbeit in der funktionalen Organisation
- „Lehmschicht“: Umgang mit Bedenkenträgern
- Fehlende Unterstützung von Führungskräften
- Toxisches / manipulatives Verhalten erkennen und vermeiden

## Bureaucracy Hacks

- Umgang mit juristischen Grenzen / Hürden
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

# Beispiele für thematische Schwerpunkte der „Inspiration“ Module

[Die Schwerpunkte werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen ausgewählt]

## Leadership Journey

- Wie führe ich?
- Wie hat sich mein Führungsstil über die Zeit geändert und warum?
- Was „nervt“ mich als (Spitzen-) Führungskraft?

## Change-Management / Kultur-Wandel

- Meine Transformationsvision
- Herausforderungen bei der Transformation der Verwaltung
- Wie führe ich agile Kultur / Innovationskultur in eine große Organisation ein?

## Digitalisierungsprojekte / Aufbau digitaler Fähigkeiten

- Fallstudie: Aufbau einer Digital- und Innovationseinheit
- Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Digital- und Innovationseinheiten
- Wie baut man eine digitale Lösung / Software?

*[Referent:innen sind erfahrene Führungskräfte auf Leitungsebene, Leitungen von Digital- und Innovationseinheiten, private und public entrepreneurs etc aus dem In- und Ausland]*



Co-working ist wieder in.

Alles andere nicht.

# Inhaltsverzeichnis

1. Überblick
  2. Konzept & Inhalte
  - 3. Team**
-

# Infragesteller:in (m/f/d)

Das haben wir schon immer so gemacht!!

Also, wenn Sie wirklich immer alles ändern wollen, dann gehen Sie doch zu staat-up.

Hochachtungsvoll,

Müller RR'in

# Team



**Carolin Kister**  
Geschäftsführerin

- Hauptamtl. Geschäftsführung Staat-up
- Young Leader in GovTech 2024
- Ex. Berliner Senat (Kultur)
- Ex. Produktionsleitung im Kulturbereich



**Anja Theurer**  
Vorstand

- GF DigitalService GmbH des Bundes (Work4Germany etc)
- Ex GF Bundeswehr Cyber Innovation Hub
- Ex GF Auftragsberatungsstelle Brandenburg, Sprecherin Auftragsberatungsstellen der Länder
- Ehrenamtliche Beisitzerin in den Vergabekammern des Bundes
- Juristin, Expertin Vergaberecht und agile Beschaffung



**Marcel „Otto“ Yon**  
Vorstand

- Unternehmer (Start-ups, Venture Capital)
- Ltr. Task Group Transformation Marine (Bw)
- Ltr. Innovationseinheit Ukraine
- Public Entrepreneur: Initiator & ex CEO Bundeswehr Cyber Innovation Hub
- Ex CEO & Aufsichtsrat in börsennotierten, staatlichen und VC-finanzierten Unternehmen
- KI-Pionier & Serien-Unternehmer
- Experte für agile Führung, agile Organisationen und Transformation
- Mit-gründer Start-up Verband, EO

# Kontakt Daten

**Staat-up e.V.**

Netzwerk für Public Entrepreneurs

<https://www.staat-up.net/>

[Staat-up bei LinkedIn](#)

**Carolin Kister**

Geschäftsführerin Staat-up e.V.

[carolin.kister@staat-up.net](mailto:carolin.kister@staat-up.net)