

Innovation organisieren

Nur selten werden gute Ideen auch zu Innovationen

(BS/Jürgen Fritsche) Die Verwaltung müsse “bei der Umsetzung digitaler Projekte disruptiver werden”, fordert der Chef des Bundeskanzleramts Helge Braun. Das Zauberwort sei “agile Softwareentwicklung”. Mit verschiedenen Strategien, Initiativen und Agenturen will die Bundesregierung die Digitalisierung in Deutschland voranbringen, auch die Digitalisierung der Verwaltung. Die technische Weiterentwicklung ist aber nur die eine Seite. Die Verwaltung für die (digitale) Zukunft richtig aufzustellen, ist vor allem eine organisatorische Herausforderung.

Agile Softwareentwicklung ist inzwischen in der Verwaltung angekommen. Auch sogenannte Innovations- oder Digitalisierungslabore, wo Zusammenarbeit anders realisiert und Kreativität möglichst wird, finden allmählich das Interesse von Projektverantwortlichen in den Behörden. In diesen Räumen kommen dann auch einmal Verwaltungskunden zu Wort und bringen ihre Sicht als Servicenehmer ein. Das sind wichtige Schritte in die richtige Richtung. Damit jedoch am Ende daraus tatsächlich ein zeitgemäßer Verwaltungsservice, also eine echte Innovation entstehen kann, müssen die dahinterliegenden Prozesse angepasst werden.

Was ist Innovation in der Verwaltung?

Wie bei einem Eisberg ist nur ein kleiner Teil des Innovationspotenzials einer Organisation von außen sichtbar, der viel größere nicht. Dies sind prozess- und organisationsbezogene Innovationen, also komplett nach innen gerichtete Erneuerungen: ein veränderter Softwareeinsatz, neue Abläufe oder eine neue Arbeitsplatzorganisation. Solche Innovationen werden von Kunden (Bürgern, Unternehmen, anderen Verwaltungseinheiten) durch optimale Reaktionszeiten, Kommunikationsverhalten einer Organisation, Zugänglichkeit von Services und Verlässlichkeit und in diesem Sinne als “neues Produkt” oder qualitativ höherwertige Dienstleistung wahrgenommen.

Eine Firmengründung online zum Beispiel, ohne Zweifel ein innovatives Verfahren, erfordert keine neue Technologie, sondern basiert ausschließlich auf schon lange verfügbarer Technik. Voraussetzung sind ein zentrales Handelsregister, eine Website und die Benennung von Registerführern, eine Funktion, die der Staat selbst übernehmen kann, aber nicht muss. Die Herausforderung liegt darin, die bestehenden Prozesse zu überprüfen, neue – vom Kunden hergedachte – Prozesse zu definieren und diese Veränderungen in der



Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung Public Sector msg systems AG und Vorstandsmitglied Initiative D21

Foto: BS/Dombrowski

Organisation verantwortungsvoll voranzutreiben.

Innovationen entstehen in der Abfolge: Idee – Erfindung – Marktdurchdringung – Innovation. Am Anfang einer Innovation steht eine Idee, aber nicht jede Idee wird zu einer Erfindung. Ergo resultieren wenige Erfindungen aus vielen Ideen. Erfindungen schaffen es höchst selten in das Stadium eines Produktes, das sich im Markt beweisen darf. Nur ganz wenige Produkte schließlich durchdringen den Markt so stark, dass von einer echten Innovation gesprochen werden kann. Der Weg einer Innovation ist also weit und steinig.

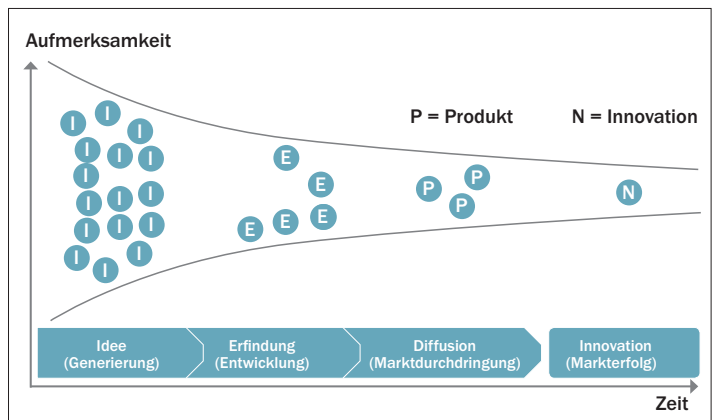
Wie geht also “Innovation organisieren”?

Ideen zu fördern, ist nur der erste, aber ein wichtiger Schritt. Im Innovationslabor entsteht hoffentlich nicht nur eine gute Idee, hier lässt sich auch darüber nachdenken, wie sie umgesetzt werden kann. Das alleine reicht aber nicht: Denn Organisationen und Organisationskulturen sind meist eher träge. Der Management-Berater *Peter Drucker* hat

diesen Umstand auf den Punkt gebracht: “Culture eats strategy for breakfast.” Eine noch so ausgefeilte Strategie scheitert am Beharrungsvermögen von Organisationen. Daher gilt es, die Menschen mitzunehmen und sukzessive die Kultur zu verändern, die Bereitschaft und den Willen zur (stetigen) Weiterentwicklung in der Kultur zu verankern. Zudem müssen die Initiative sowie notwendige Richtungsentscheidungen vom Top-Management ausgehen.

Der Change-Manager *John P. Kotter* hat acht Schritte benannt: Erzeugen Sie ein Gefühl von Dringlichkeit. Bauen Sie eine Führungscoalition auf. Entwickeln Sie eine Vision und eine Strategie. Kommunizieren Sie die Vision und die Strategie und erzeugen Sie Begeisterung. Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter. Erzielen sie schnelle Erfolge. Konsolidieren Sie die Erfolge und leiten Sie weitere Veränderungen ein. Verankern Sie schließlich die neuen Ansätze in der Kultur der Organisation.

Machen Sie deutlich, wie die Organisation und wie jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin von der Veränderung profitiert. Dies alles gilt für Digitalisierungsprojekte ebenso wie für rein Organisations-bezogene Innovationen.



Viele gute Ideen und Erfindungen erreichen letztlich nicht das Stadium der Innovation.

Grafik: BS/msg systems AG