

# Innovationsmanagement

## Eine neue Aufgabe für die Führungskräfte?

von Klaus Wirth

**Die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hängt auch von ihrer Fähigkeit zur Innovation ab. Das wirft die Frage auf, wie Innovationen planmäßig und in geordneter Art und Weise als bestandsichernde sowie entwicklungsfördernde Maßnahmen gesetzt werden können. Unter dem Begriff des Innovationsmanagements werden die Konturen eines mehrdimensionalen Handlungsfeldes für Führungskräfte skizziert, das insbesondere zeigt, was diese dafür tun können, damit in ihrer Organisation günstige Voraussetzungen für das Entstehen von Innovationen gegeben sind. Felder sind das Schaffen von Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz ebenso wie die Steuerung von Innovationsprozessen**

### Ausgangssituation und Ziele

»Innovationen« sind in Wirtschaft und Gesellschaft generell sehr positiv besetzt und werden als sehr wichtig erachtet. Sie gelten als Symbol des Fortschritts und als ein wichtiges Kennzeichen für die Fähigkeit einer Organisation zur Veränderung. »Nur mit neuen Ideen« – so eine plakative Aussage eines Innovationsmanagers – »können Wettbewerbsvorteile erzielt werden« (Der Standard 2005) und lassen sich – so möchte ich ergänzen – die absehbaren Herausforderungen der kommenden Jahre, insbesondere die der demographischen Entwicklung bei gleichzeitig wahrscheinlich nicht mehr wachsenden Finanzmitteln der öffentlichen Hand, bewältigen. Insofern gehe ich hier davon aus, dass die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen in hohem Maße auch von ihrer Fähigkeit zur Innovation abhängt. Damit wird deutlich, dass es nicht um die Frage gehen kann, ob Innovationen zu tätigen sind, sondern allenfalls

darum, wie Innovationen planmäßig und in geordneter Art und Weise als bestandsichernde sowie entwicklungsfördernde Maßnahmen der öffentlichen Verwaltung gesetzt werden können.

Zwar macht – so der Volksmund – Not erfinderisch, doch ist nicht gesagt, dass der Geistesblitz auch wirklich zur rechten Zeit kommt und dass aus der Not geborene Innovationen wirklich die besten Lösungen sind. Im Sinne einer aktiven, strategisch längerfristig ausgerichteten Orientierung möchte ich daher in diesem Beitrag bewusst einen stärker systematischen managementorientierten Gegenentwurf gegen solche eher passive (Nicht)-Handlungsweisen setzen<sup>1</sup> und dazu unter dem Begriff des Innovationsmanagements die Konturen eines mehrdimensionalen Handlungsfeldes für Führungskräfte im öffentlichen Sektor skizzieren. Eine Bewertung von Verwaltungsinnovationen an sich (wie in verschiedensten Wettbewerben – etwa zuletzt wieder beim Speyerer Qualitätswettbewerb) ist nicht Gegenstand dieses Beitrags.

Während das Management von Innovationen als eigenständige Themenstellung im Unternehmensbereich schon länger und sehr breit thematisiert und praktiziert wird<sup>2</sup>, ist Vergleichbares im öffentlichen Bereich bisher – nach meiner Einschätzung – allenfalls in Ansätzen erkennbar. So finden sich zwar schon länger Ansätze eines Innovationsmanagements aus der Perspektive der staatlichen zur Förderung von Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>3</sup> Die Perspektive einer systemati-

schen Auseinandersetzung mit den organisationsinternen Innovationsbedingungen als eine eigenständige Fragestellung scheint in den Verwaltungswissenschaften nicht auf. Fragen zum Management von Innovationen in der Verwaltung werden – so mein Eindruck – meist entweder auf der Ebene einzelner Teilfragestellungen (zum Beispiel Einsatz von Kreativitätstechniken, Entscheidungsprozesse) oder im Kontext einer konkreten Modernisierungsagenda wie etwa dem Qualitätsmanagement oder generell dem New Public Management diskutiert. Gleichwohl möchte ich vorausschicken, dass es hier nicht um einen einfachen (vielleicht auch »naiven«) Transfer eines Modells/Konzepts aus dem Privatsektor auf die öffentliche Verwaltung gehen kann<sup>4</sup>, sondern vielmehr um einen adaptiven Diskussionszugang.

### Besonderheiten von Innovationen und deren Konsequenzen für die Führungsarbeit

Innovationen zeichnen sich durch einige Besonderheiten aus, die unmittelbare Konsequenzen für die innovationsbewusste Führungsarbeit haben:

- Der Neuigkeitsgrad ist ein erstes konstituierendes Merkmal von Innovationen: Dabei ist zu berücksichtigen, dass Innovationen keine absolute Größe sind, sondern nur in Abgrenzung von etwas »Altem« zu begreifen und daher jeweils nur aus einem konkreten und individuellen Kontext heraus zu bewerten.



Dr. Klaus Wirth,  
KDZ – Zentrum für  
Verwaltungsforschung  
Wien.

<sup>1</sup> Dieser Beitrag geht einerseits auf einen Vortrag im Rahmen der Tagung »Verwaltungsinnovation 2005« der Europäischen Akademie (EU-RAC) in Bozen im September 2005 sowie andererseits auf einen Vortrag/eine Studie des KDZ auf dem/für den Österreichischen Städtetag 2005 in Salzburg (vgl. [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)) zurück.

<sup>2</sup> Vgl. Thom 1992, Burns/Stalker 1968, Staudt u.a. 2002.

<sup>3</sup> Vgl. zum Beispiel Scholz 1988.

<sup>4</sup> Siehe auch den Vortrag von Chr. Reichard zum Thema »Innovationsmanagement – Transfer in öffentliche Verwaltung« im Rahmen des Speyerer Qualitätswettbewerbs in Linz 2005.

Demzufolge hat jede Organisation auch eine ganz individuelle Vorstellung davon, was für sie neu und dementsprechend innovativ ist.<sup>5</sup>

- Des Weiteren zeichnen sich Innovationen durch eine besondere Komplexität aus: noch keine Routinen, es braucht einen ganz individuellen Zugang, viele unbeantwortete Fragen. Zwar wurden in der Vergangenheit verschiedenartige Modellansätze für den (möglichen/idealtypischen) Ablauf von Innovationsprozessen vorgeschlagen<sup>6</sup>, doch sind sie letztlich kaum mehr als ein grobes Navigationsinstrument im Umgang mit Komplexität.
- Unsicherheit und Risiko: Nur wenige gute Ideen haben die Chance, eine Innovation zu werden.<sup>7</sup> Daher ist immer auch das Scheitern/der Misserfolg als wesentlicher Teil eines Innovationsprozesses mitzudenken. Das erfordert entsprechende Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte, Demotivation der Innovatoren zu vermeiden, ein zu frühes Aufgeben zu verhindern und auch Rückschläge in der Anfangsphase von Innovationen durchzustehen. Für die Führungskräfte bedeutet Innovation auch eine optimistische Einstellung gegenüber »Fehlern als Chance«.
- Konfliktpotenzial: Nicht jede Neuerung findet sofort und bei allen den gleichen Zuspruch. Man muss sich vielmehr bewusst sein, dass es nicht wenige geben wird, die das Neue ablehnen, weil es zunächst einmal »Angst« macht, gibt doch das »Alte« immerhin Orientierung und Sicherheit. Und so können Innovationen sehr unterschiedliche Konflikte auslösen: sachlich intellektuelle (zum Beispiel bezüglich der Nützlichkeit), aber auch emotionale (zum Beispiel bezüglich der sozialen oder kulturellen Folgen).

**Arten von Innovationen**

Sind Innovationen an sich keine absolute Größe, ist weiterhin zu berücksichtigen, dass es ganz unterschiedliche Arten/Formen von Innovationen in einer Verwaltung geben kann. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich nennen:

- Innovationen, die auf eine Verbesserung des Leistungsprogramms gerichtet sind (andere/bessere Produkte, etwa in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit, den Kundenbezug, aber vor allem auch deren Wirksamkeit – etwa von staatlichen Maßnahmen)
- Innovationen, die im weitesten Sinne Produktionsbedingungen verbessern sollen.

Leistungsinnovation (Produktinnovation)	Organisationsinnovationen	
	Technisch-organisatorische Innovationen	Soziale und Demokratieerweiternde Innovationen
beziehen sich vor allem auf das Leistungsprogramm, die Leistungs- und Qualitätsmerkmale, Optimierungen hin zu mehr Kundenzufriedenheit und Wirksamkeit.	beziehen sich beispielsweise auf die Produktionsbedingungen und -verfahren, Produktivitätsverbesserungen, Optimierungen an der Schnittstelle zu den Kunden, Verfahrensinnovationen durch Technikeinsatz (E-Government).	sowohl Innovationen, die auf die Mitarbeiter ausgerichtet sind (Arbeitsbedingungen, Bild der Mitarbeiter) als auch Innovationen, die die Einbindung der Kunden/Bürger in das Verwaltungshandeln betreffen.

Bild 1: Arten von Innovationen

**Handlungsbereiche innovationsorientierter Führungsarbeit**

Kreativität und Innovation werden vom Führungspersonal einerseits quasi wie »Fahnenworte« hochgehalten und gleichzeitig wird von denselben Menschen alles unternommen, um die Entdeckerneugierde der Mitarbeiter zu behindern.<sup>8</sup> Auf die Frage, wo – respektive in welchem kreativen Klima – Innovation gedeihen kann, sind<sup>9</sup> viele Orte denkbar; nur einer scheidet meistes aus: die eigene Behörde. Daher stellt sich zunächst die Frage, was Führungskräfte tun können, die eigene Organisation für das Entstehen von Innovationen zu optimieren.

Zwei komplementäre Zugänge bieten sich an: einerseits die Schaffung und Sicherung von Innovationskompetenz der gesamten Organisation (und damit aller ihrer Mitglieder) und andererseits die Führung/Steuerung von konkreten Innovationsprozessen.

**Aufbau und Sicherung der Innovationskompetenz der eigenen Organisation**

Die Frage der Innovationskompetenz möchte ich aus zwei Richtungen diskutieren: Einerseits ist dies eine Frage des Wissens bzw. Könnens, also der Kompetenz einer Organisation, Innovationen zu entwickeln, wobei sowohl die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren explizites und implizites Erfahrungswissen als auch die organisatorische Systemkompetenz insgesamt zu nennen sind. Und andererseits ist dies eine Frage des Willens – also der Bereitschaft (Motivation) der Organisationsmitglieder, sich außerhalb bekannter und gesicherter Pfade zu engagieren.

*Schaffung von Innovationsbereitschaft – Neues Denken zulassen*

Innovation beginnt in den Köpfen und ist damit auch eine Frage der Einstellung. Innovationen in einer Verwaltung fördern heißt aus der Perspektive der Führung zunächst einmal, sich mit organisationskul-

turellen und personellen Aspekten auseinanderzusetzen. Denn wenn es zutrifft, dass die Einstellungen und Werte einer Organisation sich auch auf die individuellen Werte und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder auswirken, dann brauchen innovationsbewusste Organisationen jedenfalls eine das »Neue« fördernde Organisationskultur, in der Veränderungen und Innovationen generell positiv besetzt sind und zu einem wichtigen Organisationsziel erklärt werden. In Organisationen, in denen Misstrauen oder ständiger Rechtfertigungsdruck vorherrschen, kann Innovation<sup>10</sup> kaum gedeihen, weshalb auch gefordert wird, das »Unvernünftige« in Organisationen ausdrücklich zuzulassen. In Hinblick darauf, das Selbstverständnis der Beschäftigten auf Veränderung auszurichten, sind gerade die Führungskräfte aufgerufen, die Beschäftigten darin fortwährend zu bestärken und auch aktiv zu unterstützen, sich als eigenverantwortliche Mitgestalter der Organisation und ihrer Leistungen zu verstehen.<sup>11</sup> Mit-Denken und die bewusste Annahme einer Mit-Verantwortung der Beschäftigten gilt es gezielt zu stärken, wozu Leitbilder der Verwaltung generell hilfreich sein können. Sie werden aber nur wirksam, wenn die dort niedergeschriebenen Werte einer innovationsoffenen Organisationskultur auch praktisch gelebt – vor allem anhand des Vorbilds der Führungskräfte auch erlebt – werden (zum Beispiel Innovation als Gegenstand des Zielsystems, Thema des Mitarbeitergesprächs).

5 Ist für die eine Verwaltung die Einführung des elektronischen Akts eine fundamentale Neuerung, vielleicht sogar eine kleine Revolution, ist es für andere bereits ein »alter Hut«. Wird hier über Qualitätsmanagement als Zukunftsoption noch philosophiert, ist es im anderen Fall bereits Alltagsroutine.

6 Vgl. Vahls/Burmester 1999: 82 ff.

7 Hohe »Sterblichkeitsquote« Thom 1992: 7.

8 So Sprenger 2002: 41.

9 So Sprenger 2002: 41.

10 So Sprenger 2002: 42.

11 Vgl. das Leitmotiv von IBM »think«.

Staudt<sup>12</sup>, ein angesehener Innovationsforscher, vertrat die Meinung, dass Innovationserfolge nicht nur eher außerhalb der Routine und der Regeln einer Organisation zustande kamen, sondern auch, weil sich Führungskräfte vorschriftswidrig verhalten hatten, weil sich Mitarbeiter zum rechten Zeitpunkt und außerhalb der eingefahrenen Bahnen engagierten und nicht fragten, was »man« so macht, sondern den Mut hatten, etwas zu unternehmen, was eben nicht schon ein anderer unternimmt. In einer auf Innovation ausgerichteten Organisation muss man etwas wagen dürfen. Es braucht dazu nicht nur flexible Strukturen (s.o.), sondern auch individuelle Freiräume/Handlungsspielräume, in denen ohne Furcht etwas ausprobiert werden kann (s.u.).

## **»Die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen hängt in hohem Maße auch von ihrer Fähigkeit zur Innovation ab.«**

»Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an. Der unvernünftige Mensch besteht darauf, dass sich die Welt nach ihm zu richten hat. Deshalb hängt jeder Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab.« (George Bernard Shaw).

Zwei Ansätze aus der Praxis der öffentlichen Verwaltung in Österreich möchte ich in diesem Zusammenhang anführen:

- Die Veranstaltungsreihe »Match« (Landeshauptstadt Linz/Oberösterreich) ist eine in der Verwaltungslandschaft ungewöhnliche, unkonventionelle und gleichermaßen eher einmalige Initiative, die seit dem Jahr 2000 jährlich durchgeführt wird. Die Entstehung von Match ist eng verknüpft mit dem Leitbildprozess im Jahr 1998 und den positiven Erfahrungen der Magistratsverwaltung mit großen Mitarbeitererevents. Schwerpunkt der Veranstaltungsreihe ist das Thema Organisationsentwicklung unter dem Motto »managing the change«. Die Philosophie von Match ist es, durch eine unkonventionelle Veranstaltung ein Thema authentisch in seinen unterschiedlichen Dimensionen mit dem Magistrat Linz in Verbindung zu bringen und damit den Mitarbeitern des Magistrats ein offenes Kommunikationsforum zu bieten und zum gemeinsamen Feiern zu animieren. Durch die Keynote-Speaker sollen die Teilnehmer der Veranstaltung »irritiert« und zu positivem Denken und alternativen, vielleicht innovativen Ideen angeregt werden. Mittlerweile konnte sich die Veranstaltung – so die Verantwortlichen – nicht

nur etablieren, sondern auch zu einer eigenen Marke »Match« entwickeln. Die großen Teilnehmerevents (rund 250 bis 300) und die positiven Rückmeldung motivieren zur Fortsetzung. Zur Besonderheit dieser Veranstaltung zählen ferner ein »schräges« Abendprogramm als passendes kulturelles Highlight, die jeweilige Umsetzung des inhaltlichen Themas auch bei den Rahmenbedingungen (Verpflegung, Abendprogramm, Einladungen etc.), gefällige und innovative Give-aways (beispielsweise Unterlagentaschen, Geschicklichkeitsspiel). Die Politik ist ausdrücklich nicht Zielgruppe dieser Veranstaltung. Die Personalvertretung dagegen sponsert die einzelnen Events und unterstützt diese Initiative.

Jede Match-Veranstaltung wird vom Organisationsteam reflektiert, Rückmeldungen der Mitarbeiter werden strukturiert ausgewertet, interne Feedback-Runden (auch mit dem Magistratsdirektor) finden statt. Die Verantwortlichen beim Magistrat Linz bewerten ihren Ansatz positiv im Hinblick auf das Entstehen von Innovationen durch die Konfrontation der Mitarbeiter mit neuen Themen. »Selbsterfahrungszyklen« (beispielsweise mit verwaltungsnahen Praktikern, die immer wieder zu denselben Themen bei herkömmlichen Veranstaltungen mit konventionellem Ablauf referieren) lassen nach Ansicht der Organisatoren von Match zu wenig Kreativität zu. Sie plädieren explizit dafür, dass der Anstoß zu Innovationen von außen kommen muss.

- Ein zweiter praktischer Zugang zur Verbesserung der Innovationsbereitschaft setzt auf konkrete individuelle Anreize für die Beschäftigten.<sup>13</sup> Als so genanntes Ideenmanagement wird in diesem Kontext eine Weiterentwicklung des bereits seit vielen Jahren auch in der öffentlichen Verwaltung in Österreich viel diskutierten und mit sehr unterschiedlichem Erfolg praktizierten betrieblichen Vorschlagswesens<sup>14</sup> verfolgt. Es basiert auf der Grundvermutung, dass sich innovatives Handeln für die Beschäftigten als Ideengeber lohnen muss (Antrieb zu Innovation durch persönlichen Nutzen des Innovators)<sup>15</sup>. Vielleicht, weil der Begriff des betrieblichen Vorschlagswesens etwas »angestaubt« ist, wird die

Thematik zwischenzeitlich unter dem Begriff des ganzheitlichen oder auch vernetzten »Ideenmanagements« diskutiert, das sowohl Bezüge zur so genannten Lernenden Organisation, aber auch zur Mitarbeiterbeteiligung im Sinne des Qualitätsmanagement aufweist.<sup>16</sup>

»Jede Schöpfung ist ein Wagnis« (Christi-an Morgenstern). Innovationsprozesse sind grundsätzlich durch einen ungewissen Ausgang gekennzeichnet und bergen immer auch das Risiko des Scheiterns in sich. Deshalb bedürfen innovationsorientierte Organisationskulturen eines positiven Umgangs mit dem »Ungewissen« aber auch mit dem möglichen Scheitern.

Wer Mut zum Risiko fordert, muss daher gleichzeitig auch gewährleisten, dass, wer etwas ausprobiert und damit zwangsläufig das Risiko des Scheiterns bewusst für den Fortschritt der gesamten Organisation auf sich nimmt, entsprechenden Rückhalt in der eigenen Organisation, mithin bei den eigenen Vorgesetzten hat. Entscheidend für die Fähigkeit, Risikobereitschaft und Vertrauen bei Mitarbeitern zu fördern, ist es, wie man als Führungskraft auf Misserfolge im Innovationsprozess reagiert.<sup>17</sup> Werden diese als zu rechtfertigende Fehler behandelt, ist die die »beste« Strategie anti-kreativen Verhaltens. Dann wird statt innovativem Handeln ein – möglicherweise in der öffentlichen Verwaltung sowieso schon stärker als in anderen Bereichen ausgeprägtes – Sicherheitsdenken gefördert, nach dem Motto »bloß keinen Fehler machen – nur nichts riskieren«. Am Ende werden an-

12 Zitiert in Klotz 2003: 7.

13 Lediglich nachrichtlich sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Leder (1989: 15f) verwiesen, der kulturelle Unterschiede zwischen Japan und den USA in Bezug auf extrinsische Motivationsinstrumente zur Beförderung von Innovationen diskutiert.

14 Vgl. Wirth/Hödl 2005: 15 ff., wo verschiedene Werkstattberichte zum Thema Ideenmanagement – zum Beispiel Stadt Wien, Amt der Steiermärkischen Landesregierung –, aber auch generelle Hinweise auf konkrete Erfolge dieses Instruments dokumentiert sind.

15 Besonders sinnvoll sind vermutlich Ansätze, die eine Kombination aus intrinsischen und extrinsischen (zum Beispiel Prämien, zusätzliche Freizeit) Motivatoren bei gleichzeitiger Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisstruktur des jeweiligen Mitarbeiters verfolgen (vgl. hierzu allgemein Comelli/Rosenstiel 2001: 43 f. bzw. 147 f.).

16 Vgl. die Fachtagung »Vernetztes Vorschlagswesen« am 18. November 2004 in Linz. In Österreich widmet sich – so unsere Einschätzung – das Österreichische Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrum (ÖPWZ) in besonderer Weise dieser Thematik (vgl. www.oepwz.at, Forum Ideen und BVW). Inzwischen hat sich auch ein kleines Netzwerk zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der Methodik in Österreich gebildet.

17 So Leder 1989: 16.

gepasstes Verhalten und Konformität verstärkt, statt Innovation zu stimulieren. Freiheit, Vertrauen und Fehlertoleranz sowie Anerkennung für Leistung bilden – so Harms<sup>18</sup> – den Humus, auf dem unsere »Wissensknochen« in Eigenverantwortung und mit Phantasie aufblühen.

»Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: dies ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: hier könnte, sollte oder müsste geschehen. Solche Möglichkeitsmenschen leben in einem Gespinnst aus Dunst, Einbildung, Träumerei und Konjunktiven; Kindern, die diesen Hang haben, treibt man ihn nachdrücklich aus und nennt solche Menschen Fantasten, Träumer, Schwächlinge und Besserwisser oder Kritiker« (Robert Musil: Der Mann ohne Eigenschaften).

#### *Aufbau und Sicherung der systembezogenen Innovationskompetenz*

Ordnung und Hierarchie behindern Innovation – Innovationen erfordern eine flexible Organisation, offene Kommunikation und individuelle Freiräume. Traditionelle, stark hierarchische Verwaltungsorganisationen, die insbesondere für die Bearbeitung von gleichartigen und wiederkehrenden Aufgaben als von jeher optimale Organisationskonzepte gelten, haben demgegenüber große Schwierigkeiten mit dem Unvorhergesehenen; Individualität und Spontaneität sind in solchen Systemen eher Störgrößen. Wenn aber gerade Flexibilität, Kreativität, Einfallsreichtum und Originalität gefordert wird, muss eine solche Organisation zwangsläufig an ihre Grenzen stoßen und zu deren Überwindung ansonsten bürokratische Tugenden (wie gut geordnete Befugnisse, streng gegliederte Hierarchien, weit reichende Verfahrens- und Verhaltenskontrollen, nachvollziehbare Aktenmäßigkeit und streng einzuhaltende Dienstwege) in Frage stellen, jedenfalls kritisch überdenken.<sup>19</sup> In Organisationen mit abgeschotteten Abteilungsstrukturen bzw. Geschäftsbereichen, mit strikten vertikalen Kommunikations- und Prozessstrukturen bleibt jedenfalls oftmals als letzte Hoffnung der Innovation nur noch der Sozialraum, die gemeinsame Cafeteria, die Kaffee-Ecke, weil nur dort abteilungsübergreifend, berufsfelderübergreifend, interkulturell kommuniziert und phantasiert werden kann<sup>20</sup>. Im Gegensatz dazu wird so genannten organischen Systemen<sup>21</sup> mit einer geringen Standardisierung und Formalisierung letztlich ein höheres Maß an Innovationskraft zugesprochen.

Alles in allem scheint jedoch die strukturelle Komponente einer Organisation eher nachrangig in ihrer Bedeutung für die Entstehung von Innovationen zu sein<sup>22</sup>; eine optimale innovationsfördernde Organisationsform ist jedenfalls nicht erkennbar.

Als praktische Ansätze für beweglichere Organisationsform bieten sich gleichwohl zum einen das Konzept des New Public Managements an (Orientierung an einer Steuerung über Ziele, Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen – Delegation), zum anderen wäre das Konzept der Projektgruppen zu nennen, das in den letz-

### **»Innovation kann nicht gedeihen, wenn nicht auch »Unvernünftiges« ausdrücklich zugelassen wird.«**

ten Jahren zu einer festen Größe im verwaltungsorganisatorischen Alltag geworden ist. Projektgruppen sind im Hinblick auf Innovationen gerade deshalb so vielversprechend, weil Innovationen wohl nur in seltenen Fällen Angelegenheit von einzelnen, isoliert arbeitenden »Daniel Düsentribs« sind, sondern eher das Ergebnis einer gegliederten Teamarbeit, bei der sich verschiedene Kompetenzen und interdisziplinäre Zugänge ergänzen, ferner weil Kreativität und Innovationen eher außerhalb der laufenden Alltagsroutine geeignete Bedingungen zu ihrer Entfaltung finden. Interdisziplinäre Projektgruppen bieten daher einen geeigneten flexiblen organisatorischen Rahmen, in dem Innovationen als kreativer sozialer Prozess ablaufen können<sup>23</sup>, die auch offen sind für eine Einbeziehung von Kunden oder anderen Stakeholders.

Innovationen können nur in offenen Systemen gedeihen. Im Gegensatz zu organisationsstrukturellen Faktoren kommt meines Erachtens jedenfalls der (System/Umwelt-)Offenheit einer Organisation eine wichtige Rolle im Innovationsmanagement zu. Externe Anstöße – wie sie durch Wettbewerbe (zum Beispiel Speyerer Qualitätswettbewerb) oder einen bewussten Brückenschlag zu anderen Gesellschaftsbereichen (etwa Literatur, Theater, Musik) denkbar sind – können hilfreich für Innovationen sein. Sie beflügeln die Phantasie und sprechen den – von Musil genannten – »Möglichkeitensinn« an.<sup>24</sup>

Systemoffenheit ist in mehrfacher Hinsicht zu sehen: Zunächst kann sie bedeuten, verstärkt den Innovationsdialog mit Fachkollegen zu suchen. Strukturierte Netzwerke zum Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden (im Sinne von Lernpartnerschaften wie etwa das Projekt dreier

österreichischer Bezirksbehörden »miteinander voneinander lernen«, Vergleichsringen oder Benchmarking-Projekten) oder wissenschaftlichen Instituten (Zusammenbringen von Wissenserzeugern und Wissensverwendern) sind hier denkbar. Derartige Netzwerke haben viele Vorteile, wie etwa jene, dass mehr Köpfe mehr Ideen hervorbringen können, Effizienzgewinne durch eine Reduktion der Innovationskosten und Entwicklungszeiten realisiert werden können sowie eine Aufteilung des Innovationsrisikos möglich ist. Eine Bündelung von (verschiedenartigen) Kompe-

tenzen, der Zugang zu neuem Wissen (Know How der Partner) und die insgesamt größeren verfügbaren Ressourcen in der Gruppe machen letztlich bessere Lösungen möglich. Diesen Vorteilen stehen aber auch Nachteile gegenüber, wie etwa die Notwendigkeit von Investitionen in den Aufbau und die Pflege der Beziehungen in diesem Netzwerk sowie zusätzliche Koordinations- und Ressourcenaufwendungen (Personal, Reisekosten).

Einen weiteren Ansatz zur Schaffung von Systemoffenheit sehe ich darin, gezielt den Innovationsdialog auch mit Bürgern und anderen Partnern zu suchen und diese in Innovationsprozesse einzubinden – mit dem positiven Nebeneffekt, den Innovationsbegriff im Hinblick auf soziale und gesellschaftliche Innovationen zu erweitern und Entscheidungsprozesse für Bürger zu öffnen und durch deren Einbindung transparenter zu gestalten, was wiederum ein wichtiges Ziel der aktuellen Public Governance-Diskussion ist.<sup>25</sup>

18 Harms 2005: 5.

19 Vgl. Hauschild 1992: 1033.

20 Eine Studie aus dem Jahr 1999 zeigte ganz deutlich, dass das so genannte Firmengeplauder letztlich die Produktivität fördert (vgl. die Zeitschrift Industrie Nr. 20/1999). So wird ferner berichtet, dass aus der Beobachtung der Kaffeetropfen beim gemeinsamen Kaffeetrinken die Idee der späteren Tintenstrahldrucker entstanden sei (bei Harms 2005: 5).

21 Burns/Stalker 1968.

22 Vgl. Leder 1989: 21 ff.

23 Harms 2005: 5.

24 Hierzu hat etwa im April 2005 eine Fachtagung der Zeppelin University mit dem Titel »Wirtschaftliche Innovation durch kulturelle Vielfalt« statt gefunden. Siehe auch das bereits präsentierte Projekt Match/Linz.

25 Vgl. Bauer/Biwald/Dearing 2005.

Ein zweiter wichtiger Aufgabenbereich der Führungskräfte zur Förderung von Innovationen besteht darin sicherzustellen, dass die Organisation über innovationsfähige, d.h. kreative und flexible Mitarbeiter verfügt (Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter). Als Ansatzpunkte einer innovationsbewussten Führungsarbeit bieten sich hier an; die Personalauswahl, die Personalentwicklung und die bereits oben unter dem Stichwort Ideenmanagement genannten Prämiensysteme.

Die Personalauswahl sollte neben den primär fachlichen Anforderungen vermehrt Fähigkeiten berücksichtigen, die den Gesichtspunkt der Innovationsfähigkeit betreffen:

- Vorstellungskraft und Phantasie: Gerade Menschen mit starkem Vorstellungsvermögen erkennen Möglichkeiten, die anderen verborgen bleiben.
- Analytische Problemlösungsfähigkeiten: Optimierungsmöglichkeiten erkennen

## **»In einer auf Innovation ausgerichteten Organisation muss man etwas wagen dürfen.«**

und aus Ideen, praktische Neuerungen werden lassen.

- Neugierde: Innovative Menschen lieben es, Grenzen zu überschreiten und Neues auszuprobieren und zu entdecken.
- Konfliktfähigkeit: Neues ist zunächst unbequem für viele. Das bedeutet, dass die Bereitschaft da sein muss, für die eigenen Ideen »zu kämpfen« und Konflikte auszuhalten.
- Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft: Innovationen bedeuten, sich zu erneuern, sich selbst zu bewegen, offen zu sein, Dinge auch anders zu sehen und auch zu tun. Das bedeutet auch, seine eigenen Komfortzonen zu verlassen.
- Fähigkeit unkonventionellen Denkens: Querdenker, die neue Verknüpfungen herstellen und aus gewohnten Denkbahnen ausbrechen können (siehe Phantasie)

Die zu erwartenden demographischen Entwicklungen der Gesellschaft finden auch in der Verwaltung statt, und die derzeit weit verbreiteten Einstellungsstopps im öffentlichen Sektor erfordern nach meiner Einschätzung zusätzliche Maßnahmen der Personalentwicklung, weil die bislang regelmäßige Einstellung von jungen Menschen nicht nur die Verfügbarkeit von aktuellem Wissen verbessert hat, sondern auch neue Ideen als Folge einer gewissen (positiven) Unruhe dieser jungen Menschen in eine Organisation bringen konnte. Harms zitiert

hier etwa einen Hewlett-Packard-Laborleiter folgendermaßen: »Hiring young people can be risky but can add to creativity. Young folks don't know what's not possible«<sup>26</sup>.

Auch wenn Kriegesmann<sup>27</sup> darauf hinweist, dass die Kompetenz der Mitarbeiter zur Innovation nur in sehr begrenztem Umfang über die Vermittlung expliziten Wissens (Schulungen) erweitert werden kann, sollte der Aspekt der Qualifizierung nicht gänzlich negiert werden. So ist – aus der Perspektive der innovationsorientierten Personalentwicklung – wichtig zu wissen, dass sich in der Kreativitätsforschung die Einschätzung durchgesetzt hat, dass alle Menschen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – über Kreativitätspotenziale verfügen und diese entwickelt und gefördert werden können. Insofern ist es naheliegend, dass Personalentwicklungsmaßnahmen sich beispielsweise auf den Ausbau der Sozial- und Methodenkompetenz zur Entwicklung

von Innovationen konzentrieren oder auf Fragen des organisatorischen Lernens.

Ein weiterer für die Förderung von Innovationen durch die Führungskräfte zu beachtender – und in diesem Papier wegen seiner Größe ausgespart – Aspekt ist das Management von Wissen in einer Organisation – einerseits im Sinne des Sicherns von explizitem und vor allem implizitem Wissen der eigenen Organisation als Grundlage des gemeinsamen Lernens, andererseits als Setzen von Maßnahmen, die den eigenen Mitarbeitern den Zugang zu externem Wissen ermöglichen (zum Beispiel die Einbindung der Beschäftigten in Netzwerke, Zugänge zu Datenbanken, Bibliotheken etc.).

Die neuesten Erkenntnisse von heute stellen die Unwissenheit von morgen dar.<sup>28</sup> Das bedeutet dann aber fast zwangsläufig, kontinuierlich wichtige Trends und Entwicklungen vorausschauend zu beobachten und fortwährend Vorstellungen darüber zu entwickeln, welche Innovationsbedarfe entstehen könnten. So führen beispielsweise Veränderungen in der Systemumwelt der Städte/Gemeinden (Demographie, Technik, Wirtschaft etc.) auch zu veränderten Informationsbedürfnissen der Führungskräfte, die gegenwärtig eher nicht befriedigt werden können, weil fast neunzig Prozent der in einer Organisation gesammelten Informationen auf interne Vorgänge (vor allem das Rechnungswesen) zurückgehen.<sup>29</sup>

Zur Innovationskompetenz einer Verwaltung zählt dann aber auch die Fähigkeit, sich pro-aktiv und systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen, Entwicklungen zu beobachten und darauf bezogene Strategien zu entwickeln.

Die rechtzeitige Einstellung auf zukünftige Herausforderungen und die Entwicklung erfolgreicher Zukunftsstrategie benötigt jedoch in hohem Maße Informationen über Bedingungen und Entwicklungen außerhalb der Organisation, die etwa mittels Prognosen, Szenarien oder Trendbeobachtungen ermittelt werden müssen. Weil das Bewusstsein dafür aber noch zu wenig entwickelt ist, weist Drucker<sup>30</sup> darauf hin, dass das Sammeln und Analysieren externer Informationen zu einer neuen Herausforderung für das Management werden könnte. Das Entwickeln von Konzepten, Methoden und Praktiken, die Wissensressourcen der Organisation nutzbar zu machen, könnte zu einem künftigen Schwerpunkt der Managementtätigkeit werden.

### **Führung und Steuerung von Innovationsprozessen**

Ein zweiter wesentlicher Aufgabenbereich innovationsorientierter Führungsarbeit besteht darin, Innovationsprozesse anzustoßen und zielorientiert zu steuern<sup>31</sup>. Für ein besseres Verständnis von Innovationsprozessen wurden in der Vergangenheit unterschiedliche Ansätze einer zeitlichen und auch logischen Abfolge von Aktivitäten herausgearbeitet, die das Entstehen von Innovationen als einen mehr oder weniger linearen Ablauf erklären sollten.<sup>32</sup> Ein »one best way« ist – so Reichard<sup>33</sup> – dabei jedoch nicht erkennbar. Für das Aufzeigen von wichtigen Aufgaben von Führungskräften im Innovationsprozess möchte ich hier – in Anlehnung das klassische Modell von Thom<sup>34</sup> – von einer idealtypischen Abfolge in drei Phasen<sup>35</sup> ausgehen.

26 Harms 2005: 5.

27 Kriegesmann 2002: 359.

28 So der erst unlängst verstorbene große Managementvordenker Peter Drucker 2004: 66.

29 So Drucker, a.a.O.

30 Drucker 2004: 68.

31 In einer vom KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung im Frühjahr 2005 durchgeführten Befragung bestätigten die dort antwortenden Führungskräfte ihre besondere Verantwortung für das Initiieren von Innovationen und ihre Verantwortung für Innovationsprozesse (Wirth/Hödl 2005).

32 Vgl. Vahs/Burmester 1999: 82 ff.

33 Reichard 2005.

34 Thom 1992.

35 Eine vierte Phase – die Evaluation – möchte ich hier lediglich nachrichtlich nennen und – trotz ihrer Wichtigkeit – in dieser Darstellung unberücksichtigt lassen.



*Phase der Ideengenerierung –  
Geburt einer Idee:*

Innovationen sind eng verbunden mit der Verfügbarkeit von Wissen sowie mit der Fähigkeit, dieses Wissen neu zu konfigurieren und aus dieser Modifikation »Neues« zu entwickeln (Kreativität). Ideengewinnung kann einerseits als Ideensammlung (Suche und Sichtung in vorhandenen Informationsquellen), aber auch als Ideengenerierung im Rahmen von Kreativitätsprozessen und im Hinblick auf das Er-»Finden« von Neuem verstanden werden. Damit wird Kreativität zu einem zentralen Schlüssel von Innovationen. Wie aber fördert man Phantasie, wie kann sich eine Organisation das große Ideenpotenzial ihrer Mitarbeiter erschließen? Neben den bereits im letzten Kapitel angesprochenen Systemvoraussetzungen (Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz des Systems) ist hier auf den gezielten Einsatz von Instrumenten der Ideenfindung und -generierung hinzuweisen. Denn: Die Köpfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind voller guter Ideen. Das Innovationspotenzial einer Organisation muss aber gehoben werden.

Unter der allgemein anerkannten Prämisse, dass alle Menschen – wenn auch unterschiedlich starke – Kreativitätspotenziale haben –, kommt neben den bisher genannten Aspekten eines Innovationsmanagements der Nutzung von Techniken und Instrumenten zur Förderung und Unterstützung von Kreativitätsprozessen eine besondere Rolle zu. Führungskräfte können auf einen reichhaltigen Methodenfundus von sehr unterschiedlichen Kreativitätstechniken zurückgreifen, die helfen, das kreative Potenzial einer Gruppe oder einer einzelnen Person zu heben.<sup>36</sup> Neben diesen klassischen Techniken gewinnen vor allem für die Arbeit mit Großgruppen (zum Beispiel im Rahmen eines Innovationsdialoges mit Bürgern) vermehrt partizipative Verfahren der Ideengewinnung wie Zukunftswerkstätten, Open-Space-Konferenzen etc. an Bedeutung, weil sie nicht nur Ideen finden helfen, sondern durch die partizipativen Elemente deren Umsetzbarkeit erleichtern können. Alle Techniken sollen zunächst aber vor allem helfen, eine möglichst große Zahl an Ideen zu generieren, die erst in weiteren Analyse- und Bewertungsschritten untersucht und auf »Nützlichkeit« bewertet werden. Ebenso wichtig ist in dieser Phase, dass Führungskräfte helfen, gesichertes aktuelles Wissen systematisch für die eigene Organisation zu erschließen und deren Beschäftigten den Zugang zu innovativem Wissen zu verschaffen (siehe oben).

*Prüfung der Realisierbarkeit –  
Machbarkeit und Ideenakzeptierung*

Nicht alles Wünschenswerte ist machbar, nicht alles was prinzipiell machbar ist, ist auch umsetzbar und wird als Fortschritt gegenüber dem Bisherigen angesehen. Insofern schließt sich an das Finden von Ideen im Innovationsprozess ein wichtiger Zwischenschritt an, der einerseits aus einer sachlichen Prüfung der Ideen auf prinzipielle Machbarkeit und tatsächlichen Nutzen für die Organisation (wie Beitrag zu den strategischen Zielen) und andererseits aus der Durchsetzung der Innovation als Voraussetzung einer Implementation besteht.

Während es bei der Frage der Machbarkeit vor allem um die Klärung von technisch-organisatorischen Sachfragen, bei der Einschätzung des Nutzens um den Ein-

**»Entscheidend für Risikobereitschaft der Mitarbeiter ist, wie die Führungskräfte auf Misserfolge reagieren.«**

satz von bekannten Analyseinstrumenten (zum Beispiel Nutzwertanalyse, Risikoanalyse oder Scoring-Modelle) geht, steht im Mittelpunkt der Durchsetzung einer Innovation die Suche nach Akzeptanz und Verbündeten für das »Neue«.

Zielführend scheint mir zu sein, sich an dieser Stelle das Modell der verschiedenen Promotoren (Witte) in Erinnerung zu rufen und insbesondere darauf zu achten, dass neue Ideen sowohl einen Machtpromotor als auch einen Fachpromotor haben. Ersterer muss schützend seine Hand über das »Neue« und den Innovator halten, weil neue und meist eher unsichere Ideen schon am Anfang vielerlei Kritik ausgesetzt sind (»das hat noch nie funktioniert«, »das ist viel zu theoretisch« etc.) und eine Vielzahl von Problemen in der Anfangsphase (»Kinderkrankheiten«) das gesamte Projekt gefährden könnten. Fachpromotoren kommt in der Phase der Vorprüfung von Ideen eine wichtige Rolle zu um sicherzustellen, dass nur Ideen verfolgt werden, die eine echte Realisierungschance haben und eine positive Nutzenbilanz aufweisen.

*Umsetzung – Implementation – Ideenrealisierung*

Das Finden von Innovationsmöglichkeiten ist das Eine, deren wirksame Implementierung im Arbeitsalltag das Andere. Ging es in den ersten beiden Phasen in erster Linie darum, neues Wissen zu schaffen, geht es in dieser Phase um dauerhafte Veränderungen

(vom Wissen zum Tun). Dabei wird rasch deutlich: »Innovationen will in der Regel jeder, nur ändern soll sich nichts! Und wenn es nicht zu vermeiden ist, dann bitte schön bei den anderen!« Man muss sich bewusst sein, dass das »Alte« immerhin Orientierung und Sicherheit gibt – selbst wenn man damit nicht voll und ganz zufrieden ist – und das »Neue« zunächst einmal »Angst« macht. Aus der Angst vor dem Neuen erwachsen unterschiedlichste Widerstände und Vermeidungsstrategien. Eine wichtige Aufgabe der Führung ist es daher, die Angst vor dem »Neuen« zu nehmen, Interesse am Neuen zu wecken, die Sinnhaftigkeit der Innovation zu vermitteln, denen zu helfen, die sich verändern wollen und ihnen Hilfestellung bei der Neuorientierung zu geben sowie zuletzt auch Widerstände und Beharrungstendenzen konsequent zu überwinden.

So lange aber das Festhalten am »Alten« für die Mitarbeiter die bessere Variante ist, hat das »Neue« nur wenige Chancen.

Umsetzungsprozesse zur Implementierung von Innovationen stellen in jedem Fall (im Gegensatz zu Routineprozessen) sehr hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Die Erfahrungen aus Reorganisationsprojekten sind eher ernüchternd, weil die Misserfolgsquote insgesamt sehr hoch ist. Gründe für ein Scheitern gibt es jedenfalls viele: Die Umsetzung wurde unzureichend vorbereitet, die Führungskräfte haben die Veränderungsfähigkeit oder -bereitschaft ihrer Organisation falsch eingeschätzt, das Veränderungsmanagement war nicht ausgereift. Für die Planung der Umsetzung können Führungskräfte auf vielfältige Erfahrungen aus dem Bereich des Change Managements (zum Beispiel Doppler/Lauterburg) oder des Organisatorischen Lernens (zum Beispiel Senge) zurückgreifen.

**Zusammenfassung und Ausblick**

Brauchen die Verwaltung und die verwaltungswissenschaftliche Diskussion noch ein weiteres »Management«-Thema, wo doch noch nicht einmal das »New Public Management«, das »Public Governance« und all die anderen wohlklingenden Managementkonzepte gedanklich verdaut, geschweige denn realisiert sind?

36 Vgl. etwa bei Knieß 1995.

Unbestritten ist wohl, dass der Druck zur Innovation auch in der öffentlichen Verwaltung in den kommenden Jahren ebenso wie für die Unternehmen weiter wachsen dürfte. Neue, noch schwer abschätzbare Herausforderungen (wie der Umgang mit dem demographischen Wandel) sind zu bewältigen. In einer dynamischen Welt ist jedoch das Festhalten am Gewohnten, am bequemen »Alten« keine Option, die Zukunft zu meistern. Patentrezepte wird es dafür aber nicht geben. Die Herausforderung für die Führung besteht nun darin, keine »Alles-oder-Nichts-Strategie« zu verfolgen, sondern die Balance zwischen dem Suchen von Innovationen und dem Bewahren von Bewährtem zu finden und sich durch Experimentieren sowie Lernen miteinander und voneinander vorwärts zu bewegen.

Dabei ist der Ausgangspunkt der Städte und Gemeinden in Österreich günstig: In einer Studie des KDZ<sup>37</sup> zeigten die Führungskräfte ein positives Selbstbild in Bezug auf die Innovationsfähigkeit und (allerdings etwas weniger optimistisch) auch bezüglich der Innovationsbereitschaft ihrer Verwaltungen. Dieses positive Bild scheinen auch die Bürger zu teilen, zeigt doch eine weitere Untersuchung<sup>38</sup>, dass rund zwei Drittel der Befragten die Modernität und Aufgeschlossenheit für Neues bei den Gemeinden als sehr gut entwickelt ansehen.

Innovationen managen – eine neue Aufgabe für die Führungskräfte? Neu zumindest in dem Sinne, dass sich Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung das Management von Innovationen als eine eigenständige mehrdimensionale Führungsaufgabe bewusst machen und mit dem hier vorgestellten – wenn auch noch unvollständigen – Rahmen eines Innovationsmanagements ein vielleicht (noch) besseres Verständnis dafür entwickeln, welche »Stellschrauben« ihnen zur Verfügung stehen, um mit diesem Wissen und Bewusstsein noch bessere Voraussetzungen für Innovationen in ihrer Organisation zu haben. Der Beitrag ist darüber hinaus auch als Einladung zu verstehen, sich mit dieser für den öffentlichen Sektor eher noch neueren Thematik auseinanderzusetzen.

#### Literatur

- Bauer, H./Biwald, P./Dearing, E. (2005): Public Governance, Wien: NWV.
- Brockhoff, K. (2002): Technologie- und Innovationsmanagement – zur Entfaltung einer betriebswirtschaftlichen Teildisziplin. In: Gaugler, E./Köhler, R. (Hg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 385-409.
- Burns, T./Stalker, G.M. (1968): The Management of Innovation, London: Tavistock.
- Comelli, G./Rosenstiel, L.v. (2001): Führung durch Motivation, München: Vahlen.

Drucker, P. (2004): Wissen die Trumpfkarte der entwickelten Länder. In: Harvard Business Manager, Oktober 2004, S. 64-68.

Hauschild, J. (1992): Innovationsmanagement. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Harms, J.M. (2005): Lust auf Neues. Auf der Suche nach Innovation. In: Verwaltung und Management, 1/2005, S. 4-6.

Hill, H. (2004): Good Governance – Konzepte und Kontexte. In: ders.: (Neue) Bilder der Verwaltung, Speyerer Arbeitshefte Nr. 170, Speyer, S. 1-40.

Klotz, U. (2003): Innovation der Innovationspolitik. In: Computer-Fachwissen 9/2003, S. 4-12.

Knieß, M. (1995): Kreatives Arbeiten – Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung, München: DTV.

Kriegesmann, B. (2002): Innovationsorientierte Anreizsysteme. In: Staudt, E. u.a., Kompetenzentwicklung und Innovation, München/Berlin: Waxmann, S. 359-375.

Leder, M. (1989): Innovationsmanagement. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/89, S. 1-54.

Pundt, A. (2004): Ideenmanagement in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung. Im Internet: [http://www.rhede.de/download/pdfs/sonstiges/ideen.pdf, 4. April 2005]

Reichard, Chr. (2005): Innovationsmanagement – Transfer in die öffentliche Verwaltung, Vortrag im Rahmen der Abschlussveranstaltung zum Speyerer Qualitätswettbewerb 2005 am 29. September 2005 in Linz, Folienmanuskript.

Scholz, H.-G. (1988): Leitlinien zur Entwicklung eines staatlichen Innovationsmanagement-Systems. In: Verwaltungsrundschau 2/1988, S. 50-52.

Sprenger, R. K. (2002): Vertrauen führt, Frankfurt/New York: Campus.

Staudegger, E. (2003): Recht online gratis, RIS/EUR-Lex, Wien: Springer.

Staudt, E./Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Staudt, E. u.a., Kompetenzentwicklung und Innovation, München/Berlin: Waxmann, S. 15-71.

Staudt, E./Mühlemeyer, P. (1995): Innovation und Kreativität als Führungsaufgaben. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Randnummer 1200-1214.

Thoms, N. (1992): Innovationsmanagement. Schriftenreihe »Die Orientierung« der schweizerischen Volksbanken, Bern 1992.

Vahs, D./Burmester, R. (1999): Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wirth, K./Hödl, M. (2005): »Wie kommt das »Neue« in die Stadt?« Innovationen managen, lokale Partnerschaften entwickeln, Diskussionsbeitrag für den Arbeitskreis 3 auf dem 55. Österreichischen Städtetag in Salzburg, Manuskript (download auf www.kdz.or.at).

Zülsdorf, R.-G. (2005): Appell für eine konstruktive und kreative Streitkultur. In: Innovative Verwaltung 5/2005, S. 32-33.

37 Wirth/Hödl 2005.

38 »Einstellung zu kommunalen Entwicklungen – Bevölkerungsbefragung 2005«, durchgeführt vom IFES Wien im Auftrag des Österreichischen Städtebundes, Mai 2005.

## Tagungsankündigungen der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

### 8. Speyerer Planungsrechtstage (verbunden mit dem Speyerer Luftverkehrsrechtstag)

8. bis 10. März 2006

Wiss. Leitung: Univ.-Prof. Dr. Jan Ziekow

Ziel der Veranstaltung ist es, für alle Fragen der Fachplanung und des Luftverkehrsrechts ein Diskussionsforum zur Verfügung zu stellen, das einen bereichsübergreifenden Problemzugriff bietet. Dies bedingt eine Offenheit des Kreises der zu behandelnden Themen, die vornehmlich aktuellen Fragestellungen gewidmet sein sollen. Orientierungspunkt ist die Erarbeitung praxisadäquater Problemlösungsstrategien mit wissenschaftlicher Fundierung.

### 74. Staatswissenschaftliche Fortbildungstagung Daseinsvorsorge im Spannungsfeld von Liberalisierungszwang und Demographie

15. bis 17. März 2006

Wiss. Leitung:

Univ.-Prof. Dr. Gisela Färber

Univ.-Prof. Dr. Andreas Knorr

Ziel der Tagung ist es, neben einer grundsätzlichen Debatte der Problematik den Entscheidungsträgern vor Ort konkrete Handlungsempfehlungen für den Rück- bzw. Umbau ihrer Daseinsvorsorgeleistungen zu vermitteln. Neben einigen wissenschaftlich-theoretischen Vorträgen bilden folglich Berichte von Verwaltungspraktikern »vor Ort« den Schwerpunkt der Veranstaltung.

### Der Ton macht die Musik Chancen und Risiken bürgernahe Verwaltungssprache

5. bis 7. April 2006

Wiss. Leitung: Univ.-Prof. Dr. Rudolf Fisch

Das Forum richtet sich an Führungskräfte aller Verwaltungsebenen und Beschäftigte, denen effektive behördliche Kommunikation am Herzen liegt. Die Veranstaltung soll dem Erfahrungsaustausch, der Perspektivenfindung und letztendlich der Verbesserung der behördlichen Sprachkompetenz dienen.

Nähere Informationen zu den Programmen sowie Anmeldung: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Tagungssekretariat, Postfach 1409, D-67324 Speyer, Telefon: (06232) 654-226, Fax: 654-488, E-Mail: tagungssekretariat@dhv-speyer.de, Internet: www.dhv-speyer.de/Weiterbildung.