

Innovative Verwaltung – das geht! Spielräume nutzen, Ideen verwirklichen

Schlüssel-Erkenntnisse des Tages – kurz und kompakt

Autorinnen:
Christine Beeler
Silvana Marazzi



Mehr Bilder
[hslu.ch/
lmf](https://hslu.ch/lmf)



Aus den Referaten und Diskussionen lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen

Wie Spielräume geschaffen und auch genutzt werden können, um neue Ideen umzusetzen und was genau eigentlich unter dem Begriff «Innovation» verstanden wird, wurde an der 10. Ausgabe des Luzerner Management Forums (LMF) für die öffentliche Verwaltung diskutiert sowie vertieft.

Neue Ideen lassen sich in der öffentlichen Verwaltung nur selten im leeren Raum verwirklichen. Oft handelt die Verwaltung eher in einer Turnhalle, in der gerade ein Postenlauf mit vielen Turngeräten stattfindet. Die Turngeräte stehen sinnbildlich für Strukturen, Prozesse und politische Rationalität. Was braucht es also, um neue Ideen entwickeln zu können, und wie zapft man die Kreativität seiner Mitarbeitenden am besten an? Wie gelingt es, Ziele zu erreichen, wenn der Weg dahin noch unklar ist? Welche kulturellen Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung fördern oder hemmen die Entwicklung von Innovationen? Was genau ist eine gute Idee?

Um diese Fragen kreisten die vier Inputreferate am LMF-Jubiläumsanlass vom 30. November 2023. Die Referentinnen und Referenten aus der Praxis und Forschung forderten 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Verwaltung und Politik auf, mitzudiskutieren. So fand in kurzen Diskussionsrunden während der Referate, im moderierten Plenum und in den Pausen ein angeregter Austausch statt.



Systemische Innovation zur Steigerung der organisationalen Resilienz – komplex und interdisziplinär

"Die Verwaltung ist per se ein Hort der Robustheit – deshalb gilt es, weitere Quellen organisationaler Resilienz wie Kreativität, Diversität und Antizipation gezielt zu fördern", betonte Jens Meissner, Professor für organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Durch systemische Innovation können diese Fähigkeiten gefördert werden. Hierbei geht es jedoch um eine Grundhaltung innerhalb der Organisation und nicht um punktuelle Ideen.

Wer also innovieren will, muss in seiner Organisation ein Ökosystem für Innovationen schaffen. Wie und wo innoviert wird, darf jede Organisation selbst bestimmen. Klare Kriterien unterstützen dabei zu entscheiden, wie ein Innovationsportfolio aufgebaut werden kann.

«Es ist ein Reichtum für Innovation, wenn man den direkt demokratischen Diskurs nutzen kann» Jens O. Meissner, Professor für organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern - Wirtschaft



Säen, Testen, Ausgründen im «Greenhouse» - Ein Innovationshub in der Verwaltung

Während die Politik Programme festlegt, ist es Aufgabe der Verwaltung, strategisch zu denken und zu handeln. Um das Angebot des Amts für Jugend- und Berufsberatung des Kantons Zürich bedarfsorientiert weiterzuentwickeln, brauchte es Entwicklungsprinzipien und einen geschützten Raum für Innovation. Es entstand das sogenannte "Greenhouse". Wie in diesem auf drei Jahren begrenzt existierenden, geschützten Raum, Ideen gesät, getestet und gezüchtet wurden, zeigte Stefanie Rübenacker eindrücklich auf.

Die Herausforderung bestand darin, die Ideen aus dem Greenhouse in die Stammorganisation zu integrieren. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen waren herausfordernd – dennoch konnten einige Angebote ausgründet und in den Regelbetrieb überführt werden. Nach drei Jahren wurde das Greenhouse geschlossen und das Vorgehen evaluiert. Wertvolle Erkenntnisse unterstützen die Weiterentwicklung des AJB und gaben Hinweise für die Überarbeitung der Strategie.

"Die Verwaltung liegt «strategisch auf der Lauer», um – bei Gelegenheiten – in die Programme der steuernden Politik die Weiterentwicklungen des «Service public» einzuschreiben." André Woodtli, Amtschef

"Das Greenhouse half uns, Innovation vor der Organisation zu schützen und die Organisation vor der Innovation." Stefanie Rübenacker, Head of Greenhouse, Amt für Jugend und Berufsberatung, Kanton Zürich



Mutig vorangehen, nicht lamentieren – ein frischer Blick auf Verwaltung und Politik

Verschiedene kulturelle Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung hemmen deren Innovationsfähigkeit. Es herrsche eine große Angst vor Fehlern weit bis in die oberen Führungsetagen, was mit einer «cover your ass»-Kultur zu häufigen Ermessensunterschreitungen führt.

Mit Blick auf interne Arbeitsprozesse und Partizipation ist weniger mehr. Es nützt wenig, wenn viele mitreden, die mit Dossiers ohne Eselsohren in ein Sounding Board kommen. Die Kernaufgabe der Verwaltung ist der Politik Fachexpertise zur Verfügung zu stellen - Versucht die Verwaltung hingegen die politische Mehrheitsfähigkeit ihrer Vorschläge zu antizipieren, gehen Innovationsmöglichkeiten verloren.

“Die Angst, Fehler zu machen, frisst sich von unten nach oben durch.” Jacqueline Badran, Unternehmerin und Nationalrätin



Teamwork, Kollaboration, Zusammenarbeit – eine Analyse mit wenigen Strichen auf den Punkt gebracht

Augenzwinkernd und mit geübtem Strich führten Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler durch die Essenz der Teamarbeit und der Innovation. Denn: Die meisten von uns arbeiten in einem Team. Dies macht auch Sinn, denn Teamarbeit verspricht, dass wir gemeinsam mehr erreichen als allein. Die Teamarbeit soll uns dabei helfen, gute Ideen zu entwickeln, welche gleichzeitig unorthodox und rentabel sind. Teams haben jedoch oft Kommunikationsprobleme, besonders wenn es darum geht, Feedback zu geben. Es sollte nicht immer nur das Negative identifiziert, sondern die Aufmerksamkeit aufs Positive gelenkt werden. Das konstruktivste Feedback beginnt mit «Ja, und...».

Ein Team setzt sich aus unterschiedlichen Personen mit verschiedenen Präferenzen und Perspektiven zusammen. Damit alle im Team etwas tun und auch wissen, warum sie es tun, müssen die unterschiedlichen Perspektiven zusammengebracht werden. Das wird durch gezielten Vertrauensaufbau möglich – auch Teambuilding-Aktivitäten aller Art wirken unterstützend, deren Nützlichkeit ist gut erforscht.

«Der Anfang vom Ende ist, auf eine Herausforderung mit einer Kopie anstelle von einer Innovation zu reagieren», Roman Tschäppeler und Mikael Krogerus



Welche Elemente helfen also in der möblierten Turnhalle den vorhandenen Spielraum zu nutzen für Innovation? Hilfreich kann sein, einen eigenen geschützten Raum zu schaffen – um die Organisation vor der Innovation zu schützen und die Innovation vor der Organisation. Die innovationsfördernde Kultur ist eine wichtige Basis für alle Aktivitäten - denn: Ideen können verwirklicht werden, wenn Vertrauen und nicht Angst vor Fehlern innerhalb der Organisation vorherrscht. Öffentliche Verwaltungen sind robuste Organisationen, es ist lohnend Diversität, Antizipation und Kreativität in der Organisation gezielt zu fördern und zu ermöglichen.



Das LMF wird gemeinsam von der Hochschule Luzern und von bcp organisiert. Es richtet sich an Führungskräfte in der Verwaltung auf kommunaler, kantonaler und eidgenössischer Ebene, in öffentlichen Betrieben sowie an Mitglieder der Exekutive.

Zur 10. Ausgabe des LMF haben die Organisatoren eine Jubiläums-Publikation herausgegeben mit einem Überblick über die Themen der letzten 10 Jahre. In Gesprächen mit Referentinnen und Referenten vergangener Jahre gingen sie u.a. der Frage nach, wie sich die Themen in Theorie und Praxis weiterentwickelt haben. Die Publikation wird demnächst digital verfügbar sein. Wir halten Sie auf dem Laufenden!

T +41 41 228 41 11
luzia.fuchs@hslu.ch
hslu.ch/lmf

Save the date

Das 11. LMF findet am **28. November 2024** statt. Informationen zu Thema und Inhalt werden in der LMF-Gruppe auf LinkedIn publiziert und auf den Websites von bcp und HSLU.