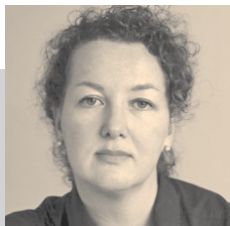


INNOVATIONSKULTUR:

Innovation als Sisyphusarbeit – oder als kollektiver Erfolg?

Innovationen brauchen eine besondere Kultur – das gilt bisher vor allem für Unternehmen. Aber auch Verwaltungen können innovativ sein, wenn es die Organisationskultur zulässt. In diesem Fall können öffentliche Einrichtungen von Unternehmen lernen. Wesentliche Voraussetzung für die geeignete Innovationskultur ist eine intensive Kommunikation aller Beteiligten.

Ein nahezu überall übertragbares Beispiel aus der behördlichen Praxis: Eine kommunale Bezirksverwaltung erhält regelmäßig eine Fülle an Einzelregelungen von zentraler Stelle einer Stadt, die von den Beschäftigten des Bezirks unterzeichnet werden sollen. Aufgrund des damit verbundenen hohen Auf-



Bettina Fackelmann
ist Beraterin für Kommunikation
in Verwaltungen und
Unternehmen

wands hat die Bezirksverwaltung deshalb die Dokumente strukturiert und so weit reduziert, wie sie für den eigenen Zuständigkeitsbereich relevant sind. Die Folge war der Unmut der zentralen Stelle, die die Einzelregelungen erstellt hat. Sie sahen sich in ihrer Bedeutung herabgesetzt, auch wenn die Reduzierung der Einzelregelungen notwendig und sinnvoll war.

Das Beispiel zeigt, auf welche Widerstände Innovation und Entbürokratisierung im öffentlichen Sektor treffen können. Das Programm der Bundesregierung „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ hingegen macht deutlich, für wie wichtig das Thema Innovation für den öffentlichen Sektor Deutschlands gehalten wird. Die Aufmerksamkeit des Bundesinnenministeriums, ein langfristiges

Programm und die entsprechende Finanzierung lassen die Schlüsselstellung von Innovation als Motor für mehr Effizienz, Serviceorientierung und Qualität erkennen. Zahlreiche Initiativen auf Landes- und Kommunalebene folgen dieser Aufforderung.

Der öffentliche Sektor ist nicht immer direkt mit der privaten Wirtschaft vergleichbar und bedarf eigener, passender Lösungen. Auf der Suche nach solchen Lösungen kann der Blick in die Welt der Unternehmen aber wertvolle Anregungen bringen. Im Hinblick auf Innovationskraft weiß man, dass der Vergleich mit anderen Unternehmen beispielsweise in der IT-Welt eine schier existenzentscheidende Ressource ist. Daher haben sich dort „Benchmarks“ herausgebildet, also Organisationen, die als besonders innovativ gelten – an denen sich andere generell orientieren. Beschäftigt man sich mit diesen Unternehmen, fällt auf, dass sie nicht per se innovativ sind, weil sie z. B. einfach zu Beginn besonders einfallreiche Mitarbeiter/innen angezogen haben. Stattdessen haben sie Innovation als Wert in ihrer Organisation verankert und tragen Sorge dafür, dass dieser Wert erhalten und gepflegt wird. Eric Schmidt, Vorstandsvorsitzender von Google sagte dazu in der BusinessWeek vom 29. April 2008: „Es ist eine Frage der Kultur. Man muss diese Kultur haben und sie pflegen.“

Innovation als Kulturmerkmal?

Das ist einfach gesagt, wenn man als Innovations-Guru gilt – zumal das Phänomen Organisations- und Unternehmenskultur ein sehr vielschichtiges ist. Eine

Studie von Prof. Sonja Sackmann (Institut für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr in München) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung benennt bis zu 12 Dimensionen für erfolgreiche Kulturen – eine davon ist bezeichnenderweise Innovationsorientierung. Diese wiederum korreliert stark mit einer hohen Kundenorientierung, welche wiederum mit der Anpassungs- und Lernfähigkeit der Organisation verknüpft ist. Es ist einleuchtend, dass diese Fähigkeiten stark mit dem Nutzen der Potentiale von Mitarbeitern/innen zu tun haben – ohne ihre gesammelten Ressourcen wird eine Organisation nicht als kundenfreundlich oder gar innovativ gelten können. All diese Parameter können sich nur durch konstruktive Kommunikation entfalten, wobei in der Studie vor allem auf offene Kommunikation zwischen den Hierarchien hingewiesen wird.

Diese Zusammenhänge bestätigt auch eine qualitative Studie der Verfasserin zu den Spezifika der internen Kommunikation des öffentlichen Sektors – wobei die Kundenorientierung öffentlicher Institutionen aufgrund der verschiedenen Anspruchsgruppen eine weit komplexere Angelegenheit sein kann als die von Unternehmen.

Zurück zu Google auf der Suche nach Merkmalen der Kultur, die Innovation befördern: Die Google-Belegschaft kann bis zu 20% ihrer Arbeitszeit für Ideenfindung nutzen. Diese Ideen werden in einem transparenten Prozess evaluiert, und die ausgewählten künftigen Innovationen werden nachweisbar mit Ressourcen versehen und als Projekte vorangetrieben.

Diese Strukturen bezeugen die Ernsthaftigkeit, mit der die Führung von Google an die Wichtigkeit der Ideen aus seiner Mitarbeiterschaft glaubt – und die Wertschätzung, die damit einhergeht. Auch dies sind Merkmale einer Organisationskultur. Trotzdem bleibt die Frage, wie zu Beginn dieses Prozesses großartige, genau zu den aktuellen Anforderungen passende Ideen wie die interaktiven Landkarten oder ein webbasierter Kalender für beispielsweise Konferenzraumbelegung entstehen können. Google-Chef Eric Schmidt erklärt dies mit einer ausgeprägt

aktiven und angstfreien Atmosphäre: „Wir reden einfach miteinander.“ Er betont die Wichtigkeit des persönlichen Austauschs statt perfekter Präsentationen von Arbeitsergebnissen und nennt als sein persönliches Benchmark den Elektronik-Konzern Sony, dessen Fehlertoleranz er als wesentlich erachtet und für Google ebenfalls als wichtig einstuft.

Voraussetzungen für Innovationen in Organisationen

Wir können an dieser Stelle erkennen, dass die Organisations-theorie und die Praxis von Google in folgenden Punkten übereinstimmen: Die Lernfähigkeit, die Fehler als Teil des Prozesses akzeptiert, wird befördert durch eine konstruktive, angstfreie Kommunikation. Ohne diese beiden Faktoren wird Innovation ungleich schwieriger bis gar nicht zu erzielen sein. Beides bedingt einander: Konstruktive Kommunikation erlaubt Fehler und somit Lernen im kleinen Maßstab (z. B. im Rahmen eines Brainstormings). Aber auch Fehler im Zuge der Umsetzung von Ideen werden durch interne Kommunikation in neues Wissen umgewandelt („In einer ähnlichen Situation war dieses Vorgehen nicht erfolgreich; was können wir aus den damaligen Fehlern lernen?“). Nicht zuletzt können positive Erlebnisse durch eine lebhaft interne Kommunikation weitergetragen werden und ebenso als Orientierung und Lernbeispiel dienen.

Der oben erwähnte Faktor Kundenorientierung zeigt: Erfolgreiche Organisationen lernen zudem von ihrer Umwelt – indem sie sehen, was diese benötigt, und ihr Angebot anpassen. Die Tendenz im privaten Sektor geht so weit, Kunden in den Innovationsprozess einzubeziehen. Das reicht von interaktiven Web-2.0-Applikationen wie facebook und YouTube bis zu konkreten Workshops mit Vertretern der Kunden, bei denen die persönliche Interaktion im Sinne einer langfristigen Vertrauensbildung genutzt wird. So kommen Innovationen zustande, die mit hoher Sicherheit vom Markt als sinnvoll begrüßt werden.

Herausforderungen für Führungskräfte

Verantwortung für funktionierende interne Kommunikation und eine lernfähige Organisation sind neue Anforderungen, die auf die Führungskräfte des öffentlichen Sektors zukommen. Entsprechend viel Aufmerksamkeit wird ihnen im Umsetzungsplan 2008 des Bundesministeriums des Innern (BMI) gewidmet. Ihr Rollen- und Führungsverständnis ist je nach persönlicher Ausgangssituation ggf. auf den Prüfstand gestellt, wollen sie Innovation in „ihren“ Organisationen verankern.

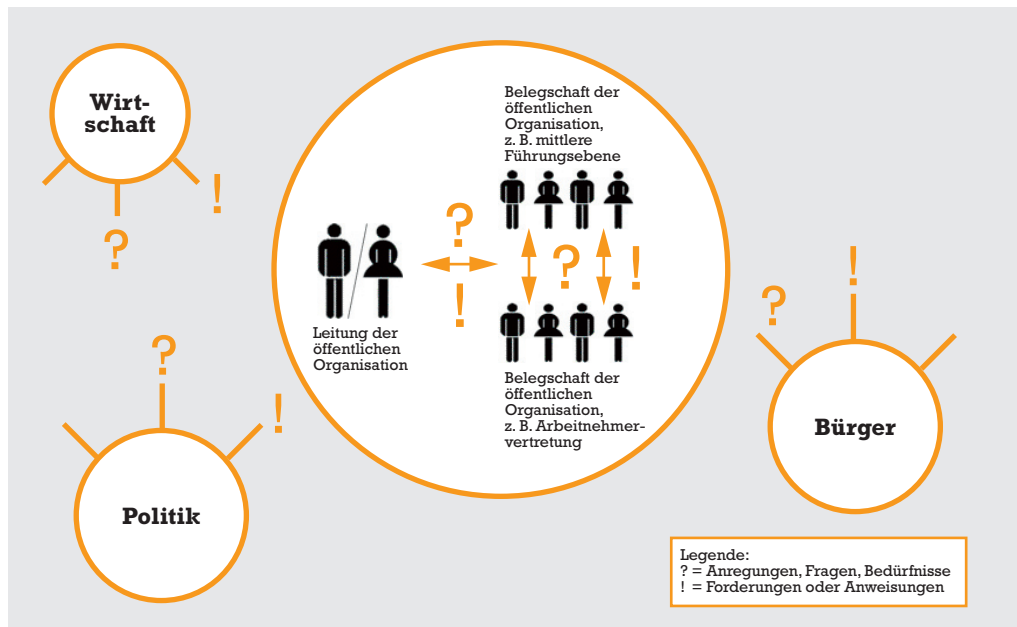
Allein agieren können sie angesichts der kollektiven Herausforderung Innovation nicht. Sie sind darauf angewiesen, die Potentiale ihrer Mitarbeiter/innen zu entdecken, zu fördern und zu nutzen. Doch diese sind – je nach persönlicher Einstellung und Dauer ihrer Sozialisation in einer hierarchischen Organisation – mehr oder minder wandlungs- und innovationsbereit. Eine all- zu forsch vorgehende Führungskraft mit ausgeprägtem Durchsetzungswillen kann den Unwillen ggf. sogar verstärken.

Seitens der „Kunden“ stellt sich das Spielfeld für öffentliche Organisationen ebenfalls komplex dar: Sowohl Bürger/innen als auch Politiker/innen gelten als Anspruchsgruppen mit jeweils spezifischen Arten von Kommunikation. Mit Public-Private-Partnerships und weiteren Formen der Zusammenarbeit entstehen zunehmend Schnittstellen mit der Wirtschaft.

insofern konsequent ist, als es keine allgemeingültige Lösung geben kann. Dennoch braucht es neue Formate. Zum einen, um Innovation in dem skizzierten anspruchsvollen Umfeld zu ermöglichen. Zum anderen aber auch, um für die jeweilige öffentliche Institution erfolgversprechende Lösungen zu erarbeiten – die weder darin bestehen können, einfach Ideen aus der Privatwirtschaft zu über-

ter Wirkmechanismen wird vielen Beteiligten erst deutlich, dass und wie sich ihr kommunikatives Verhalten weiterpflanzt. Im schlechten wie im guten Sinne – gegen oder für eine konstruktive Kultur und somit Innovation arbeitend.

In konstruktiveren Kulturen kann ohne Analyse und nachfolgende vertrauensbildende Maßnahmen mit begleiteten Innovationsworkshops begonnen



Insgesamt entsteht so ein aufgrund seiner kommunikativen Vielseitigkeit extrem anspruchsvolles Umfeld, bei dem mancher Kommunikationsprofi „weiche Knie“ bekäme. Zumal jede Organisation wiederum ihre spezifische Situation aufweist, die nicht nach Schema F gelöst werden kann: Wie hoch ist der Grad des politischen und medialen Einflusses, und wie äußert er sich? Wie hat die (vorherige) Leitung eine Organisation bislang geprägt? Welche Kunden/innen haben wir, und wie wollen wir ihnen begegnen? Was brauchen die Bürger/innen im relevanten Umfeld?

Wie können neue Formate Innovation befördern?

Auf diese individuell unterschiedlichen Herausforderungen gibt der Maßnahmenkatalog des BMI den Leitern/innen öffentlicher Institutionen keine Antwort oder offensichtliche Unterstützung – was

nehmen, noch darin, unreflektiert Konzepte von vergleichbaren Institutionen bspw. aus dem benachbarten Bundesland zu kopieren. Welche Formate können das sein?

In besonders schwierigen Fällen, wo z. B. die Beschäftigten kaum bis gar nicht zu einer Mitarbeit zu motivieren sind, empfiehlt sich vorweg eine Analyse, die aufzeigt, welche nicht förderlichen kommunikativen Muster (Sprache, Schrift und Codes, die Teilnahme oder Ausgrenzung bezeugen, etc.) in einer Organisation entstanden sind – und wie man diese auflösen und verbessern kann. Vorteilhaft ist es, diese Muster bildhaft darzustellen, damit sie besser verstanden werden: „Menschen wissen, was sie denken, wenn sie sehen, was sie sagen“, sagt Karl E. Weick, Professor für Organisationsverhalten und -psychologie an der Ross School of Business der University of Michigan. Angesichts visualisier-

werden. Sie können – sozusagen in der Basisvariante – ausschließlich mit internen Beteiligten stattfinden. Man kann sie – bezogen auf das Beispiel zu Beginn dieses Beitrags – bewusst öffnen und mit Beteiligten aus anderen Behörden zusammenarbeiten. So nutzt man die Begegnung, die ohnehin stattfinden wird, konstruktiv, statt Konflikte vorzubereiten. Im besten Fall macht die gefundene Lösung Schule und sorgt auf breiter Front für Innovationen.

Von den Beispielen aus der Privatwirtschaft

angeregt, können Lösungen sogar unter Beteiligung externer Anspruchsgruppen wie der Bürgerschaft erarbeitet werden – eine Annäherung an dieses Vorgehen kann man z. B. in Freiburg mit www.beteiligungshaushalt.freiburg.de oder auch in Hamburg unter www.hamburg-haushalt.de beobachten.

In jedem Fall zeigt die kommunikative Einbindung der Anspruchsgruppen im Moment des Entstehens und Vortreibens von Ideen bereits, wo es kommunikativ noch „hakt“ bzw. ob der Prozess in Richtung Sisyphusarbeit oder kollektives Erfolgserlebnis geht. Sicherlich ein ungewohntes Vorgehen, das sorgsam pilotiert werden sollte. Der unschlagbare Vorteil ist jedoch: Die Organisation lernt im Prozess und verliert keine Zeit.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Bettina Fackelmann, E-Mail: mail@bettina-fackelmann.de** ●