

Innovation im Öffentlichen Sektor

Begriffsbestimmungen, Zielsysteme und Organisation

Innovationsmanagement gewinnt in Wirtschaftsunternehmen, Politik und öffentlicher Verwaltung zunehmend an Bedeutung. Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds machen neue Geschäftsmodelle unabdingbar. Veränderte Erwartungen von Unternehmen, Bürgerinnen und Bürgern an den Staat, neue gesellschaftliche Trends sowie unvorhersehbare Ereignisse erfordern innovative Konzepte zur Anpassung staatlichen Handelns.

Bei der staatlichen Innovation geht es nach der Definition von Utz Schliesky um eine neue Handlungs- und Verhaltensweise des Staates, die mit eventuellen Änderungen des Rechts und der Organisation von staatlichen Strukturen verbunden ist.¹ Dabei ist grundsätzlich zwischen Innovation innerhalb der Verwaltungsstrukturen und staatlich geförderten Innovationsinitiativen in Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu unterscheiden. Da der öffentliche Sektor durch technischen Fortschritt ständig Modernisierungsprozesse erlebt, ist ebenso die Abgrenzung zwischen Anpassung an technische Entwicklung und Innovation zu berücksichtigen.² Im Folgenden wird der Innovationsbegriff sowohl für Produkt- als auch für

Struktur- und Prozessinnovationen im Kontext des öffentlichen Sektors verwendet.

Die Politik setzt den allgemeinen regulatorischen Rahmen für die Nutzung von Technologien: dabei berücksichtigt sie die Auswirkungen auf die Menschen, die Gesellschaft und die Wirtschaft. Der Staat setzt strategische Schwerpunkte und fördert dann gezielt Technologien und Vorhaben zur Erreichung gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Ziele. Kontinuität, Verlässlichkeit, Stabilität, die Bindung des Verwaltungshandelns an rechtliche Grundlagen sowie gering ausgeprägter Wettbewerb beschränken die Spielräume für Innovation im öffentlichen Sektor. Um umsetzbare, zukunftsfähige und nachhaltige Innovationen im öffentlichen Sektor zu implementieren, sind die Rahmenbedingungen für staatliches Handeln zu berücksichtigen. Dieser Rahmen ist vorgegeben, aber nicht unveränderbar.

Die Zielsetzungen von Innovationsvorhaben im öffentlichen Sektor sind vielfältig und durch komplexe Abhängigkeiten und Zielkonflikte geprägt. Die in der öffentlichen Verwaltung weit verbreiteten Innovationslabore³ ver-

folgen oft gleichzeitig mehrere Zielsetzungen und sind thematisch breit aufgestellt. Seltener lösen die Innovationsinitiativen eng gefasste Fragestellungen, wie z. B. Entwicklung einer innovativen Mobilitätslösung oder Konzeption und Umsetzung eines digitalen Antrags auf eine Verwaltungsleistung. Als Ergebnis der Recherche und Analyse von laufenden Innovationsinitiativen im öffentlichen Sektor in Deutschland entstand folgende Kategorisierung der Zielsetzungen:

- Vernetzung und Wissenstransfer (als übergeordnetes Ziel von Innovationsinitiativen)
- Etablierung neuer Formen der Zusammenarbeit und Kompetenzentwicklung
- Förderung der Wirtschaft und der Wissenschaft
- Verwaltungsmodernisierung, Einführung von digitalen Verwaltungsangeboten
- Konzeption von Schnittstellen zu Bürgerinnen und Bürgern und zu Unternehmen
- Entwicklung und Einführung neuer Technologien/Werkzeuge/Plattformen

1 Utz Schliesky: Über Begriff und Notwendigkeit eines staatlichen Innovationsmanagements, in: Ders. (Hg.): Staatliches Innovationsmanagement. Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, Nr. 8., Kiel 2010, S. 1–18. Hier S. 10.

2 Ebd. S. 11 f.

3 Zu Innovationslaboren in der öffentlichen Verwaltung und deren Zwecken, s. Innovationslabore als Katalysator der Digitalisierung, in: Public Governance. Zeitschrift für öffentliches Management, Sommer 2018, S. 12–14, online: https://publicgovernance.de/media/Public_Governance_Sommer_2018_Die_Digitalisierung_der_oeffentlichen_Hand.pdf (PDF-Datei, 2,9 MB; abgerufen am 25.08.2021).

- Strategieentwicklung

- Umgang mit/Bereitstellung von öffentlichen Daten

Wenn auch die vorgenommene Kategorisierung nicht erschöpfend ist, zeigt sie, dass Innovation im öffentlichen Bereich eine große Bandbreite an Themen umfasst. Innovation ist kein Selbstzweck. Je nach Ausgangslage und angestrebten Effekten muss am Anfang klar definiert werden, welche Zielsetzung eine Innovationsinitiative verfolgen soll. Erst danach kann ein passender Weg für die definierte Herausforderung ausgewählt werden.

Dem Innovationsgedanken folgen Planung und Implementierung. Damit Innovationen entstehen und nachhaltig implementiert werden können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein. Diese Rahmenbedingung oder anders gesagt, Erfolgsfaktoren der Innovation können in weiche und harte Faktoren aufgeteilt werden.⁴ Innovation entsteht in offenen Spielräumen, wo wenig Grenzen für Gedanken und Ideen gesetzt werden. Solche weichen Faktoren der Innovation, wie ungewöhnliche Raumkonzepte, moderne Ausstattung, spielerische Erlebnisse und offene Beteiligungsformate sollen Kreativität, offene Einstellung und Innovationslust der Beteiligten fördern.⁵

Auch wenn Innovation etwas Neues und manchmal Unvorhersehbares ist, lässt sie sich strategisch einplanen und metho-

disch entwickeln. Harte Innovationsfaktoren wie Strategie, klare und messbare Ziele, Organisation sowie Methoden, Technologien und Fachwissen spielen eine wesentliche Rolle.⁶

Bei grundlegenden Veränderungen mit innovativem Charakter scheint Innovationsmanagement, das Entwicklung neuer Ideen und Umsetzung in der Organisation unter einen Hut bringt, einen passenden Weg zu bieten. Das Zuständigkeitsprinzip der öffentlichen Verwaltung stellt manchmal ein Hindernis für langfristige Innovationsprozesse dar, da die zuständigkeitsübergreifende Verantwortung, die für einen nachhaltigen Erfolg der Innovationen notwendig ist, so in den Hintergrund gerät.

Innovationsmanagement dient dazu, neue Ideen in die Prozesslandschaft der Organisation zu integrieren, und begleitet konkrete Produkt- oder Prozessinnovationen durch allgemeine transformierende Prozesse. Ein zentraler Erfolgsfaktor, speziell für Innovationsmanagement, ist die Motivation der Mitarbeitenden. Deswegen ist es wichtig, dass Vorgesetzte die Arbeit und den Aufwand an der Entwicklung neuer Ideen und Potenziale schätzen und aktiv fördern. Zum Innovationsmanagement gehören auch Kommunikations- und Akzeptanzmanagement, um Klarheit über Veränderung zu schaffen. Das Wissensmanagement als Teil des Innovationsmanagements spielt eine signifikante Rolle für staatliche Innovation. Ein umfassendes Innovationsma-

nagement hat für die Rahmenbedingungen und Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung ein großes Potenzial, denn es verfolgt das Ziel einer kontinuierlichen und systematischen Transformation. Außerdem trägt es zur Implementierung struktur- und prozessübergreifender Änderungen bei.

Im Vorfeld einer Innovationsinitiative sowie im Verlauf des Innovationsprozesses benötigen Entscheidungsträgerinnen und -träger in Politik und Verwaltung ein Konzept zur Definition von messbaren Zielen und Kriterien zur Bewertung der Zielerreichung sowie quantitative und qualitative Indikatoren zur Bewertung des Nutzens. Die Bewertung des Nutzens von Innovationsprojekten trägt dazu bei, der gesellschaftlichen Verantwortung zu begegnen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Innovation nicht nur disruptive und schnelle, sondern auch langfristige organisatorische und gesellschaftliche Effekte hervorbringt. Durch den Prozesscharakter von Innovationen besteht die Möglichkeit der Anpassung und der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte. Darum schafft die Evaluierung der Ergebnisse von Innovationen einen Mehrwert sowohl für die Verwaltung als auch für die Gesellschaft insgesamt.

Dieser Beitrag basiert auf dem Positionspapier „Innovation im öffentlichen Sektor“, des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e.V., abrufbar unter: bit.ly/3tVDBaF (PDF-Datei, 400 KB).

4 Zu Erfolgsfaktoren der Innovation und Veränderungsprozessen im öffentlichen Sektor, s. Rudolf Fisch/Dieter Frey/Lutz von Rosenstiel: Innovationen in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen in Verwaltungen, in: Rolf Oerter/Dieter Frey/Heinz Mandl/Lutz Rosenstiel/Klaus A. Schneewind (Hg): Neue Wege wagen. Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft, Oldenbourg 2010, S. 163–184; Utz Schliesky/Sönke E. Schulz: Wesentliche Erfolgs- und kritische Faktoren staatlicher Innovationsprozesse, in: Schliesky (Hg.): Staatliches Innovationsmanagement 2010, S. 77–134.

5 Zur Rolle von weichen Faktoren im Innovationsprozess im öffentlichen Sektor, s. Hermann Hill: Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung, hier S. 5–6, online: <https://docplayer.org/188303929-Hill-innovation-labs-neue-wege-zu-innovation-im-oeffentlichen-sektor-doev-2016-493-2.html> (abgerufen am 25.08.2021).

6 Fisch/Frey/von Rosenstiel: Innovationen in der öffentlichen Verwaltung, S. 178.