



www.kdz.or.at



„Wie kommt das ‚Neue‘ in die Stadt?“

**Innovationen managen -
lokale Partnerschaften entwickeln**

Diskussionsbeitrag für den Arbeitskreis 3
auf dem 55. Österreichischen Städtetag in Salzburg

Dr. Klaus Wirth
Mag. (FH) Markus Hödl

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung
Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH
A-1150 Wien, Mariahilfer Straße 136
Tel.: +43 1 8923492, Fax: +43 1 8923492-20
E-Mail: institut@kdz.or.at, Internet: www.kdz.or.at

Wien, am 2. Juni 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Innovationen managen - Grundzüge eines Innovationsmanagements für Städte und Gemeinden	5
2.1	Die Systemvoraussetzungen für Innovationen in der Organisation verbessern und die Entwicklung von Ideen fördern!	7
2.1.1	Eine Innovationen und das ‚Neue‘ fördernde Organisationskultur leben	8
2.1.2	Zugang zu innovativem Wissen schaffen!	11
2.1.2	Die Innovationsfähigkeit der Organisation durch qualifizierte Mitarbeiter sichern!....	14
2.1.3	Die eigene Organisation für Innovationen optimieren!.....	19
2.1.4	‚Die Köpfe sind voller guter Ideen‘ - Instrumente der Ideenfindung /-generierung praktizieren!	25
2.2	Die Umsetzung von Innovationen in der Organisation sichern!	28
3	Ausblick	30
4	Quellen	33

Städtetag 2005 - „Wie kommt das ‚Neue‘ in die Stadt?“

„Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt, dann muss es auch etwas geben, das man *Möglichkeits-sinn* nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: hier 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 (aus: Der Mann ohne Eigenschaften)



1 Einführung

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“

„*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. Innovationen sind - ganz allgemein gesprochen - *geplante, zielgerichtete Erneuerungen und Veränderungen* (etwa auf der Grundlage neuen Wissens bzw. neuer Erkenntnisse), die einerseits als *Erneuerungsprozess* (prozessuale Betrachtung) und andererseits eben als *Ergebnis dieses Erneuerungsprozesses* (objektbezogene

Betrachtung) sichtbar werden (vgl. Verwaltungslexikon). Das bedingt, dass immer nur aus einem konkreten Bewertungskontext heraus entschieden werden kann, was „*innovativ*“ ist. Neues lässt sich nur in Abgrenzung von etwas Altem begreifen. Folglich hat auch jede Stadt/Gemeinde eine ganz individuelle Vorstellung davon, was für *sie* Innovationen sind: So kann die Einführung des Mitarbeitergesprächs für die eine Stadtverwaltung eine fundamentale Neuerung, für die andere ein „alter Hut“ sein; so wird im einen Fall eine neue Homepage als Innovation gefeiert, während im anderen Fall darüber nicht mehr gesprochen wird.

Damit wird aber schon ein erstes Problem deutlich: Das „Neue“ lässt sehr viele Deutungen und Interpretationen zu, weshalb unser Weg zur Beantwortung der Frage, „*Wie kommt das Neue in die Stadt?*“ nicht über eine Bewertung von Innovationen der Städte und Gemeinden an sich¹ führt, sondern sich vielmehr folgender Frage widmet:

Welche Möglichkeiten bieten sich den Führungskräften in den Städten (als den nach unserer Einschätzung primär für Innovationen Verantwortlichen), durch ein kluges Innovationsmanagement das „Neue“, also Innovationen, gezielt zu fördern?

Zur Beantwortung der genannten Fragestellung möchten wir zwei komplementäre Zugangsweisen verfolgen: Einerseits möchten wir uns sehr differenziert - unter dem noch näher zu klärenden Begriff des „Innovationsmanagements“² - mit Fragen befassen, wie Führungskräfte gezielt Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Organisation nehmen können, wie und wo etwa Innovationen in der Verwaltung entstehen und andererseits aufzeigen, welche Anforderungen generell an eine innovationsbewusste Verwaltung zu stellen sind. Ferner wollen wir uns auch - in Anlehnung an die aktuelle Fachdiskussion zum „Good Governance“ (teilweise auch „Public Governance“) - mit Kooperationen der Verwaltung mit Bürgern, Unternehmen oder NPO-Gruppierungen als Teil einer kommunalen Innovationsstrategie konzentrieren und dazu die bisherigen Erfahrungen und zukünftigen Erwartungen der Gemeinden untersuchen.

Im Wesentlichen stützt sich dieses Diskussionspapier auf eine im Auftrag des Österreichischen Städtebundes durchgeführte schriftlichen Befragung³, Literatur- bzw. Dokumenten-Analysen (und teilweise auch kurzen Experteninterviews).

¹ Diese schwierige Aufgabe bleibt Veranstaltern von „Innovationswettbewerben“ in Österreich vorbehalten.

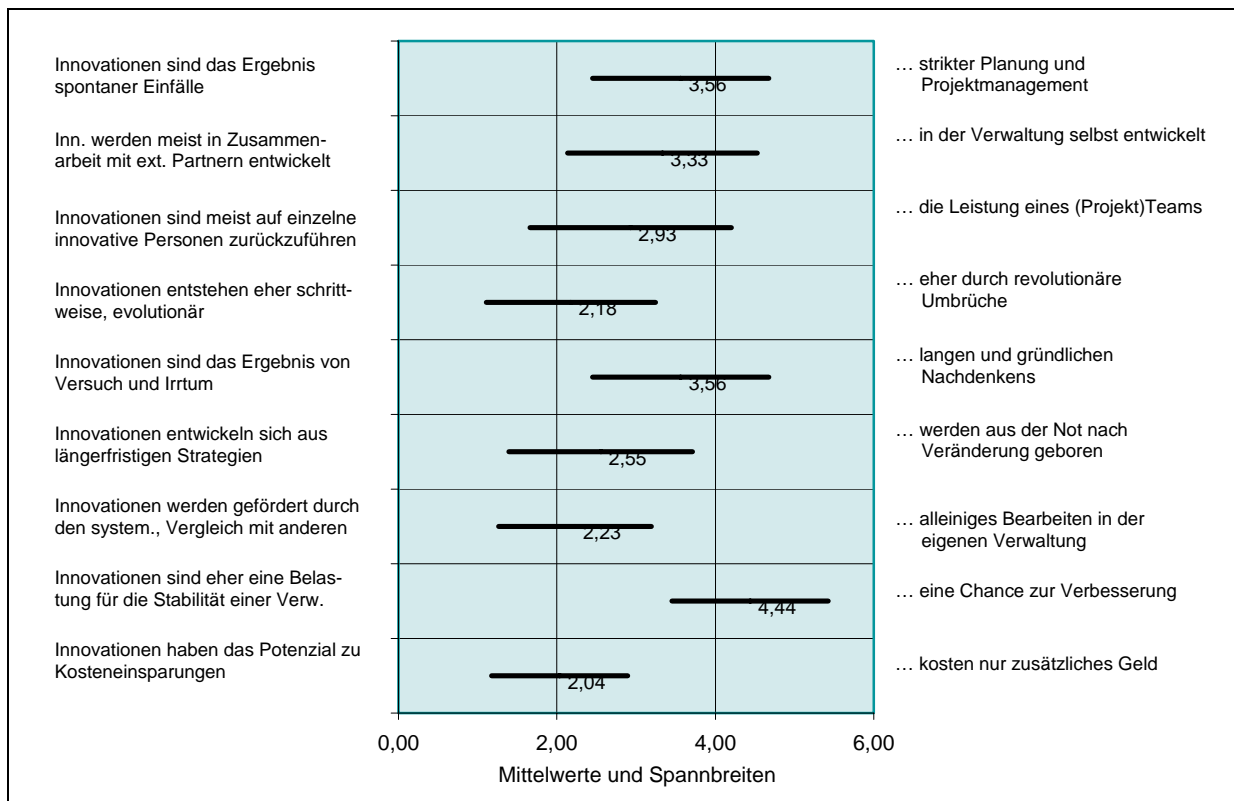
² *Innovationsmanagement* wird im Bereich der privaten Unternehmen schon länger als eigenständiges Themenfeld diskutiert, das vor allem auf die Entwicklung von neuen marktfähigen Produkten bzw. die Neugestaltung von Unternehmensprozessen (etwa zur Produktion) gerichtet ist (vgl. Brockhoff 2002: 387). Spezielle Ausbildungsmöglichkeiten wurden hierzu auch geschaffen (Innovationsmanager). Innovationsmanagement ist - sowohl was den Begriff, als auch die konzeptionellen Anforderungen anbelangt - ein in der öffentlichen Verwaltung bislang - so unsere Einschätzung - wenig/nicht bearbeitetes Themenfeld. Besteht nun aber schon beim *Innovationsbegriff* an sich die Gefahr (so der renommierte Innovationsforscher Erich Staudt zit in Klotz 2003: 4), dass dieser zu einer eher modischen Worthülse ohne orientierende Substanz zu werden droht, so ist die Gefahr noch größer, dass das Reden über das Management von Innovationen gar zu einer Ersatzhandlung für echte Innovationen wird.

³ Dazu wurde ein gesonderter Ergebnisbericht erstellt, der die wesentlichen Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung zusammenfassend darstellt. Die dort dargestellten Informationen sind mehrheitlich auch in diesem Dokument repräsentiert; Redundanzen sind daher für den interessierten Leser, der beide Dokumente liest, leider nicht zu vermeiden! Wenn im Folgenden Bezug genommen wird auf diese Befragung, beziehen wir uns immer auf eben genannten Ergebnisbericht („Innovationen in Österreichs Städten“ - Zusammenfassende Darstellung von Ergebnissen der Befragung zum Arbeitskreis III).

2 Innovationen managen - Grundzüge eines Innovationsmanagements für Städte und Gemeinden

Die Entstehung von Innovationen wurde in der Vergangenheit schon vielfach und aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu erklären versucht. Schumpeter etwa erklärt die Entstehung von Innovationen bei Unternehmen mit außergewöhnlichen Unternehmerpersönlichkeiten, die eine Neuerung gegen Widerstände durchsetzen. Andere Ansätze sehen Innovationen bei Unternehmen als Anpassung an veränderte Kundenpräferenzen bzw. wissenschaftlich-technische Entwicklungen. In neueren so genannten evolutionstheoretischen Ansätzen werden auch stärker endogene Faktoren von Innovationen als Erklärungsvariablen berücksichtigt.

Abbildung 1:
Einschätzung zum Entstehen von Innovationen



(Quelle: Umfrage zum Städtetag 2005)

Wir haben uns der Frage der **Entstehung von Innovationen** in den Städten/Gemeinden zunächst ganz pragmatisch zu nähern versucht, und dazu verschiedene Faktoren (siehe Abbildung 1) einer Bewertung durch die Verwaltungschefs unterzogen. Auch wenn die Meinungen bei den einzelnen Punkten oftmals deutlich auseinander gehen, sind gleichwohl folgende Trends zu erkennen:

- Demnach entstehen nach Einschätzung der befragten Gemeinden Innovationen eher schrittweise, evolutionär, sind jedoch vielmehr das Ergebnis strikter Planung bzw. intensiven Nachdenkens (nicht so sehr das Ergebnis von Versuch und Irrtum oder des Zufalls).

- Innovationen werden weiterhin (nach stark übereinstimmender Einschätzung der Gemeinden) durch den systematischen Vergleich mit anderen gefördert, aber gleichfalls - so die Gemeinden - meist in der Verwaltung selbst entwickelt (externe Anstöße haben in der Bewertung der befragten Führungskräfte ein geringeres Gewicht).
- Bei der Frage, welche Innovatoren relevant sind (eher einzelne innovative Personen versus Projektteams) lässt sich aus den Antworten der befragten Gemeinden keine eindeutige Einschätzung ableiten. Bei den größeren Städten, die an der Befragung mitgewirkt haben, scheinen Projektteams aber eine gegenüber Einzelpersonen größere Rolle zu spielen. Unsicherheit bzw. Uneinheitlichkeit in der Bewertung ist gleichfalls bei der Frage zu erkennen, inwieweit Innovationen eher ad hoc aus der Not der Situation geboren oder doch aus längerfristigen Strategien abgeleitet werden.

Generell wird von den an der Befragung teilgenommenen Führungskräften jedenfalls ein überwiegend positives Bild von Innovationen als Chance (statt Belastung) gezeichnet.

Inwieweit Innovationen auch zur Lösung der wachsenden Finanzprobleme der Gemeinden beitragen können, wird von den Gemeinden in unserer Befragung relativ eindeutig und positiv beantwortet. Demnach sehen die Gemeinden Einsparpotenziale durch Nutzung von Innovationen insbesondere in ganz klassischen Bereichen der Verwaltungsmodernisierung, nämlich zunächst der Optimierung von Abläufen, aber auch in einem stärker politischen Bereich, wie etwa der systematischen Leistungskritik und zuletzt - ganz im Sinne des weiter oben vorgeschlagenen Innovationsfeldes - des ‚voneinander Lernens‘⁴. Sparpotenziale - wenn auch geringere - werden weiterhin dem Ausbau von Kooperationen, zunächst vor allem mit anderen Gemeinden, dann auch mit der Wirtschaft, zugesprochen:

**Abbildung 2:
Erwartete Einsparpotenziale von Innovationen**

Gruppe 1	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung von Verfahrensabläufen • Ausbau von freiwilligen Netzwerken zum Erfahrungsaustausch • Systematische Leistungskritik durch Standardanpassungen
Gruppe 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Gemeindekooperationen, Verwaltungspartnerschaften • Ausbau der Kooperation mit der Wirtschaft • Reformen im Haushalts- und Rechnungswesen
Gruppe 3	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Leistungskritik durch Verzicht auf Leistungen • Ausbau systematischer Leistungsvergleiche zwischen Gemeinden • Ausbau des E-Government
Gruppe 4	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgliederungen und Konzentration auf das Kerngeschäft • Gewinnung von Sponsoren zur Einnahmenverbesserung • Stärkere Einbindung der Bürger in die Gemeindepolitik • Gewinnung von Sponsoren zur Erbringung von Leistungen • europaweite Ausschreibungen

⁴ In der Tabelle werden die einzelnen abgefragten Kategorien nach deren Sparpotenzial aus Sicht der Gemeinden gereiht und gleichzeitig zu Gruppen zusammengefasst; Gruppe 1 = die drei Nennungen mit der größten Bedeutung, usw..

Bei der Frage, **von wem** bislang im Wesentlichen **die Anstöße für Innovationen** ausgegangen sind, und von wem in Zukunft Anstöße zu Innovationen erwartet werden, wird - trotz der großen Streuung der Antworten in unserer Befragung - eines ganz deutlich: Die **meisten Anstöße bzw. Anregungen für Innovationen kamen in der Vergangenheit aus den Verwaltungen selbst** und dort primär von **der Verwaltungsspitze** und in zweiter Linie **von den Beschäftigten**. Auch zukünftig sprechen die befragten Verwaltungschefs eindeutig den eigenen Führungskräften - also sowohl Bürgermeistern als auch weiteren Führungskräften - eine ganz zentrale Rolle bei der Initiierung von Innovationen zu⁵. Kollegen von anderen Verwaltungen wird eine größere Bedeutung zugesprochen als der Politik oder den verschiedenen Interessengruppen in der Gemeinde (Bürger, lokale Wirtschaft). Kammern, die EU, der Bund und / oder die Länder haben aus Sicht der Gemeinden insgesamt nur eine geringe Bedeutung als Initiatoren von Innovationen.

Vor diesem eindeutigen Hintergrund stellt sich daher fast zwangsläufig die Frage, *wie die Führungskräfte der Verwaltungen diese ihnen selbst zugeschriebene Verantwortung für Innovationen auch ausfüllen können, welche Ansatzpunkte für ein Erfolg versprechendes Innovationsmanagement sich ihnen bieten.*

Stark vereinfachend gehen wir davon aus, dass sich die Aufgabenstellung für die Führungskräfte durch folgende **beiden** aufeinander aufbauende **Handlungsfelder** beschreiben lässt:

(1) Innovationskompetenz entwickeln und sichern, Systemvoraussetzungen für Innovationen in der Organisation schaffen und die Entwicklung von Ideen fördern!

Innovation hat zunächst mit dem Finden / Hervorbringen von neuen Ideen zu tun. Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften innerhalb eines Innovationsmanagements besteht daher darin, die für Innovationen notwendigen Kompetenzen in der eigenen Organisation zu schaffen, zu denen einerseits die personellen (Individualkompetenzen) andererseits die organisatorischen Voraussetzungen (Systemkompetenz) zählen. Bei der Innovationskompetenz der Mitarbeiter wird davon ausgegangen (vgl. Kriegesmann 2002: 359), dass diese zum einen die **Handlungsfähigkeit** umfasst, die sich vor allem auf explizites und implizites (Erfahrungs-) Wissen / Fertigkeiten stützt, und zum anderen die **Handlungsbereitschaft**, sich außerhalb bekannter und gesicherter Pfade zu engagieren (Motivation) beinhaltet

(2) Umsetzen (Implementieren) von Innovationen!

Ideen haben und diese in der eigenen Organisation umsetzen! Richtig verstandene Innovation hat letztlich vor allem mit dem Realisieren von Ideen zu tun. Das Generieren von guten Ideen ist somit das eine; deren Umsetzung in der Organisation das andere. Insofern stellt sich - sobald neue Ideen / Lösungen ge- / erfunden sind - die zentrale Frage, *wie diese Innovationen am wirksamsten in der jeweiligen Organisation (Arbeitsalltag) umgesetzt (implementiert) werden können?*

2.1 Die Systemvoraussetzungen für Innovationen in der Organisation verbessern und die Entwicklung von Ideen fördern!

Was bedeutet es nun ganz konkret aus der Perspektive einer innovationsbewussten und -orientierten Führungskraft, die für Innovationen notwendigen Systemvoraussetzungen zu schaf-

⁵ Erst danach folgen - mit deutlichem Abstand - die Interessensverbände der Gemeinden und wiederum mit merklichem Abstand weitere Akteure (z.B. Bürger der Stadt, Netzwerkpartner).

fen und sowohl die organisatorische Systemkompetenz als auch die personelle Kompetenz der eigenen Organisation für Innovationen zu schaffen?

Wir gehen hier zunächst einmal davon aus, dass für diese komplexe Aufgabenstellung jedenfalls **kein monokausales Konzept** (ein Instrument) hilfreich ist, die Bewältigung der Aufgabe vielmehr **als ein mehrdimensionales Handlungsfeld** zu begreifen ist, und sich etwa durch die in der folgenden Abbildung genannten Elemente beschreiben lässt (sie bilden daher auch die Grundlage unserer weiteren Argumentation).

**Abbildung 3:
Handlungsfelder des Innovationsmanagements**



2.1.1 Eine Innovationen und das ‚Neue‘ fördernde Organisationskultur leben

Eine Innovationen fördernde Organisationskultur braucht zunächst eine *positive Einstellung zu Innovationen*. Diese Einstellung wiederum erfordert dann konkretisierende *Führungsaktivitäten*, welche geeignet sind, die *Innovationsbereitschaft der Organisation* (im Gegensatz zur nachfolgend noch beschriebenen Innovationsfähigkeiten - Innovationskompetenzen) zu entwickeln und zu festigen.

(1) Eine positive Grundeinstellung zu Innovationen ist die Basis der Innovation!

„Freiheit, Vertrauen und Fehlertoleranz sowie Anerkennung für Leistung bilden den Humus, auf dem unsere ‚Wissensknospen‘ in Eigenverantwortung und mit Phantasie aufblühen“ (Harms 2005: 5). Misstrauen oder Rechtfertigungsdruck sind - so Sprenger (2002: 42) - demgegenüber Gegner von Innovation, weshalb er fordert, das „Unvernünftige“ in Organisationen ausdrücklich zuzulassen. In Hinblick darauf, das *Selbstverständnis der Beschäftigten* auf Veränderung, auf

Innovationen 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 (vgl. das Leitmotiv von IBM „*think*“). Mit-Denken und die bewusste Annahme einer Mit-Verantwortung der Beschäftigten gilt es gezielt zu stärken. Gleichzeitig gilt es insbesondere die für die Mitarbeiter negativen Aspekte von Innovationen (z.B. eine eventuell personenbezogene Zuschreibung von Misserfolg bei Innovationen) zu berücksichtigen und zu entkräften.

In einer innovationsfördernden Organisationskultur ist - wie eben ausgeführt - das ‚Neue‘ positiv besetzt und ein eigenständiger Wert der Organisation. Dass dies bei den von uns befragten Städten und Gemeinden durchaus gegeben sein könnte, wird etwas daraus ablesbar, dass sie Innovationen jedenfalls eher als Chance zur Verbesserung und nicht nur als Belastung der Stabilität der Gemeinden ansehen. Auch nehmen die Befragten für sich in Anspruch, dass sie eine auf Erneuerung ausgerichtete Organisationskultur haben, in der Kreativität und Einfallsreichtum der Beschäftigten eine echte Chance haben und in der die Führungskräfte die Bereitschaft „Neues“ auszuprobieren fördern. Demgegenüber bewerten diese Städte/Gemeinden den Punkt ‚innovatives Handeln der Beschäftigten wird belohnt‘ sehr uneinheitlich, was keine eindeutige Antwort zulässt.

Welche **Instrumente** könnten nun hilfreich sein, diese innovationsorientierte Organisationskultur auch praktisch umzusetzen? Zunächst bietet sich an, das **Leitbild**, das der zentrale Ort ist, an dem gemeinsame Wertvorstellungen einer Organisation festgeschrieben werden, zu nutzen. Auch die Nutzung der **Balanced Scorecard** könnte ein hilfreicher Zugang sein, fordert sie doch gleichermaßen durch das in der BSC zu befüllende Kriterienfeld „Innovation“ dazu auf, konkrete Zielfestlegungen in Hinblick auf Innovationen zu treffen.

Unter instrumentellen Gesichtspunkten wäre als Ausdruck einer innovationsbejahenden Organisationskultur aber auch an konkrete **Anreizsysteme als Katalysatoren** zu denken, die gezielt zum innovativen Handeln ermutigen sollen⁶.

(2) Einen positiven Umgang mit dem „Ungewissen“ und dem möglichen Scheitern von Innovationen organisieren!

„Jede Schöpfung ist ein Wagnis“ (Christian Morgenstern). Innovationen bergen immer das Risiko des Scheiterns in sich. Organisationen müssen sich durch entsprechende Maßnahmen und Einstellungen auf dieses potenzielle Scheitern einstellen. So muss etwa gewährleistet sein, 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. Das bedeutet, dass es ganz wesentlich darauf ankommt, dass Unsicherheit in der Organisation akzeptiert ist und ein - möglicherweise in

⁶ Besonders sinnvoll sind vermutlich Ansätze, die eine Kombination aus **intrinsischen** (s.u.) und **extrinsischen** (z.B. Prämien, zusätzliche Freizeit) **Motivatoren** bei gleichzeitiger Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisstruktur des jeweiligen Mitarbeiters verfolgen (vgl. hierzu allgemein Comelli/Rosenstiel 2001: 43f bzw. 147f.).

In Hinblick auf die ‚richtigen‘ intrinsischen Faktoren könnten Erkenntnisse der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer nützlich sein, wonach sich die **Beschäftigten von Kommunalverwaltungen vor allem wünschen**:

- ihre Fähigkeiten stärker einbringen zu können,
- sinnvolle Arbeit zu leisten und gleichzeitig Spaß bei der Arbeit zu haben,
- selbständig und verantwortungsvoll arbeiten zu können,
- eigene Ideen und Kenntnisse in die Arbeit einzubringen,
- Erfolgserlebnisse zu haben.

der öffentlichen Verwaltung stärker als in anderen Bereichen ausgeprägtes Sicherheitsdenken nach dem Motto „bloß keinen Fehler machen“ - „nur nichts riskieren“ überwunden wird.

Eine Voraussetzung dafür ist dann aber auch eine für den einzelnen Mitarbeiter das Risiko minimierende Fehlerkultur, wie sie etwa Fredmund Malik generell für ein modernes Management fordert (siehe Kasten).

Prof. Dr. Malik: «Fehler des Chefs gehören dem Chef.»

- Fehler des Chefs «gehören» dem Chef. Er muss die Grösse haben, sie zuzugeben. Wer eigene Fehler seinen Leuten in die Schuhe schiebt, untergräbt ihr Vertrauen.
- Fehler der Mitarbeiter «gehören» auch dem Chef – jedenfalls nach aussen und nach oben. Man kann seine Mitarbeiter nicht ohne Vertrauensverlust im Regen stehen lassen. Ich betone nach aussen und nach oben, nicht nach innen. Wenn ein Mitarbeiter Fehler macht, dann muss man ihm das sagen, und er muss sie korrigieren.
- Erfolge der Mitarbeiter «gehören» den Mitarbeitern. Als Chef schmückt man sich nicht mit fremden Federn.
- Erfolge des Chefs, falls er allein solche hat, «gehören» ihm. Die guten Manager, vor allem die Leader, sagen allerdings immer «wir haben es erreicht».

Hier scheinen die Gemeinden nach eigenen Angaben ebenfalls gute Voraussetzungen für Innovationen zu haben, geben sie doch an, dass ein toleranter Umgang mit Fehlern und Pannen im Innovationsprozess eher zutreffend für die befragten Gemeinden zu sein.

Handlungsbedarf deutet sich wiederum möglicherweise bei den Gemeinden dahingehend an, das nach wie vor ausgeprägte Sicherheitsdenken und die damit korrespondierenden Kontrollen (u.U. auch Kontrollzwänge aus Unsicherheit?) als Innovationen hemmende Faktoren zu reduzieren.

(3) Innovationsorientierte Organisationen brauchen eine pro-aktive Auseinandersetzung mit dem Neuen: Zukunft beobachten, Strategien entwickeln!

Die neuesten Erkenntnisse von heute stellen - so Drucker 2004: 66 - die Unwissenheit von morgen dar. 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 - so Drucker (aaO) - gegenwärtig eher nicht befriedigt werden können, weil fast 90 Prozent der von einem Unternehmen gesammelten Informationen auf unternehmensinterne Vorgänge (vor allem das Rechnungswesen) zurückgehen.

Die rechtzeitige Einstellung auf zukünftige Herausforderungen und die Entwicklung erfolgreicher Zukunftsstrategien 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 (2004: 68) auch darauf hin, dass das Sammeln und Analysieren externer Informationen für Unternehmen und Informationsexperten zu einer neuen Herausforderung für das Management werden könnte. Das Entwickeln von Konzepten, Methoden und Praktiken, die Wissensressourcen der Organisation nutzbar zu machen, könnte weiterhin zu einem künftigen Schwerpunkt der Managementtätigkeit werden.

Auch bei den Städten/Gemeinden sehen wir hier großen Nachholbedarf, insofern etwa die Befragung zum Arbeitskreis I deutlich macht, dass die Entwicklung strategischer Ziele für die gesamte Verwaltung wohl eher eine Ausnahme, denn die Regel ist.

2.1.2 Zugang zu innovativem Wissen schaffen!

„Wissen ist die Ressource der Zukunft“ (Sprenger 2002: 39), geteiltes Wissen eine wichtige Voraussetzung zur Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter.

Eine erste Besonderheit von Wissen ist, dass es sich durch *dessen Gebrauch und durch Teilung vermehrt!* Das Problem von vielen Organisationen - die von uns befragten Städte/Gemeinden scheinen, so die Umfrageergebnisse, hier jedoch eine positive Ausnahme zu sein - besteht aber gerade darin, dass Mitarbeiter nicht bereit sind, ihr Wissen wirklich zu teilen. *Warum sollten sie auch*, gefährden sie dadurch doch eventuell ihren Job, weil sie u.U. ersetzbar werden. Insofern funktioniert ein offener Wissensaustausch nur dann, wenn die Mitarbeiter keine Nachteile aus dem Teilen ihres Wissens haben. Das setzt ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber der Organisation und vor allem gegenüber den Führungskräften voraus.

Wissen hat aber noch eine weitere Besonderheit, *ist es doch in seinem Wachstum nicht begrenzt, aber gleichzeitig durch einen raschen (teilweise rasanten) Bedeutungsverlust in Folge der Alterung des Wissens bedroht.* Die Kenntnis und der sichere Zugang zu jederzeit aktuellem Wissen, ist aber nach unserer Einschätzung eine wichtige Grundlage für das Entstehen von Innovationen in einer Organisation. Zur Führungsaufgabe ‚Innovationsmanagement‘ gehört es folglich, den Mitgliedern der eigenen Organisation den Zugang zu Wissen zu ermöglichen. Dabei ist sowohl der Zugang zu explizitem/implizitem⁷ Wissen, als auch externem/internem Wissen zu berücksichtigen⁸.

(1) Bibliotheken als traditionelle Wissensspeicher nutzen!

Der Weg zu externem, expliziten Wissen führt fast zwangsläufig über Bibliotheken als traditionelle Wissensspeicher.

Es gibt in Österreich eine große Zahl an wissenschaftlichen Bibliotheken. Die meisten (Universitäts-)Bibliotheken haben ihre Bestandskataloge in den letzten Jahren weitestgehend digitalisiert, wodurch sich deren Bestände sehr einfach über das Internet abfragen und recherchieren lassen. Auch eine Bestellung der gefundenen Quellen (teilweise auch des gesuchten Textes als Datei) ist in vielen Fällen möglich. Die so genannten opac-Suchmasken der Bibliotheken (siehe folgendes Beispiel) sind weitgehend einheitlich gestaltet, so dass eine Suche auch in unterschiedlichen Bibliotheksbeständen sehr einfach ist.

⁷ Implizites - idR nicht dokumentiertes - Wissen ist das meist umfangreiche Erfahrungswissen, das Expertenwissen v.a. der vielen „unbekannten Experten“ im Haus oder bei anderen Organisationen. Die Erschließung dieser internen Quellen ist ein zentrales Thema des Wissensmanagement, das nicht direkt Gegenstand dieser Arbeit ist.

⁸ Interne Wissensquellen sind beispielsweise das von einer Organisation dokumentierte Wissen etwa in der Form von beschriebenen Standardlösungen oder Checklisten.

Der ONLINE-Katalog des österreichischen Bibliothekenverbundes bietet unter der Adresse www.bibvb.cc.at/verbund-opac.htm einen universellen Zugang zum Gesamtsystem der österreichischen Bibliotheken. Die Bibliothek des KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung (<http://www.kdz.or.at>) bietet ebenfalls einen online-Zugang (s.o.), der es möglich macht, sich einen für die speziellen Belange der Städte/Gemeinden spezialisierten Bestand und eine selten große Zahl an Fachzeitschriften zu erschließen.

Als weitere relevante Spezialbibliotheken sind an dieser Stelle zu nennen⁹:

- Österreichische Nationalbibliothek (<http://www.onb.ac.at/>)
- Bibliothek des Parlaments (<http://www.parlinkom.gv.at/pd/wd/bibliothek/opac.htm>)
- Institut für höhere Studien (IHS) (<http://www.ihs.ac.at/index.php3?id=700>)
- Wirtschaftswissenschaftliche Fachbibliothek des WIFO (<http://www.wifo.ac.at/bibliothek/>)
- Katalog der Deutschen Bibliothek (<http://www.ddb.de/index.htm>)
- Weltweites Bibliotheksverzeichnis (<http://sunsite.berkeley.edu/Libweb/>)

(2) Das Internet als Informationsquelle erschließen, gefundenes Wissen qualifiziert bewerten!

Mit der rasanten Entwicklung des Internets (aber auch der Einführung leicht zu bedienender Suchmaschinen wie z.B. www.google.at) ist dessen Bedeutung als schneller und einfacher Zugang zu einem weltweiten Informationsbestand gestiegen.

Dieser vordergründigen **Einfachheit in der Abfrage von Informationen** steht ein deutlich **höheres Maß** zielgerichteter Filterung und **qualifizierter, kritisch-inhaltlicher Bewertung der gefundenen Informationen** gegenüber, denn das größte Problem des Internets ist die unklare *Qualität und Authentizität der angebotenen Informationen*¹⁰. Hinzu kommen noch (im Gegensatz zu ge-

⁹ Ergänzend dazu: Unter der Adresse <http://wwwarc.iue.it/eharen/otlinks.html> bzw. <http://sunsite.berkeley.edu/Libweb/> finden sich Zugänge zu internationalen Archiven und Bibliotheken. Und auf der Seite <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/soziologie/lite.htm> ist eine sehr brauchbare Übersicht über Vielzahl von Bibliotheken.

¹⁰ Eine differenzierte Glaubwürdigkeitsskala wie bei den konventionellen (Print-)Medien gibt es im Internet (noch) nicht: Außer netzexternen Glaubwürdigkeitsindikatoren wie die öffentliche Reputation einer Person oder Institution gibt es (noch) keine Qualitätsgarantien.

druckten Informationen in Büchern, Fachzeitschriften mit ihrer dauerhaften materiellen Bindung) die *Instabilität von Online-Quellen*, die einfache Veränderbarkeit und die dauernden Modifikationen der im Netz angebotenen Informationen, weshalb ein Dokument im Internet meist nur bis zu seinem nächsten ‚Update‘ wahr ist und dann u.U. auch völlig anders aussehen kann.

(3) Datenbanken ergänzen die Wissensbasis!

Zu den - zumindest für den kommunalen Sektor - neueren und gegenüber dem Internet wiederum verlässlicheren Wissensquellen zählen moderne Datenbanken, in denen sehr unterschiedliches externes Wissen aber teilweise auch dokumentiertes internes Wissen in der Form von Good-Practice-Beispielen oder Praxisberichten angeboten werden:

- **Rechtsinformationssystem der Bundesregierung (RIS)** www.ris.bka.gv.at/
Das Rechtsinformationssystem der Bundesregierung (RIS) ist eine umfassende elektronische Datenbank zu allen verlautbarten Rechtsvorschriften sowie Informationen über das Recht der Republik Österreich (z.B. Bundesgesetzblätter, Landesgesetzblätter, Judikaturdokumentation). Neben dem RIS gibt es noch weitere, oftmals kostenlose Rechtsdatenbanken (vgl. Staudegger 2003 bzw. http://www.rechtsphilosophie.at/rph/dt/service/links_datenbanken.htm) in Österreich.
- **KIKOS-Datenbank** (www.kgst.de unter Button „Produkte“)
Die KIKOS-Datenbank beinhaltet alle KGSt-Arbeitsergebnisse seit 1971 (Berichte, Gutachten, Handbücher etc.), Aufsätze und Vorträge aller KGSt-Mitarbeiter, Veranstaltungsdokumentationen sowie Dokumente zum interkommunalen Erfahrungsaustausch, und ist für Mitglieder kostenlos abrufbar¹¹.

(4) Die Mitwirkung in Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und zur Ideenfindung nutzen!

Dem praxisorientierten Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den kommunalen Experten kommt als Quelle von innovativem Wissen (auch als Anstoß zu Innovationen - siehe Ergebnisse der Umfrage) eine wohl nicht zu unterschätzende Rolle zu, vor allem wenn es gilt, sich das sonst nur schwer zugängliche implizite Wissen von Mitarbeitern in Verwaltungen zu erschließen.

Zunächst sind zu nennen nationale/internationale **Tagungen/Kongressveranstaltungen**, wie etwa der jährliche Österreichische Städtetag oder andere Fachtagungen des ÖStB, das alle drei Jahre statt findende KGSt-Forum, die jährliche Messe „Moderner Staat“, die im Zweijahresrhythmus stattfindende ‚Europäische Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen‘, oder auch Wettbewerbe, wie der Speyerer Qualitätswettbewerb. Weiterhin sind als fest etablierte und institutionalisierte Foren des Erfahrungsaustauschs zu nennen, so etwa die verschiedensten **Arbeitsgruppen** des ÖStB oder die regelmäßigen Arbeitstreffen des **FLGÖ**.

Das Angebot - v.a. die Zahl derartiger Veranstaltungen und Foren zum Wissens- / Erfahrungsaustausch¹² ist schon heute so breit und in der Menge umfangreich, dass fast zu vermuten ist,

¹¹ Ähnlich kommerziell ausgerichtet ist die Datenbank **Kommunalnet.at** (www.kommunalnet.at), das der Österreichische Gemeindebund zusammen mit der Kommunalkredit Austria AG zur Verfügung stellt. Deutlich kleiner wiederum ist das Projekt **GemNova** (www.gemnova.net), das im Rahmen eines grenzüberschreitenden Projekts von Gemeinden in Tirol und Südtirol in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Verwaltungsmanagement an der Universität Innsbruck und der Europäischen Akademie Bozen entstanden ist und als Lernplattform für die beteiligten Gemeinden dient.

¹² vgl. etwa die fortlaufende und aktuelle Information über für die Gemeinden interessante Veranstaltungen auf der Internet-Site des Österreichischen Städtebundes (www.staedtebund.at)!

dass weniger das Fehlen von Angeboten an sich, sondern eher die zunehmende Unübersichtlichkeit - und möglicherweise in Folge der ‚Kongresstourismus‘ - zum Problem werden könnte.

Demgegenüber sind - so unser Eindruck - weniger stark institutionalisierte und auch nur temporäre Netzwerke noch seltener. Zukünftig an Bedeutung gewinnen könnten kommunale **Vergleichsringe** oder **Benchmarking-Projekte**, die - wenn auch mit unterschiedlichem Zugang - der Initiierung von Lernprozessen und damit auch Innovationsprozessen dienen. So umfangreiche praktische Erfahrungen wie sie aus Deutschland (KIKOS oder Bertelsmannstiftung) berichtet werden, konnten in Österreich - trotz vereinzelter positiver Ansätze, wie etwa in Oberösterreich, Kärnten - auf diesem Gebiet noch nicht gesammelt werden. Dennoch werden in letzter Zeit vermehrt neue Anläufe erkennbar (vgl. auch den Beitrag im Arbeitskreis III zum Thema Benchmarking). Generell ist zu vermuten, dass derartige Wissensnetzwerke, in denen Kontakte zu anderen Kollegen und der daraus resultierende direkte, problembezogene Informationsaustausch, bei dem das eigene Wissen mit dem Wissen anderer Kollegen verknüpft wird, weiter an Bedeutung gewinnen könnten.

2.1.2 Die Innovationsfähigkeit der Organisation durch qualifizierte Mitarbeiter sichern!

Ein zweiter wichtiger Aufgabenbereich zur Förderung von Innovationen zielt darauf ab, die Innovationskompetenz der Mitarbeiter zu verbessern und dafür Sorge zu tragen, dass die Organisation über innovationsfähige Mitarbeiter verfügt:

(1) Gezielte Innovationsorientierung bei der Personalauswahl praktizieren!

Um Innovationen in einer Verwaltung zu ermöglichen, ist es notwendig, bereits bei der Personalauswahl die späteren Erfordernisse der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und der Organisation zu berücksichtigen. Neben den primär fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter wären bei den Anforderungen an neue Mitarbeiter folgende ‚Fähigkeiten‘ zu berücksichtigen:

- *Vorstellungskraft und Phantasie*: Gerade Menschen mit starkem Vorstellungsvermögen erkennen Möglichkeiten, die anderen verborgen bleiben.
- *analytische Problemlösungsfähigkeiten*: um Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und aus Ideen, praktische Neuerungen werden zu lassen.
- *Neugierde*: Innovative Menschen lieben es Grenzen zu überschreiten und Neues 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 unkonventionell zu denken*: Querdenker, die neue Verknüpfungen herstellen und aus gewohnten Denkbahnen ausbrechen können (siehe Phantasie)

Bei diesem Punkt hat unsere Umfrage eher ambivalente Einschätzungen hervorgebracht: So ist bei den Fragen zur *Innovationsfähigkeit der Beschäftigten* zwar ebenfalls ein eher positives Selbstbild zu erkennen: Bei der Personalauswahl werden - so die Gemeinden - die Innovations-

bedarfe der Gemeinden und die Innovationsfähigkeit der Bewerber ausdrücklich berücksichtigt. Auch die im folgenden Abschnitt noch angesprochenen Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren sich am Ziel der Erhaltung der Innovationsfähigkeit der Beschäftigten.

Demgegenüber sind die an der Befragung mitwirkenden Gemeinden der Auffassung, dass eher zu wenig neue Mitarbeiter (als Innovationsinput) eingestellt werden. Dies könnte vor allem auf längere Sicht problematisch werden, weil junge Menschen nicht nur über aktuelles zeitgemäßes Wissen verfügen, sondern auch neue Ideen und auch eine gewisse (positive) Unruhe in eine Organisation bringen können. Harms (2005: 5) 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“. Möglicherweise könnte sich dieser Mangel partiell durch eine gezielte Nutzung von **Job-Rotation** reduzieren lassen (der persönliche Horizont des Mitarbeiters erweitert sich, andere / neue Problemlösungszugänge werden eröffnet).

(2) Die Personalentwicklung auf die Innovationsbedarfe der Organisation ausrichten!

Wenn nun aber die Innovationsfähigkeit einer Organisation nicht mehr durch ausreichende Neueinstellungen gesichert werden kann (was vor dem Hintergrund der absehbaren demographischen Entwicklungen noch zusätzlich erschwert werden dürfte) und die ‚Innovationsquelle junge Mitarbeiter‘ an Bedeutung verliert, dann werden Personalentwicklungsstrategien und -maßnahmen, die die Innovationsfähigkeit der (weiter alternden!) Belegschaft sichern, zunehmend wichtiger. Aus der Befragung zum Arbeitskreis I wissen wir jedoch, dass mehrjährige Personalentwicklungskonzepte in vielen Städten und Gemeinden erst noch zu entwickeln sind. Darin steckt jedoch die Chance, im Rahmen der noch folgenden Realisierung explizit Aspekte der Sicherung und Förderung der Innovationsfähigkeit der Beschäftigten in dem zukünftigen Konzept zu berücksichtigen.

Aus der Perspektive der innovationsorientierten Personalentwicklung ist 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 Potenziale dementsprechend auch entwickelt und gefördert werden können. Insofern ist es nahe liegend, dass Personalentwicklungsmaßnahmen sich beispielsweise auf den Ausbau der Methodenkompetenz für Innovationen konzentrieren (siehe Beispiele in Kap. 2.1.4), aber ebenso Fragen des organisatorischen Lernens beinhaltet. Einschränkend ist aber darauf hinzuweisen, dass - so Kriegesmann 2002: 359 - die Kompetenz der Mitarbeiter zur Innovation nur in sehr begrenztem Umfang über die Vermittlung expliziten Wissens (Schulungen) erweitert werden kann. Innovationsorientiertes Personalmanagement muss daher an der eingangs erwähnten Organisationskultur (ergänzt um individuelle Anreize) anknüpfen und den als positiv bewerteten Netzwerken, deren besonderes Potenzial im Zugang zum impliziten Wissen der Teilnehmer liegt.

(3) Das Innovationspotenzial der Beschäftigten durch spezielle Verfahren - wie ein integriertes „Ideenmanagement“ - mobilisieren!

Als kombiniertes Instrument zur Mobilisierung von Innovationen wird seit längerem das so genannte betriebliche Vorschlagswesen empfohlen, das auf der Grundvermutung basiert, dass sich innovatives Handeln für die Beschäftigten als Ideengeber lohnen muss (Antrieb zu Innovation durch persönlichen Nutzen des Innovators). In der Befragung zum Arbeitskreis I geben fast ein Drittel der antwortenden Gemeinden an, ein solches betriebliches Vorschlagswesen zu praktizieren und eine weitere große Zahl von Gemeinden befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase.

Vermutlich weil der Begriff inzwischen etwas „angestaubt“ ist, wird die Thematik zwischenzeitlich unter dem Begriff des ganzheitlichen oder auch vernetzten „Ideenmanagements“¹³ diskutiert, das sowohl Bezüge zur so genannten *Lernenden Organisation*, aber auch zur Mitarbeiterbeteiligung im Sinne des *Qualitätsmanagement* aufweist. Die folgenden Werkstattberichte präsentieren ausgewählte praktische Beispiele und nennen Kontaktmöglichkeiten für interessierte Leser.

Die Gegenstandsbereiche des Ideenmanagement unterscheiden sich zwischen den verschiedenen Organisationen deutlich und betreffen letztlich alle Bereiche der jeweiligen Organisation, so etwa Fragen der Produktionsoptimierung und der Qualitätsverbesserung ebenso, wie die Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsideen. „*Wo der Wettbewerbsdruck am höchsten ist, wird auch der Ideenreichtum der MA am meisten gefördert.*“ (Wolfgang Werner, GF dib).

Ideenmanagement wird - so eine Einschätzung im Rahmen der interkommunalen Fachtagung „betriebliches Vorschlagswesen“ in Linz, aber auch Pundt 2004 - in der öffentlichen Verwaltung bislang noch zu wenig genutzt, was zur Folge hat, dass die in den Beschäftigten schlummernden und teilweise erheblichen Potenziale ungenutzt bleiben¹⁴. So berichtet Pundt (2004: 2) etwa von zwei Mitarbeitern des Magistrats Wien, die ein innovatives Reinigungsverfahren für Brückenfugen entwickelt haben, das letztlich zu jährlichen Einsparungen von 51.000 € geführt hat. Aber auch aus anderen Städten sind viel versprechende Beispiele bekannt:

Beispiele ‚Innovativer Sparideen‘¹⁵		
Karlsruhe (D)	Düsseldorf (D)	Glauchau (D)
Ein Mitarbeiter des Tiefbauamts hat eine „reifenfreundliche“ Profilierung oder auch Entschärfung der genormten Bordsteine an Bushaltestellen vorgeschlagen. Das Ergebnis ist ansehnlich: weniger Reifenbeschädigungen, weniger Reifenverschleiß (Einsparung über 25.000 €/a)	Zwei Handwerker eines Klärwerkes haben vorgeschlagen, durch eine Änderung der Druckverhältnisse und eine grundlegende Änderung der Steuerung im hydraulischen System der Rechengutpressen den Trockensubstanzgehalt des Rechengutes zu erhöhen (von 32,7 % auf 41,3 %). Dadurch wird in der Abfallentsorgung eine deutliche Kostensenkung bewirkt (Einsparung Schwankend von Jahr zu Jahr, im ersten Jahr über 140.000 €).	Umstellung der Parkuhren auf den „Euro“ nicht durch eine Fachfirma, sondern durch eigene Mitarbeiter. Kosten der Eigenleistung: gut 2.000 Euro, Kosten bei Fremdvergabe: über 30.000 Euro (bei jährlich ca. 7.000 Euro Einnahmen)

¹³ Vgl. die Fachtagung „Vernetztes Vorschlagswesen“ am 18.11.2004 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). Zwischenzeitlich hat sich auch ein kleines Netzwerk zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der Methodik in Österreich gebildet.

¹⁴ Eine Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) im Jahr 2003 (dib Report 2003 vom 31. März 2004) zeigt, dass die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter (Vorschlagsquote) bei Unternehmen der Kautschuk-Industrie mit 275 (1. Rang), und der Elektroindustrie mit 158 (2. Rang) am höchsten ist. Demgegenüber fallen die öffentlichen Körperschaften zusammen mit den Krankenhäusern mit 3 Vorschlägen/100 MA auf den letzten Rang zurück.

¹⁵ Alle Beispiele wurden im Rahmen des KGSt-Wettbewerbs „intelligent sparen 2002“ prämiert.

Werkstattberichte zum Ideenmanagement



Das Betriebliche Vorschlagswesen des Magistrats Wien

Das Betriebliche Vorschlagswesen der Stadt Wien ist Teil des Aufgabengebietes 11 - Allgemeine Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit und besteht aus einer zentralen Geschäftsstelle und verschiedenen dezentralen Lösungen der einzelnen Dienststellen.

Im Jahr 2000 wurde das ursprünglich ausschließlich zentrale BVW um die dezentrale Komponente ergänzt. Der seit 1950 existierende Begriff „Betriebliches Vorschlagswesen“ wurde allerdings bis heute beibehalten. Seit 2000 haben die Mitarbeiter nun die Wahl, ob sie ihre Vorschläge bei der zentralen Geschäftsstelle oder dezentral bei ihren direkten Vorgesetzten bzw. den Dienststellenleitern einreichen wollen. Allerdings wird von den Verantwortlichen angeraten, die dezentrale Lösung für Vorschläge für den Arbeitsbereich der jeweiligen Dienststelle zu nutzen. Weiter reichende oder übergreifende Vorschläge sollten entsprechend beim zentralen BVW eingereicht werden. Vorschläge einreichen können alle Personen in einem aktiven Dienst- oder Lehrverhältnis zur Stadt Wien sowie alle städtischen Pensionisten sowie sonstige ehemalige Dienstnehmer, sofern sie ihre Vorschläge innerhalb eines Jahres nach Austritt einreichen. Prämien werden nur für solche Vorschläge gezahlt, die sich nicht komplett auf das Aufgabengebiet des Einreichers beziehen. Ein Vorschlag, der dezentral eingebracht worden ist und sich auf die eigene Dienststelle bezieht, wird auch von dieser eigenständig geprüft. Danach entscheidet die Dienststelle auch über Annahme oder Ablehnung des Vorschlags. Die Prämierung der Vorschläge erfolgt allerdings grundsätzlich über die zentrale Geschäftsstelle des BVW. Diese kann Prämien bis zu € 800 selbständig ausbezahlen. Prämien bis zu € 1.900 müssen mit dem Magistratsdirektor abgestimmt werden und Prämien über € 1.900 bedürfen der Entscheidung des Stadtsenats. Der Grund für eine zentrale Prämierung der Vorschläge liegt in dem Bestreben, alle Vorschläge möglichst einheitlich zu bewerten. Um die Vorschläge auch in einer breiteren Öffentlichkeit publik zu machen und einen zusätzlichen Motivationseffekt beim Einreicher zu erzielen, werden Prämien über € 800 durch den Bereichsdirektor für Organisation mit dem Leiter der Dienststelle persönlich überreicht. Außerdem werden alle Maßnahmen, die aus dem Vorschlagswesen heraus umgesetzt werden in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht. Bei jenen Vorschlägen, die mit mehr als € 800 prämiert werden, erfolgt die Veröffentlichung inkl. Foto und Beschreibung.

Im Schnitt werden pro Jahr etwa 5,5 Vorschläge pro 1.000 Mitarbeiter eingereicht. Der berechenbare Erfolg liegt durchschnittlich bei € 350.000. Allerdings handelt es sich nur in 15 Prozent der Fälle um berechenbare Vorschläge. Etwa ein Drittel der eingereichten Vorschläge werden umgesetzt. Die durchschnittliche Einsparung pro umgesetzten Vorschlag beträgt ca. € 2.375 und liegt somit über dem Durchschnitt der Erhebungen des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft¹⁶.

Kontakt:

Magistrat der Bundeshauptstadt Wien - Magistratsdirektion, Geschäftsbereich Organisation
Geschäftsstelle des Betrieblichen Vorschlagswesens - 1082 Wien, Buchfeldgasse 6
Fritz Wilhelm (+43 (0)1/4000 75143)

(Quelle: Bericht in wesentlichen Teilen übernommen aus Pundt 2004:10f)

¹⁶ vgl. dib Report 2003: www.our-ideas.de/mimes/attachments/dib_Report2003.pdf



Das Vorschlagswesen beim Magistrat Linz und

Bereits im Jahr 1969 wurden die Grundlagen für ein relativ einheitliches betriebliches Vorschlagswesen geschaffen, das seither sukzessive weiter entwickelt und standardisiert worden ist. Die organisatorische Zuständigkeit für das Vorschlagswesen liegt bei der Abteilung Organisations- und Personalentwicklung

Verfahren:

Grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter seine Idee direkt beim Magistratsdirektor bzw. Bürgermeister deponieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, einen Vorschlag im Rahmen des Dienstweges einzubringen. Zur Einreichung von Vorschlägen gibt es ein standardisiertes Formular, das elektronisch übermittelt, in eine der „Ideenboxen“ eingeworfen oder auch persönlich abgegeben werden kann. Alle Vorschläge werden in der Abteilung Organisation gesammelt und auf deren Umsetzbarkeit sowie den zu erwartenden Nutzen geprüft. Unmittelbar nach der Einreichung bzw. bei Bedarf auch im Laufe einer längerfristigen Bearbeitung wird der Einreicher über den Status seines Vorschlages informiert. Danach werden Stellungnahmen von betroffenen Dienststellen bzw. Experten eingeholt, zusammengefasst und dem Magistratsdirektor vorgelegt. Dieser entscheidet dann auf dieser Grundlage über die Umsetzung (entweder mit oder ohne Prämie, Art und Höhe der Prämierung wird vom Stadtrat festgelegt). Nach der Entscheidung wird eine Information über die Entscheidung sowie gegebenenfalls weitere Schritte an den Einreicher, die Gutachter sowie die betroffenen Umsetzer übermittelt.

Rahmenbedingungen:

Formulare sind über Intranet verfügbar. Weites stehen dislozierte Briefkästen (Ideenboxen) zur Verfügung. Alle umgesetzten Vorschläge seit 1990 sind im Intranet (ohne Angabe über Art und Höhe der Prämierung) nachvollziehbar abzurufen. Vorschläge können auch in anonymer Form eingebracht werden. Ein Prämierungsschlüssel ist nicht festgelegt. Wenn der Magistratsdirektor eine Idee für umsetzungswürdig und prämierbar hält, entscheidet der Stadtrat über die Höhe der Prämie, die nur in Form eines Geldbetrages erfolgen.

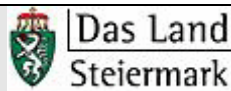
Perspektiven:

Nach der Umsetzung erfolgt in der Regel keine Effektivitäts- bzw. Effizienzkontrolle. Da v.a. die Zahl der Einreichungen noch nicht wirklich zufrieden stellend ist und im Rahmen informeller Gespräche erkannt wurde, dass auch andere Verwaltungen mit den selben Problemen im Bereich internes Vorschlagswesen konfrontiert sind wurde eine interkommunale Vernetzung des Vorschlagswesens initiiert. Dieser interkommunale Arbeitskreis wurde im November 2004 eingerichtet und hat in Linz seinen Auftakt veranstaltet. U.a. soll künftig auch eine Web-Plattform - www.our-ideas.de - genutzt bzw. neu eingerichtet werden.

Kontakt:

Magistrat der Landeshauptstadt Linz - Präsidium, Personal und Organisation
 Abt. Organisations- und Personalentwicklung - 4041 Linz, Altes Rathaus, Hauptplatz 1
 Claudia Götzendorfer (+43 (0)732/7070-1231), E-Mail: Claudia.Goetzendorfer@mag.linz.at

(Quelle: Experteninterview am 20. April 2005 im Magistrat Linz)



Das neue Ideenmanagement des Landes Steiermark

Mehr als 10 Jahre Betriebliches Vorschlagswesen im Landesdienst waren für die Abteilung Organisation Anlass, die bisherige Vorgangsweise auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und nach einem nationalen bzw. internationalen Vergleich mit Erfahrungen in anderen Gebietskörperschaften und in der Privatwirtschaft eine Neuausrichtung auszuarbeiten. Die neuen Richtlinien für das Ideenmanagement „Plattform idee!“ wurden von der Steiermärkischen Landesregierung am 22. Dezember 2003 einstimmig beschlossen. Die vorausgegangenen Untersuchungen hatten folgende Erfolgsfaktoren für ein wirksames Ideenmanagement ergeben: gezielte Einbindung der Führungskräfte in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess sind notwendig, es sollen auch kleine Vorschläge mit Prämien gewürdigt werden („Ministeps“) und weiters ist die Umsetzung sinnvoller Vorschläge im Rahmen von kontinuierlichen Optimierungsprozessen wichtig.

Die wesentlichen **Neuerungen der Richtlinien** sind:

- Die Entscheidung über eingereichte Verbesserungsvorschläge trifft nun eine variable Begutachungskommission unter dem Vorsitz der Leiterin der Fachabteilung 1A Organisation, Mag. Elisabeth Freiberger (E-Mail: elisabeth.freiberger@stmk.gv.at; Telefon: 0316/877-3803). Der Kommission gehören weiters an: ein Vertreter der Landespersonalvertretung sowie die Leiterinnen und Leiter der Dienststellen, auf die sich die Vorschläge beziehen.
- Bei der Beurteilung von Vorschlägen, deren Umsetzung Auswirkungen auf externe Adressaten von Leistungen des Landesdienstes haben, können Interessensvertretungen wie Gemeinde- und Städtebund sowie Kammern, aber auch einzelne Bürger oder Bürgergruppierungen einbezogen werden.
- Alle Einreichungen werden landesintern im Rahmen des Intranets anonymisiert zur Diskussion gestellt.
- Zur Ermittlung der Prämienhöhe für Verbesserungsvorschläge wurde ein neues System entwickelt und im Jahr 2003 im Verlauf mehrerer Monate getestet.
- Die Dienststellen bewerten nach einer vordefinierten objektiven Begutachtungsskala den Erfüllungsgrad der Kriterien „Neuigkeitswert, Nutzen für den Landesdienst, Nutzen für die Bürger bzw. Adressaten von Leistungen des Landesdienstes, Umfang und Wirkungsbereich sowie Umsetzbarkeit“. Anhand einer Punktetabelle ergeben sich die jeweiligen Prämienhöhen.

Kontakt:

Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Fachabteilung 1A Organisation, Büro für Bürgerberatung, Stempfergasse 7, 8010 Graz (Frau Mag. Elisabeth Freiberger).

(Quelle: <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/beitrag/10090827/8517/> [04.04.05])

2.1.3 Die eigene Organisation für Innovationen optimieren!

Kreativität und Innovation werden - so Sprenger 2002: 41 - vom Führungspersonal einerseits quasi wie ‚Fahnenworte‘ hochgehalten und gleichzeitig wird von den gleichen Menschen alles unternommen, um die Entdeckerneugierde der Mitarbeiter im Unternehmen zu behindern. „Auf die Frage „Wo kann Innovation gedeihen? In welchem kreativen Klima? In welcher Atmosphäre? sind viele Orte denkbar - nur einer scheidet meistens aus: die eigene Firma“ (Sprenger 2002: 41).

Die von uns durchgeführte Befragung zeigt auch bezüglich der gegenwärtigen *organisatorischen Rahmenbedingungen für Innovationen* in den Gemeinden eine überwiegend positive Selbstein-

Schätzung der antwortenden Führungskräfte:

eher schon gut entwickelte Bereiche	eher noch indifferente Bereiche	eher Bereiche mit Entwicklungsbedarfen
<ul style="list-style-type: none"> • auf Erneuerung ausgerichtete Organisationskultur • Kreativität und Einfallsreichtum der MA haben eine echte Chance • Förderung der Bereitschaft, Neues auszuprobieren durch die Führungskräfte • toleranter Umgang mit Fehlern und Pannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung räumt den Beschäftigten weite Handlungsspielräume für Neuerungen ein • innovatives Handeln wird belohnt • Verwaltung sucht den Innovationsdialog mit der örtlichen Wirtschaft • Konflikte werden in der Verwaltung als Chance für Innovationen angesehen 	<ul style="list-style-type: none"> • geeignete Anreizinstrumente zur Förderung innovativen Handelns sind verfügbar • Sicherheitsdenken und Kontrollen wurden zugunsten von Innovationen reduziert • Verwaltung sucht den Innovationsdialog mit den Bürgern

Als Bereiche, in denen sich die Gemeinden weniger positiv bewerten, sind (in Ergänzung zu den Hinweisen bei der Organisationskultur) der noch zu verbessernde Innovationsdialog mit den Bürgern (siehe hierzu noch Kap. 2.1.4) sowie der Aspekt, wonach Konflikte auch als Chance für Innovationen gesehen werden können, zu nennen.

(1) Ordnung und Hierarchie behindern Innovation - Innovationen erfordern eine flexible Organisation!

Ursprünglich wie eine Maschine konzipiert für die Bearbeitung von gleichartigen und immer wiederkehrenden Aufgaben haben stark hierarchische Organisationen 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 ihre bürokratischen Tugenden mit gut geordneten Befugnissen, streng gegliederten Hierarchien, weitreichenden Kontrollen, nachvollziehbarer Aktenmäßigkeit und einzuhaltenden Dienstwegen in Frage stellen, zumindest zurückdrängen (vgl. Hauschild 1992: 1033). Solcherart als organische Systeme bezeichnete Organisationen (Burns/Stalker), mit einer geringen Standardisierung und Formalisierung, wird letztlich ein höheres Maß an Innovationskraft zugesprochen¹⁷.

Aus unserer Befragung wird deutlich, dass (größere) Innovationen wohl nur in seltenen Fällen Angelegenheit von einzelnen, isoliert arbeitenden „Daniel Düsentricks“ oder „Albert Einsteins“, sondern eher das Ergebnis einer geglückten Teamarbeit sind, bei der sich verschiedene Kompetenzen und interdisziplinäre Zugänge ergänzen. Projektgruppen bieten den Rahmen, in dem Innovationen als kreativer sozialer Prozess (Harms 2005: 5) ablaufen können, die auch offen sind für eine Einbeziehung von Kunden oder anderen Stakeholder (siehe folgenden Abschnitt). Kreativität und Innovationen findet weiterhin vermutlich eher außerhalb der laufenden Alltagsroutine statt, weshalb der laufende Geschäftsbetrieb und die Innovationsfindung strikt voneinander getrennt werden sollten. Wochenendklausuren, Workshops und ähnliche Veranstaltungen sind geeignete Alternativen.

¹⁷ Das Konzept des New Public Management bietet ebenfalls gute Ansatzpunkte zur Schaffung von Handlungsspielräumen durch Delegation, Steuerung über Ziele und Ergebnis- statt Verfahrenskontrollen.

Abgeschottete Abteilungsstrukturen bzw. Geschäftsbereiche behindern letztlich die Ideenfindung. In solchen Organisationen bleibt als letzte Hoffnung der Innovation meist nur noch der Sozialraum, die gemeinsame Cafeteria, die Kaffee-Ecke, die zum eigentlichen Innovationsraum der Organisation werden, weil nur dort abteilungsübergreifend, berufsfelderübergreifend, interkulturell kommuniziert und phantasiert werden kann¹⁸.

(2) Innovation braucht individuelle Freiräume und eine insgesamt offene Kommunikation!

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 dem unvernünftigen Menschen ab. (George Bernard Shaw)

Insofern lautet wohl ein wichtiges ‚Gesetz‘ des Innovationsmanagements: brich die Regeln! Staudt (zit in Klotz 2003: 7) ein sehr angesehener Innovationsforscher vertrat die Meinung, dass Innovationserfolge der Vergangenheit eher außerhalb der Routine und der Regeln einer Organisation zustande kamen, weil sich etwa Führungskräfte vorschriftswidrig verhalten hatten, weil sich kompetente Mitarbeiter zum rechten Zeitpunkt und außerhalb der eingefahrenen Bahnen engagierten und nicht fragten, was „man“ oder die anderen so macht, sondern den Mut hatten, etwas zu unternehmen, was nicht schon ein anderer unternimmt.

In einer auf Innovation ausgerichteten Organisation muss man etwas wagen dürfen. Es braucht nicht nur flexible Strukturen, sondern auch individuelle **Freiräume/Handlungsspielräume**, in denen etwas ausprobiert werden kann. Dann müssen sich Führungskräfte auch bewusst sein, dass sie Loslassen und sonst vielleicht übliche oder lieb gewonnene Kontrollen reduzieren müssen, um kreativen Mitarbeitern diese Freiräume zu schaffen.

Eine weitere nach unserer Einschätzung grundlegende Bedingung für Innovationen ist das Vorhandensein einer guten formalen, aber auch informellen Kommunikation, die den „Schwatz“ zwischen den Beschäftigten nicht nur gerade so duldet, sondern explizit zulässt und fördert¹⁹. Dass auch Konflikte als Chance für Kreativität und Innovation gesehen werden können, wird derzeit ebenfalls öffentlich thematisiert (vgl. Zülsdorf 2005). Die von uns befragten Gemeinden sind bei der Bewertung der Konflikte als Chance eher noch unentschlossen.

(3) Innovationen können nur in offenen Systemen gedeihen!

Kooperation mit lokalen Akteuren als möglicher Motor der Innovation?

Als dritten Aspekt - neben der Flexibilität der Organisation, den individuellen Freiräumen für Mitarbeiter - kommt der (System-)Offenheit der Organisationen eine wichtige Rolle im Innovationsmanagement zu, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- als *Transparenz* - wie es die aktuellen Konzepte zum Good Governance fordern (vgl. z.B. Hill 2004),
- als *Dialog und Zusammenarbeit* zwischen der Verwaltung und verschiedenen lokalen Akteuren (Bürger, Wirtschaft, Kunsttreibende etc.) durch eine direkte Einbeziehung dieser externen

¹⁸ So wird berichtet, dass aus der Beobachtung der Kaffeetropfen beim gemeinsamen Kaffeetrinken die Idee der späteren Tintenstrahldrucker entstanden sei (bei Harms 2005: 5).

¹⁹ 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)

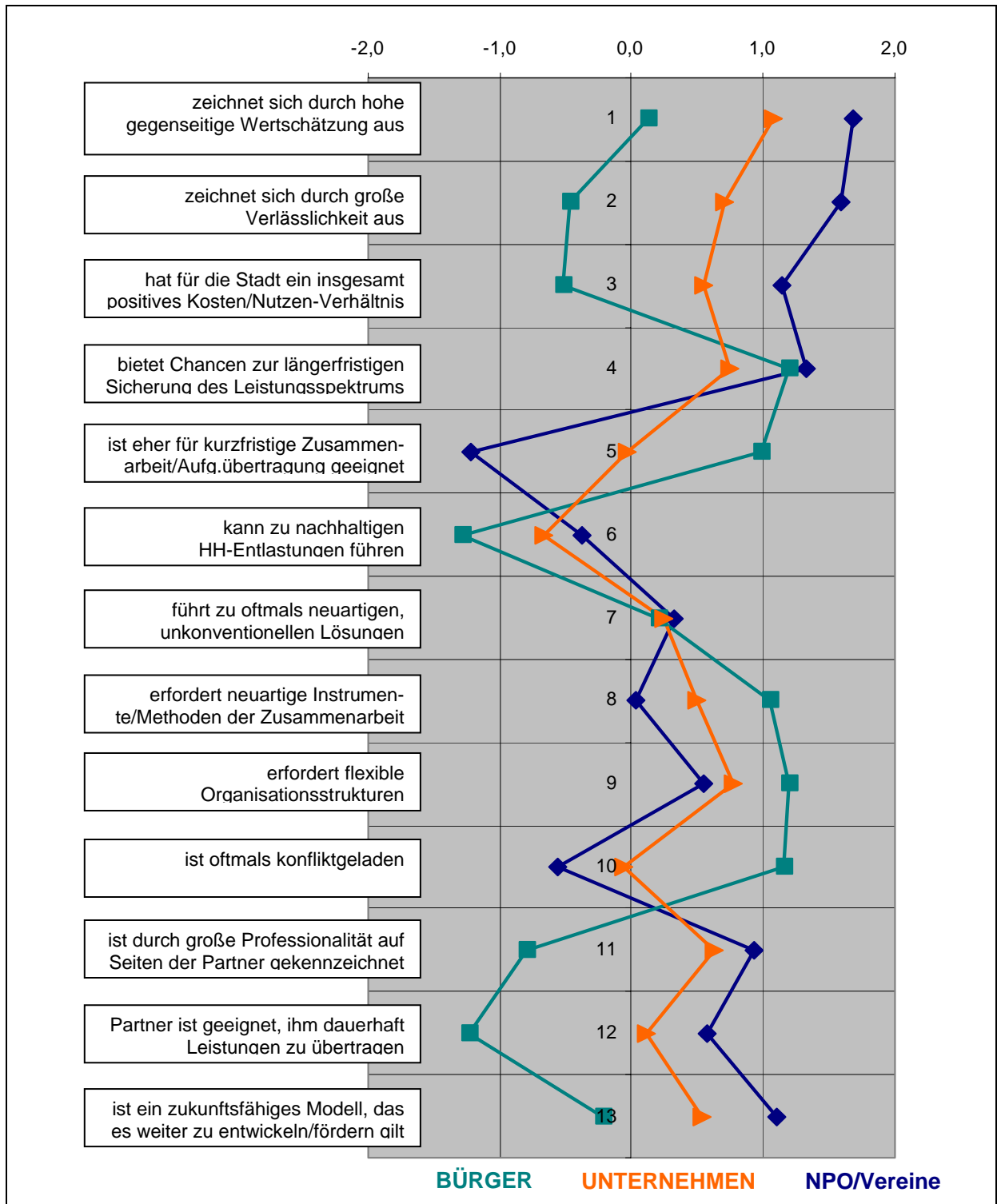
- Partner in die kommunale Entwicklungsplanungen, die Erstellung von Verwaltungs(dienst)leistungen, aber vor allem zunächst einmal in eine gemeinsame Ideenfindung,
- als *Lernplattform*, die mehrere Organisationen nutzen, um voneinander und miteinander zu lernen (Kennzahlenvergleiche, Benchmarking etc.).

Tragfähigen Partnerschaften zwischen den Gemeinden und verschiedenen lokalen Akteuren (Gruppen) in Hinblick auf soziale Innovationen, aber auch zur Erstellung von Leistungen für die örtliche Gemeinschaft könnte - wie aus anderen Ländern deutlich wird - in Zukunft auch in Österreich eine wachsende Bedeutung zukommen. Ist der direkte Innovationsdialog mit den Bürgern oder auch der lokalen Wirtschaft - so unsere Befragung - möglicherweise eher noch ein Entwicklungsbereich mit Nachholbedarfen, so praktizieren die Städte und Gemeinden doch schon seit vielen Jahren mehr oder weniger intensive Partnerschaften mit lokalen Akteuren.

Diese Partnerschaften werden zwar individuell und sehr unterschiedlich, aber dennoch überwiegend positiv bewertet. Auch wird erkennbar, dass den Kooperationen mit den genannten Gruppen jeweils ganz eigene Potenziale zugesprochen werden, allen gemeinsam ist jedoch, dass die befragten Führungskräfte nicht davon ausgehen, dass die Kooperationen ein nennenswertes Potenzial für Haushaltsentlastungen haben. Auch wird das Ausmaß neuartiger, unkonventioneller Lösungen (Innovationen?) durch diese Kooperationen eher zurückhaltend optimistisch bewertet.

- Die **Non-Profit-Organisationen und Vereine** genießen bei den Städten eine hohe Wertschätzung, die Zusammenarbeit wird als verlässlich und Nutzen stiftend für die Gemeinde angesehen. Sie wird als wenig konfliktiv und insgesamt sehr professionell bewertet. Die befragten Führungskräfte attestieren den NPO's/Vereinen, dass diese als Partner gut geeignet sind, dauerhaft Leistungen übertragen zu bekommen. Auch für die Zukunft sehen die Befragten in der Partnerschaft mit diesen Organisationen Chancen zur längerfristigen Sicherung des Leistungsspektrums.
- Ähnlich in der Grundrichtung, jedoch deutlich weniger positiv in der Ausprägung wird die Zusammenarbeit mit den **örtlichen Unternehmen und Unternehmensorganisationen** bewertet
- Die **lokalen Bürgergruppen** wiederum werden als Partner der Gemeinden ebenfalls positiv bewertet, nämlich was die zukünftigen Chancen zur Sicherung des Leistungsspektrums der Gemeinde generell anbelangt. Potenziale respektive eine besondere Eignung sehen die Befragten in Partnerschaften mit Bürgergruppen bei einer eher kurzfristigen Zusammenarbeit und Aufgabenübertragung mit bzw. auf Bürgergruppen, jedoch - ganz im Gegensatz zu den anderen beiden Gruppen - weniger bei einer dauerhaften Übertragung von Leistungen. Der Zusammenarbeit mit Bürgergruppen wird ein höheres Maß an Konflikten zugesprochen und gleichzeitig darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit - im Gegensatz zu den anderen beiden Akteursgruppen - mehr Flexibilität bei der Gemeindeverwaltung und in weit größerem Umfang neuartige Instrumente/Methoden der Zusammenarbeit zu erfordern scheinen.

Abbildung 3:
Saldierte Bewertung der Partnerschaften mit wichtigen lokalen Akteurguppen



Neues braucht aber auch den **Brückenschlag zu anderen Lebensbereichen** wie etwa zur Kunst (Literatur, Theater, Musik - siehe den Vortrag im Arbeitskreis III), um die Phantasie zu beflügeln und den eingangs beschriebenen Möglichkeitenraum zu erweitern²⁰. In eine ähnliche Richtung geht eine interessante und beachtenswerte Initiative des Magistrats Linz (siehe unten), die u.a. von der Idee geleitet ist, dass Impulse von außen als Anstoß für die Innovation sehr wichtig sind.

Werkstattbericht:

	Veranstaltungsreihe MATCH (managing the change)
<p>Die Veranstaltungsreihe „Match“ 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“.</p> <p>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/begeistern. Durch die Key-Note-Speaker sollen die Teilnehmer der Veranstaltung „irritiert“ und dadurch 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 Teilnahmezahlen (rd. 250 bis 300) und die positiven Rückmeldung (persönlich, via E-Mail) motivieren zur Fortsetzung. Zur Besonderheit dieser Veranstaltung zählen ferner ein „schräges“ Abendprogramm als passendes kulturelles Highlight - z.B. 2004 die global kreyners, die Österreich 2005 beim Eurovisions Songcontest vertreten, die jeweilige Umsetzung des inhaltlichen Themas auch bei den Rahmenbedingungen (Verpflegung, Abendprogramm, Einladungen etc.), gefällige und innovative Give-aways (bspw. Unteragentaschen, Geschicklichkeitsspiel).</p> <p>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. ‚Selbsterfahrungszirkel‘ (bspw. 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.</p> <p>Kontakt: Magistrat der Landeshauptstadt Linz - Abt. Organisations- und Personalentwicklung Josef Oberneder MAS, (+43 (0)732/7070-1215), E-Mail: Josef.Oberneder@mag.linz.at</p> <p style="text-align: right;">(Quelle: Experteninterview am 20. April 2005 im Magistrat Linz)</p>	

²⁰ Hierzu hat etwa unlängst im April dieses Jahres eine Fachtagung der Zeppelin University mit dem Titel „Wirtschaftliche Innovation durch kulturelle Vielfalt“ statt gefunden.

Innovationen werden nach Ansicht der befragten Führungskräfte in hohem Maße in den Gemeinden selbst entwickelt. Gleichzeitig wird den **systematischen Vergleichen** mit anderen aber ebenfalls ein positives Potenzial zur Förderung von Innovationen zugesprochen. Insofern stellt sich hier die Frage, ob **Innovationsmanagement** der Gemeinden möglicherweise zukünftig noch stärker **als bisher Netzwerkmanagement** in dem Sinne wird, bei der Suche nach neuen Ideen (und vor allem bei komplexeren Innovationsprojekten /-prozessen) verstärkt temporären Kooperationspartnerschaften zu bilden, sei es innerhalb der Gemeinde in Zusammenarbeit mit verschiedenen lokalen Akteuren oder aber auch gemeindeübergreifend in der Form noch näher zu bestimmender **Verwaltungspartnerschaften** (Interkommunale Zusammenarbeit).

2.1.4 ‚Die Köpfe sind voller guter Ideen‘ - Instrumente der Ideenfindung /-generierung praktizieren!

Kreativität ist der Schlüssel zur Innovation! 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.

(1) Kreativitätstechniken kennen und anwenden!

Führungskräfte können auf einen reichhaltigen Methodenfundus von sehr unterschiedlichen Kreativitätstechniken zurückgreifen, die helfen, das kreative Potenzial einer Gruppe oder einer einzelnen Person zu fördern (vgl. etwa bei Knieß 1995). Aus diesem Methodenkoffer möchten wir exemplarisch einige ausgewählte Klassiker in Erinnerung rufen, die ohne größeren Aufwand auch in der täglichen Führungsarbeit eingesetzt werden können. Daneben möchten wir zwei partizipative Verfahren der Ideengewinnung vorstellen, die insbesondere geeignet sind, mit größeren Gruppen (auch Bürgergruppen) in einen Innovationsdialog zu treten.

Brainstorming

Brainstorming wird in der Literatur als einer der wichtigsten Methoden zur Ideenfindung bezeichnet. Sein Erfolg liegt vielleicht in der Einfachheit der Methode, ihre Wirksamkeit vor allem in der Richtigkeit der Anwendung: So ist etwa während des Brainstormings jede Art von Kritik an bzw. Wertung oder Hinterfragung von Ideen verboten. Es steht zunächst die *Ideenmenge* im Vordergrund (s.o.). Freie Gedanken sind gefragt, d.h. unkonventionelle Ideen sollen ebenso gefördert werden, wie das Hierarchien übergreifende Gedankenspiel (d.h. jeder darf jede Idee vorbringen). Und zuletzt: Ideenentwicklung bedeutet, dass im Team einzelne Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt werden, wodurch Multiplikatoreffekte entstehen können.

Organisatorische Rahmenbedingungen:

Die optimale Gruppengröße beim Brainstorming sollte ca. 5-7 Teilnehmer und max. 15 betragen. Die Teilnehmer sollten hierarchieübergreifend aus allen Verwaltungsbereichen kommen. Als hilfreich hat sich darüber hinaus der Einsatz eines Moderators ebenso erwiesen, wie eine Teilung der Gruppe, sofern mehr als 8 Teilnehmer am Brainstorming mitwirken. Unter organisatorischen Gesichtspunkten sind als wichtige Punkte zu nennen: Eine rechtzeitige Einladungen mit entsprechendem Hinweis auf die Dauer des Brainstormings, die Bereitstellung eines geeigneten Raums, sowie die Vorbereitung der erforderlichen Arbeitsmittel.

Ablauf:

Zu Beginn der Veranstaltung wird zunächst das Problem erläutert (möglicherweise skizziert) und kurz mit den Teilnehmern besprochen. Anschließend folgt dann die eigentliche Ideensammlung, die ca. 30 Minuten dauert. Während der Ideensammlung ist auf eine angenehme, aber konzentrierte Atmosphäre zu achten, und darauf, dass alle genannten Vorschläge sichtbar (z.B. auf Flipcharts) protokolliert werden.

Im Anschluss an die Ideensammlung erfolgt eine Ideenordnung nach den Kriterien ‚umsetzbar‘, ‚entwickelbar‘ und ‚unbrauchbar‘. Diese Einteilung kann der Moderator vornehmen, muss aber seinen Vorschlag mit der Gruppe abstimmen und eventuell anpassen. Wesentlich ist, dass zum Schluss eine Ideenrealisierung eingeleitet wird (*Wie geht es weiter? Wer ist verantwortlich? Wann erfolgen die nächsten Schritte?*).

Weitere Informationen: Knieß 1995 oder www.brainstorming.org

Methode „635“

Die „635-Methode“ ist eine Technik der schriftlichen Ideenfindung, bei der ein Diskussionsprozess innerhalb der Gruppe in den Hintergrund gerückt wird. Sechs Personen sind aufgefordert mit Hilfe von einfach gestalteten Formularen (drei Spalten, sechs Zeilen) in einer definierten Zeit (fünf Minuten) Ideen zu generieren, wobei die spezifische Vorgehensweise der 635-Methode vorsieht, die Ideen der anderen Teilnehmer als Anregung für eigene neue Ideen zu verwenden.

Ablauf:

Zunächst gilt es, das Problem als Anknüpfungspunkt der Methodenanwendung zu analysieren, zu definieren und präzise zu formulieren. Anschließend beginnt der formulargestützte Prozess der Ideensammlung: Jeweils drei Lösungsvorschläge / Ideen sind von jedem Teilnehmer innerhalb von fünf Minuten zu benennen. Danach wird das Formular an den Nachbarn weiter gegeben (Uhrzeigersinn) und der eben genannte Ideensammlungsprozess wird wiederholt, wobei nun auf die Ideen der Vorgänger aufbauende Vorschläge entwickelt werden können. Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis jeder Teilnehmer 6x3 Ideen dokumentiert hat. Anschließend startet dann beispielsweise eine Phase der Selektion bzw. Priorisierung der Vorschläge.

Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Vorbereitung umfasst wiederum die zeitgerechte Einladung der Teilnehmer und die Vorbereitung eines Raumes und der benötigten Arbeitsunterlagen. Weiters ist das notwendige Formular für jeden Teilnehmer vorzubereiten. Die Teilnehmerzahl kann im Übrigen ebenso variieren wie die Zeitvorgaben für die Ideensammlung. Als wesentlich wird eine ruhige Atmosphäre (Teilnehmer sollen während der Arbeit möglichst wenig sprechen) angesehen.

Ein Merkmal der Methode besteht darin, dass in jedem Fall in 30 Minuten insgesamt 108 Ideen zusammengetragen werden. Ein spezieller Vorteil dieser Methode besteht darin, dass während des Ideenfindungsprozesses keine Diskussionen entstehen, somit ein Moderator weniger wichtig ist; negativ kann sich dagegen auswirken, dass sich Teilnehmer gedanklich in den Bahnen des vorhergehenden Schreibers verfangen oder der bewusste Zeitdruck der Methode kreativitätshemmend wirkt.

Weitere Informationen: Knieß 1995

Alle Techniken sollen zunächst einmal helfen, eine möglichst große Zahl an Ideen zu generieren, die erst in weiteren Analyse- und Bewertungsschritten mit entsprechenden Instrumenten (z.B.

Nutzwertanalyse, Risikoanalyse oder Scoring-Modelle) untersucht und in Bezug auf deren „Nützlichkeit“ bewertet werden.

(2) Partizipative Verfahren der Ideengewinnung zum Einstieg in den Innovationsdialog

Für die Arbeit mit Großgruppen (z.B. Bürgern) sind besondere logistische und methodische Gesichtspunkte zu berücksichtigen (vgl. www.kommunikationslotsen.de): So ist etwa das gesamte System Stadt in einem ‚Raum‘ zu versammeln, weiters ist es notwendig, die Vergangenheit und den aktuellen Status gemeinsam zu betrachten sowie eine Würdigung derselben konsensual zu erzielen. Auch müssen meist externe Einflüsse und zukünftige Trends analysiert werden, um daraus für die Zukunft entsprechende Visionen zu entwerfen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist noch darin zu sehen, dass dem Aspekt des Findens eines Konsenses über die erreichten Ergebnisse besondere Bedeutung zukommt. Für die Bearbeitung derartiger Problemstellungen werden spezielle Methoden empfohlen, von denen wir ebenfalls zwei exemplarisch vorstellen möchten.

Zukunftswerkstatt

Bei der Zukunftswerkstatt (nicht zu verwechseln mit der Zukunftskonferenz) handelt es sich um eine ergebnisoffene, demokratische Methode zur Entwicklung neuer Ideen und Lösungsansätze, bzw. Perspektiven für zukünftige Entwicklungen etwa in einer Gemeinde. Zukunftswerkstätten folgen einer strikten Abfolge von Arbeitsschritten: (1) In der Kritikphase wird eine Bestandsaufnahme der Gegenwart vorgenommen und dabei das Unbehagen der Teilnehmer, sowie die von ihnen wahrgenommenen Probleme gesammelt. (2) Danach folgt die Visionsphase, in der die Teilnehmenden das Bild einer wünschbaren Zukunft entwickeln. (3) Es folgt dann die Realisierungsphase, in der eine Verbindung zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Zustand, der Vision, hergestellt wird und konkrete Handlungsschritte vereinbart werden.

Zukunftswerkstätten bedienen sich klassischer Kreativitätstechniken wie etwa dem Brainstorming und bauen auf drei grundlegende Regeln: Alles ist wichtig! Alle kommen zu Wort! Alles wird festgehalten! Zukunftswerkstätten erfordern eine positive kreative Atmosphäre und setzen dazu etwa spielerische Elemente zur Auflockerung der Gruppe ein, oder wechseln immer wieder zwischen Plenum und kleineren Arbeitsgruppen.

Was können Zukunftswerkstätten bewirken? Oftmals sind Teilnehmer von Zukunftswerkstätten anfangs bspw. von Hierarchien oder der großen Zahl an Teilnehmern verunsichert, haben wenig Selbstvertrauen. Die Form und der Ablauf einer Zukunftswerkstatt sind darauf ausgelegt, dass derartige Blockaden überwunden werden. Teilnehmer erkennen, dass ihre Ideen und Meinungen nicht nur akzeptiert, sondern sogar erwünscht sind. Sie beteiligen sich wesentlich offensiver am regionalen oder kommunalen Geschehen. Eigene Erfahrungen und bisher oftmals verborgene Kenntnisse und Fähigkeiten werden zu Tage gelieft und befruchten sich gegenseitig. Auch verschüttete Phantasiequellen werden wieder genützt. Wer nicht zum Zuhören verdammt ist, sondern auch selbst sprechen und aktiv mitwirken kann, ist eher bereit, zu lernen und dementsprechend zu handeln. Der gemeinsame Prozess, Ideen zu generieren und zu entwickeln, schafft eine starke Erlebnisgemeinschaft, setzt im Optimalfall sogar neue Kräfte frei.

Zukunftswerkstätten wurden bspw. vom KDZ in der Stadtgemeinde Bruck an der Mur im Rahmen der Vorbereitung auf die Landesausstellung 2006 durchgeführt.

Weitere Informationen: www.sowi-online.de/methoden/lexikon/zukunftswerkstatt-boettger.htm

Open Space Konferenz

Open Space ist ein 2tägiges Großgruppenverfahren, bei dem 20 bis 1000 Menschen an einem Thema bzw. einer Problemlösung arbeiten. Entwickelt wurde die Methode Mitte der 80er Jahre in den USA von Harrison Owen, einem Organisationsberater. Ausgehend von der Erfahrung, dass auf Tagungen und Konferenzen die meiste Energie und der intensivste Austausch in den Kaffeepausen stattfindet, hat er den Prozess der unstrukturierten Kaffeepause hinterfragt, um daraus etwas für die Gestaltung von Seminaren zu lernen. Ergebnis ist die Open Space Methode, die nach dem Kernprinzip der Selbstorganisation konzipiert ist. Vorgegeben ist lediglich das Rahmenthema sowie eine zeitliche Struktur, die einen reibungslosen Ablauf garantiert. Die Tagesordnung wird von den Teilnehmenden zu Beginn der Konferenz selbst erstellt, diese sind Hauptakteure der Konferenz. Jedes Thema, das von einem Teilnehmer im Kontext des Oberthemas für wichtig erachtet wird, wird behandelt, sofern dieser die Diskussion dafür in die Hand nimmt und sich weitere Interessenten zur Arbeit an der Thematik finden. Diese Methode eröffnet viel Raum für kreative Prozesse, Open Space soll aber v.a. auch Spaß machen. Die Teilnehmenden sind für das Ergebnis und für den Inhalt ebenso wie für den Lernprozess, die Kommunikation und die Kultur einer solchen Konferenz verantwortlich.

Trotz dieser Offenheit fußt Open Space auf einigen zentralen Regeln: Die da sind, sind genau die Richtigen! Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann! Es fängt an, wenn die Zeit reif ist! Vorbei ist vorbei! Eine weitere wichtige Regel der Open Space Methode ist „Das Gesetz der zwei Füße“, wonach jeder Teilnehmer, mit Ausnahme der Themen-Initiatoren, das Recht hat, eine Arbeitsgruppe oder eine Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen oder nichts beitragen zu können. Kennzeichnend für Open Space sind ferner zwei Typen von Teilnehmern, die Hummeln und die Schmetterlinge. Hummeln sind diejenigen Personen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu fliegen, sich zu vertiefen, weiterzufliegen und so von einer Gruppe zur anderen befruchtend zu wirken. Schmetterlinge nehmen es leichter, sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, vertiefen sich aber nicht. Jeweils abends und morgens, sowie am Schluss der Veranstaltung findet ein Erfahrungsaustausch statt. Am Ende der Konferenz werden u.U. weitere Verabredungen getroffen. Kurz vor dem Schluss der Konferenz bekommen alle Teilnehmenden eine Dokumentation mit den Ergebnissen aller Arbeitsgruppen in die Hand.

Open Space Konferenzen funktionieren nur, wenn sie sich mit einem für die Teilnehmer wirklich relevanten Thema beschäftigen, an dem die Teilnehmer aktiv mitwirken und sich einbringen möchten.

Die Stadt Feldkirch hat im Rahmen ihrer Aktivitäten rund um das Bürgerengagement im letzten Jahr eine Open Space Konferenz durchgeführt.

2.2 Die Umsetzung von Innovationen in der Organisation sichern!

„Das Neue wird immer im Schmerz geboren“. Graham Greene

Innovationen will in der Regel jeder, nur ändern soll sich halt nichts! ... und wenn es nicht zu vermeiden ist, dann bitte schön bei den anderen!

So lange aber das Festhalten am „Alten“ für die Mitarbeiter die bessere Alternative ist, hat das „Neue“ überhaupt keine Chance. Man muss sich bewusst sein, dass das „Alte“ immerhin Orien-

tierung und Sicherheit gibt - selbst wenn man damit nicht voll und ganz zufrieden ist - und das „Neue“ zunächst einmal „Angst“ macht. Insofern bedeutet das „Neue“ in eine Stadtverwaltung zu bringen die Überwindung von Beharrungstendenzen und Gewohnheiten, aber auch das Nehmen von Angst vor dem „Neuen“ und das Geben von Hilfestellung bei der Neuorientierung.

Umsetzungsprozesse zur Implementierung von Innovationen stellen im Gegensatz zu sonstigen Routineprozessen sehr hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Die Erfahrung mit früheren Reorganisationsprojekten birgt eine große Ernüchterung in sich, insofern die Misserfolgsquote sehr hoch ist, weil Umsetzungsprozesse unzureichend vorbereitet wurden, weil die Führungskräfte die Veränderungsfähigkeit / -bereitschaft der Organisation falsch eingeschätzt haben, weil das Veränderungsmanagement nicht ausgereift war. Das bedeutet, dass neben dem Finden von Ideen der anschließenden Umsetzung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Wir möchten dazu an dieser Stelle lediglich einige erste Hinweise geben und dieses Thema zu einem späteren Zeitpunkt noch qualifiziert vertiefen. Als Ansatzpunkte sehen wir dabei die vielfältigen Erfahrungen aus dem Bereich des Change Managements (z.B. Doppler/Lauterburg), des Organisatorischen Lernens (z.B. Senge) an; auch die Hinweise, die im Rahmen des Arbeitskreises III noch gegeben werden (z.B. Oberneder), sollen hier aufgegriffen werden.

Immer wieder finden sich Hinweise darauf, dass Organisationseinheiten, die Ideen entwickeln, nicht unbedingt geeignet dafür sind, diese auch umzusetzen (organisatorisches Dilemma). Andererseits wird in der Fachliteratur immer wieder angedeutet, dass die Innovationsfähigkeit von Personen und Institutionen meist eher überschätzt, die Widerstände gegen eine Veränderung übersehen und eher unterschätzt werden.

Als hilfreich und zielführend scheint es zu sein, sich das Modell der verschiedenen Promotoren in einem Veränderungsprozess nutzbar zu machen und insbesondere darauf zu achten, dass neue Ideen einen Machtpromotor besitzen, der schützend seine Hand über das „Neue“ und den Innovator hält, weil neue und meist eher unsichere Ideen schon von Anfang an vielerlei Kritik ausgesetzt sind (das hat noch nie funktioniert, viel zu theoretisch etc.) und unvermeidbare Fehler im Innovationsprozess das gesamte Projekt gefährden könnten. Neue Ideen können euphorisierend wirken; wenn diese dann aber nicht umgesetzt werden, ist Frust bei den Innovatoren zwangsläufig. Insofern könnte ein Ansatz einer speziellen Kultur der Ideenfindung, die eine Vorprüfung von Ideen durch die Ideenfinder oder unterstützende Experten (Fachpromotoren) vorsieht, ebenfalls hilfreich sein.

Aus verschiedenen Diskussionen mit kommunalen Praktikern wurde weiterhin deutlich, dass Ideen das richtige Zeitfenster brauchen: „Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist!“ Victor Hugo (1802-85) und innerorganisatorische Konflikte oder Machtverhältnisse ein wesentliches Element dafür sein können, ob eine Innovation eine Chance hat („Nicht jeder darf eine Idee haben; wichtig für den Erfolg von Ideen ist, von wem sie kommen!“).

3 Ausblick

Gegenstand dieses Diskussionspapiers war es, der Frage nachzugehen, was die Führungskräfte tun könnten - bzw. aus unserer Sicht auch tun sollten - um Organisationen so zu gestalten, dass in ihnen Innovationen entstehen können und der Weg frei wird, damit das ‚Neue‘ in ihre (Stadt)Verwaltung kommt. Dazu haben wir versucht, den Rahmen eines Innovationsmanagements für Städte und Gemeinden als mehrdimensionales Handlungsfeld der Führungsarbeit zu skizzieren. Dabei war es uns wichtig, immer dort, wo es möglich war, konkrete praktische Ansatzpunkte für eine auf Innovation ausgerichtete Führungsarbeit aufzuzeigen und zu bereits bestehenden Handlungsansätzen in Gemeinden einen Bezug herzustellen.

Als eigenständiges Konzept ist ‚Innovationsmanagement in Städten und Gemeinden‘ ein noch kaum bearbeitetes Themenfeld. Insofern bleiben in diesem Diskussionspapier auch noch viele Fragen offen, bieten sich aber auch unzählige Anknüpfungspunkte für eine Fortführung und Vertiefung der Fachdiskussion. Einige erste Punkte möchten wir nun abschließend herausstreichen:

Fokus 1:

Stärkere strategische Ausrichtung des Innovationsmanagements

Allein schon das Fehlen eines eigenständigen Konzepts des Innovationsmanagements bei Städten und Gemeinden lässt vermuten, dass auch eine bewusste und abgestimmte, langfristig ausgerichtet integrative Führungsarbeit bislang allenfalls eine Ausnahme darstellt. Ein längerfristig ausgerichtetes Innovationsmanagement braucht dafür eine klare Entwicklungsstrategie, die offensiv und potenzialorientiert den Aufbau / Ausbau von Kompetenzen zu Innovationen - und zwar sowohl bezogen auf die *Systemkompetenz* der Organisation als auch die *Individualkompetenzen* der Mitarbeiter - in den Mittelpunkt rückt. Sie könnte sich weiterhin an den hier vorgeschlagenen Bausteinen eines Innovationsmanagements orientieren.

Dazu sind zunächst die örtlichen Entwicklungsbedingungen und -probleme durch eine ehrliche und ungeschminkte Bewertung der eigenen Stärken aber auch Schwächen zu erfassen²¹. Darauf aufbauend ist dann der Frage nachzugehen, welche Kompetenzen in naher Zukunft denn gebraucht werden (Prognosen) und diese Einschätzungen mit den erwartbaren externen Entwicklungen im Umfeld der Städte und Gemeinden (z.B. mit der bereits heute absehbaren demographischen Entwicklung und den möglichen Folgen für die Innovationsfähigkeit von Organisationen) zu verzahnen und durch Zielfestlegungen festzuschreiben.

Die operative Umsetzung der Strategie kann sich einerseits an den in diesem Papier genannten Beispielen orientieren. Andererseits könnte das aus der Qualitätszirkeldiskussion abgeleitete und weiter entwickelte Konzept der so genannten „Innovationszirkel“²², wie sie nach unserem Kenntnisstand bereits in den Landeshauptstädten Innsbruck und Salzburg praktiziert werden, ebenso ein Ansatz sein, wie das Konzept der Balanced Scorecard, die ja explizit die Innovation als einen wesentlichen Zielbereich berücksichtigt (auch hier könnten die Erfahrungen der Stadt Innsbruck oder anderen BSC-Anwendern hilfreich sein).

²¹ In diesem Zusammenhang wäre es sicherlich sinnvoll, dem aus der Umfrage ablesbaren sehr positiven Selbstbild der Führungskräfte über ihre Organisationen in Bezug auf die Innovationsfähigkeit eine zweite Perspektive - im Sinne eines Fremdbildes - der Mitarbeiter gegenüberzustellen.

²² Das Konzept wird unter diesem Namen als eigenständige Methode von einer Beratungsfirma am Markt angeboten.

Fokus 2:**Überwindung der Innensicht: Innovationsdialog mit Bürgern und anderen lokalen Akteuren suchen - Ausbau von Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und vergleichenden Lernen**

Es ist insgesamt sehr positiv zu würdigen, dass nach eigenen Angaben der an unserer Befragung beteiligten Führungskräfte in der Vergangenheit die Mehrzahl an Ideen, Anregungen und Anstöße zu Innovationen aus den Verwaltungen selbst gekommen zu sein scheinen. Dessen ungeachtet würden wir dennoch vorschlagen, nicht allein auf interne Anstöße zu setzen, sondern sich der Bedeutung von externen Anregungen bewusst zu bleiben und auf der Grundlage bisheriger positiver Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, Kollegen aber auch lokalen Partnern einen erweiterten Innovationsdialog zu führen.

- **Netzwerke des Erfahrungs-austauschs - Benchmarking als Lernkonzept nutzen:**

Strukturierte **Netzwerke zum Erfahrungsaustausch** mit anderen Gemeinden (etwa im Sinne von Lernpartnerschaften) oder auch Vertretern von wissenschaftlichen Instituten können durch das Zusammenbringen von Wissenserzeugern und Wissensverwendern die Transferbedingungen verbessern. Das Konzept des FLGÖ könnte auch für andere Berufsgruppen anregend sein.

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, eine Aufteilung des Innovationsrisikos möglich ist, bessere Lösungen durch eine Bündelung von Kompetenzen (auch unterschiedlichen) erreichbar sind, für alle Beteiligten der Zugang zu neuem Wissen (Know How der Partner) denkbar wird und insgesamt die verfügbaren Ressourcen in der Gruppe größer sind. Diesen Vorteilen stehen aber auch *Nachteile* im Sinne zusätzlicher Aufwände gegenüber, wie etwa die Notwendigkeit von Investitionen in den Aufbau und die Pflege der Beziehungen in diesem Netzwerk oder der höhere Koordinations- und auch Reiseaufwand.

Dennoch: Organisationen brauchen eine kreative Unruhe und wenn diese schon nicht in ausreichendem Maße durch die kontinuierliche Aufnahme von neuen und jungen Mitarbeitern möglich ist (siehe Umfrageergebnisse), sollten Alternativen - wie die hier vorgeschlagenen (Job-Rotation Netzwerke zum Erfahrungsaustausch) genutzt werden.

Ein auch kurzfristig zu verfolgender Netzwerkgegenstand könnte darin bestehen, frühere Ansätze von Vergleichsringen aufzugreifen und in einem erweiterten Benchmarking-Verständnis zu freiwilligen Lernplattformen weiter zu entwickeln. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ein solches Benchmarking nicht als Ersatz eines konsequenten Innovationsmanagements verstanden werden darf. Eine innovative Selbstbegrenzung durch eine starre Fixierung auf die „Best Practice Lösungen“ der Anderen und eine Vernachlässigung der individuellen Problemlösungs- und Innovationskompetenz der eigenen Organisation wäre dann eher ein Zeichen von Orientierungslosigkeit, denn von Innovationskompetenz.

- **Verstärkter Innovationsdialog mit Bürgern und anderen Partnern**

Für die künftige Diskussion kommunalen Innovationsmanagements erscheint uns wichtig, die Perspektive noch zusätzlich zu erweitern und - etwa ganz im Sinne des Good Governance - gezielt das Innovationspotenzial und die Mitwirkungsbereitschaft verschiedener lokaler Interessengruppen durch eine Beteiligung und aktive Einbindung dieser Akteure bei Innovationsprozessen zu nutzen. Kommunales Innovationsmanagement würde dann auch noch zusätz-

lich zu einer Plattform der sozialen und gesellschaftlichen Innovation, indem Entscheidungsprozesse für Bürger geöffnet und durch deren Einbindung nachvollziehbarer würden.

Aus diesem Grund sollte ein besonderer Schwerpunkt der weiteren Fachdiskussion darin bestehen, die bei den befragten Gemeinden bislang weniger positiv besetzten Innovationsdialoge zwischen Gemeinde und ihren Bürgern zu entwickeln und weiter auszubauen. Geeignete Instrumente zur Einbeziehung von Bürgern sind - wie weiter oben dargestellt - jedenfalls vorhanden. Auch auf erste praktische und viel versprechende Erfahrungen können die Gemeinden - siehe die präsentierten Beiträge im Arbeitskreis III - zurückgreifen.

Allerdings stellt diese Öffnung die Städte und Gemeinden vor eine neue organisatorische Herausforderung: Wie baut man wirkungsvolle Netzwerke auf und wie pflegt man diese - insbesondere unter den schwierigen Bedingungen einer - gegenüber traditionellen Vereinsstrukturen - wenig institutionalisierten Organisation. Welches Maß an Selbständigkeit und Entscheidungskompetenz will man den wenig institutionalisierten Bürgergruppen zugestehen und wie muss die Organisation der Stadtverwaltung an der Schnittstelle zu den dynamischen Netzwerkstrukturen aussehen, um möglichst wirkungsvoll steuern zu können?

Ein Versuch jedenfalls, diese organischen Strukturen von Netzwerken durch traditionelle Verwaltungslösungen steuern zu wollen, erscheint uns aus heutiger Sicht wenig Erfolg versprechend. Vielleicht können die praktischen Erfahrungen der Gemeinden, die im Rahmen der Vorträge im Arbeitskreis III präsentiert werden, noch Hinweise für die Diskussion geben.

Der Druck zur Innovation wächst in den kommenden Jahren für die Verwaltungen ebenso wie für die Unternehmen; neue noch schwer abschätzbare Herausforderungen (wie etwa die Folgen des demographischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit der Verwaltungen) sind zu bewältigen. Patentrezepte gibt es aber nicht!

Der Ausgangspunkt der Städte und Gemeinden ist dabei aber gar nicht so schlecht: Die von uns befragten Führungskräfte zeigen ein positives Selbstbild in Bezug auf die *Innovationsfähigkeit* und (allerdings etwas weniger optimistisch) auch die *Innovationsbereitschaft* ihrer Verwaltungen, „Neues“ zuzulassen. Dieses positive Bild scheinen auch die Bürger zu teilen, zeigt doch eine zuletzt durchgeführte Befragung²³, dass rund zwei Drittel der Befragten die Modernität und Aufgeschlossenheit für Neues bei den Gemeinden als sehr gut entwickelt ansehen.

Zum Schluss ...

Wenn wir aufhören, die Besten sein zu wollen, werden wir bald nicht mehr gut sein! Robert Bosch

²³ „Einstellung zu kommunalen Entwicklungen - Bevölkerungsbefragung 2005“, durchgeführt vom IFES Wien im Auftrag des Österreichischen Städtebundes, Mai 2005.

4 Quellen

- 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.
- 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.
- Pundt, A. (2004): Ideenmanagement in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung. Im Internet: [<http://www.rhede.de/download/pdfs/sonstiges/ideen.pdf>, 04.04.2005]
- Sprenger, R. K. (2002): Vertrauen führt, Frankfurt/New York: Campus.
- Stauderger, 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.
- Zülsdorf, R-G. (2005): Appell für eine konstruktive und kreative Strietkultur. In: innovative Verwaltung 5/2005, S. 32-33.