



LIPSE

-Europa Kurzdossier-

Innovationsumfeld und Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor

LIPSE: *Learning from innovation in public sector environments*

(Arbeitspaket 1)

Jenny M Lewis (The University of Melbourne, Australien)
Lykke Margot Ricard (Roskilde University, Dänemark)
Erik-Hans Klijn (Erasmus University Rotterdam, Niederlande)
Sanne Grotenbreg (Erasmus University Rotterdam, Niederlande)
Tamyko Ysa (ESADE Business School Barcelona, Spanien)
Adrià Albareda (ESADE Business School Barcelona, Spanien)
Tony Kinder (Edinburgh University, Schottland)

30. November 2014

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse des ersten Arbeitspaketes "*Learning from Innovation in Public Sector Environments*"¹ (LIPSE) des Projekts vor. LIPSE als kleineres bzw. mittelgroßes Forschungsprojekt (2013-2016) innerhalb des Siebten Rahmenprogramms für Forschung der Europäischen Kommission legt den Schwerpunkt auf die Untersuchung sozialer Innovationen im öffentlichen Sektor. Vollständige Berichte stehen auf der Website www.lipse.org zum Download zur Verfügung.

¹ Innovationen im Öffentlichen Sektor – was lernen wir daraus?

1 Innovationsumfeld und Innovationsfähigkeit im öffentlichen Sektor

Das Thema gesellschaftlicher Innovationen im öffentlichen Sektor hat in den letzten zehn Jahren, in denen Regierungen überall in der Welt schwerwiegende Probleme zu lösen hatten, an Bedeutung gewonnen. Der auf den Regierenden lastende Druck, angesichts niedrigerer Budgets, zunehmender Verpflichtungen und gestiegener Anforderungen seitens der Gesellschaft mit immer weniger mehr erreichen zu müssen hat dazu geführt, dass die Art des Umgangs mit Veränderungen und Innovationen im öffentlichen Sektor zunehmend größere Beachtung fand. Durch die verstärkte Beachtung dieser Thematik ist das Bedürfnis entstanden, die Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors besser zu verstehen.

Im Arbeitspaket 1 des LIPSE-Projekts zu sozialen Innovationen, wurde in einer Studie das Innovationsumfeld von vier Kommunen unterschiedlicher Länder untersucht. Ziel war es,

- die Innovationsfähigkeit im Umfeld des öffentlichen Sektors mit Hilfe der Theorien und Methoden der sozialen Netzwerkanalyse zu erfassen, zu analysieren und zu vergleichen;
- die wichtigsten Antriebskräfte und Hindernisse für die Innovationsfähigkeit in diesem Umfeld zu identifizieren;
- Empfehlungen für die Politik und Leitlinien für die Errichtung von Strukturen zur Verfügung zu stellen, die durch den Einsatz des vorhandenen Sozialkapitals und Vertrauens sowie einen angemessenen Führungsstil geeignet sind, gesellschaftliche Innovationen in Gang zu bringen; und
- durch entsprechende Publikationen die erzielten Forschungsergebnisse und die hieraus abgeleiteten Politikempfehlungen den verantwortlichen Politikern sowie Wissenschaftlern zur Verfügung zu stellen.

2 Untersuchung des Umfelds für soziale Innovationen

Es wurden vier Kommunen verglichen: Kopenhagen in Dänemark, Rotterdam in den Niederlanden, Barcelona in Spanien und West Lothian (nahe und stellvertretend für Edinburgh) in Schottland. Die Daten zur Innovationsfähigkeit dieser Kommunen wurden mit Hilfe mehrerer Methoden erhoben:

- Auswertung von Dokumenten zur Organisationsstruktur der kommunalen Verwaltung (Datenbanken, Websites, örtliche Medien) zur Erhebung der Anzahl und Struktur der in der kommunalen Verwaltung beschäftigten Personen sowie zur Stichprobenerstellung für die Studie;
- Befragung von Verwaltungsmitarbeitern und Politikern der Kommunen, durchgeführt in Form einer Online-Befragung, außer in West Lothian (hier wurde ein Fragebogen in Papierform ausgefüllt). Die Befragung ergab 175 Rückmeldungen für Kopenhagen (173 Verwaltungsmitarbeiter und 2 Politiker), 171 Rückmeldungen für Rotterdam (162 Verwaltungsmitarbeiter und 9 Politiker), 73 für Barcelona (66 Verwaltungsmitarbeiter und 7 Politiker) und 52 für West Lothian (nur Verwaltungsmitarbeiter); und
- Interviews mit Innovatoren innerhalb der Kommune, die durch die Befragung als solche identifiziert wurden.

Auf der Grundlage der erhobenen Daten konzentrierte sich die Studie auf die Antriebskräfte und Hindernisse für Innovationen in den einzelnen Kommunen sowie deren (nach eigener Einschätzung) erzielte Innovationsleistung (Abschnitt 3), die Netzwerkaktivitäten der in den Kommunalverwaltungen tätigen Personen (Abschnitt 4) und die ihnen für ihre Arbeit und für strategische Informationen zur Verfügung stehenden Netzwerke (Abschnitt 5), die für die Initiierung gesellschaftlicher Innovationen wichtigen Führungskompetenzen (Abschnitt 6) und die Einschätzung des Innovationsumfelds und der Innovationsfähigkeit der einzelnen Kommunen (Abschnitt 7) durch zivilgesellschaftliche Akteure. Jeder Abschnitt enthält nummerierte Punkte/Politikempfehlungen in Bezug auf die Verbesserung sozialer Innovationen – 15 insgesamt.

3 Innovationsumfeld: Herausforderungen, Innovationen, Antriebskräfte und Bewertungen

Innovationsfähigkeit ist in Verbindung mit dem Innovationsumfeld zu betrachten. Für Kommunen umfasst dies die nationalen Regierungsstrukturen und gesellschaftlichen Traditionen, den lokalen sozioökonomischen Kontext und die formalen Organisationsstrukturen.

Worin bestehen nach Ansicht der Befragten die größten sozioökonomischen Herausforderungen in den vier Kommunen, und welche Innovationen zählen sie zu den fünf wichtigsten? Welches sind die wichtigsten Antriebskräfte und Hindernisse für Innovation? Die Befragten konnten beliebige Herausforderungen und Innovationen nennen, die dann von den Wissenschaftlern in Kategorien eingeordnet wurden. Die Antriebskräfte/Hindernisse waren aus einer 18 Punkte umfassenden Liste auszuwählen. Tabelle 1 vermittelt einen Überblick über die erhaltenen Antworten.

Die genannten sozioökonomischen Herausforderungen weisen einige deutliche Übereinstimmungen auf (demographischer Wandel, wirtschaftliches Wachstum, Arbeitslosigkeit, Gesundheitsversorgung und Bildungsprobleme). In Barcelona wurden in der Mehrzahl intern veranlasste Innovationen und konkrete Produkte genannt. In den anderen drei Kommunen wurden mehrheitlich extern veranlasste Innovationen genannt, insbesondere öffentliches/bürgerschaftliches Engagement. In West Lothian und Kopenhagen lag ein größeres Gewicht auf Innovationen im Bereich der Bereitstellung von Dienstleistungen. Innovationen im Bereich der politischen Steuerung wurden in allen Kommunen außer Barcelona genannt.

In allen Kommunen wurden unterschiedliche Antriebskräfte genannt. In West Lothian und Kopenhagen wurden eher interne Faktoren betont (die behördliche Planung, Verwaltungsleitung und Meetings) während in Rotterdam externe Faktoren genannt wurden (Druck durch die nationale Regierung, die Medien und die Wirtschaftskrise), und in Barcelona wurden sowohl politische (Wahlen, Politiker und Bürgerengagement) als auch interne Faktoren genannt. Alles in allem ließ sich in Kopenhagen die positivste Sicht auf die kommunalen Strukturen, Abläufe und Zusammenhänge im Hinblick auf die Förderung von Innovationen feststellen.

Tabelle 1: Sozioökonomische Herausforderungen, Innovationen und Antriebsfaktoren für Innovation

| Stadt | Wichtigste aktuelle und zukünftige sozioökonomische Herausforderungen (meist genannt) | Innovationen (5 meistgenannte) | Antriebskräfte (5 meistgenannte) |
|------------|--|---|--|
| Kopenhagen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzen (Einschnitte) 2. Demographie (Bevölkerungswachstum, alternde Bevölkerung) 3. Umwelt (Infrastruktur, Verschmutzung, Sicherung von Grünflächen) 4. Politische Teilhabe (Gewerbe, Bürger, Nutzer, etc.) 5. Soziale Gerechtigkeit (Armut und soziale Isolation) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisationsentwicklung (vertrauensbasiertes Management, z.B. Abschaffung von Zeiterfassung) 2. Bürgerbetreuung (Mitwirkung, Teilhabe der Bürger) 3. IT und organisatorische Entwicklung (Digitalisierung) 4. Neue Dienstleistungen (nach Geschäftsschluss, etc.) 5. Neue Dienste (Teilhabe schwacher Bürger, z.B. Rehabilitation älterer Bürger) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunalwahlkampagnen 2. Sitzungen der gesetzlichen kommunalen Ausschüsse 3. Sitzungen der beratenden kommunalen Ausschüsse 4. Die Wirtschaftselite der Stadt 5. Vergütungs- und Beförderungssystem |
| Rotterdam | <ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitslosigkeit/Armut 2. Bildungschancen / Jugend (Ungleichheit, Schulabbruch) 3. Vielfalt / Diskriminierung (Multikulturalität, soziale Ausgrenzung) 4. Materielle Umwelt (Wohnsituation, Verschmutzung, etc.) 5. Organisation der Gesundheitsversorgung (Dezentralisierung, Budgetkürzungen) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitaler öffentlicher Dienst (einschließlich Nutzung sozialer Medien) 2. Einheitliches digitales Management (intern) 3. Bürgerengagement und -beteiligung 4. Gemeinsames Handeln (neue Rolle der Regierung) 5. Organisation der öffentlichen Gesundheitsversorgung | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontakt mit und Beteiligung von Bürgern und zivilgesellschaftlichen Gruppen 2. Die aktuelle Wirtschaftskrise 3. Die Wirtschaftselite der Stadt 4. Medienbeachtung 5. Druck der nationalen Regierung auf die Kommunen |
| Barcelona | <ol style="list-style-type: none"> 1. Unterstützung bedürftiger Personen 2. Arbeitslosigkeit 3. Vorbildhaftes Management der öffentlichen Verwaltungen 4. Wirtschaftliche Neubelebung 5. Konsolidierung der Marke Barcelona | <ol style="list-style-type: none"> 1. Neue Dienste (nachhaltiges öffentliches Beschaffungswesen, Zahlung innerhalb von 30 Tagen) 2. Neue Dienste (Busnetz) 3. Neue Dienste (Intelligente Stadt) 4. Organisation (Mitspracherunden) 5. Beachtung (internationale Veranstaltungen) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität der Vorschläge örtlicher Politiker 2. Kommunalwahlkampagnen 3. Vergütungs- und Beförderungssystem 4. Werte und Kultur der Führungskräfte (nicht Politiker) 5. Kontakt mit und Einbeziehung von Bürgern und zivilgesellschaftlichen Gruppen |

| | | | |
|--------------|--|--|--|
| West Lothian | <ol style="list-style-type: none"> 1. Soziale Gerechtigkeit (Verringerung von Armut, Kürzungen von Sozialleistungen, etc.) 2. Sparpolitik / Budgetkürzungen 3. Alterung der Bevölkerung 4. Bildungschancen 5. Arbeitsplätze (steigende Anzahl von Arbeitsplätzen, Förderung des Wirtschaftswachstums, etc.) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzergeführte Leistungsintegration (kommunale Gesundheitsversorgung, bürgergeführte Überprüfungen) 2. Öffentliches Engagement/Konsultationen (Einbeziehung der Nutzer, Einweisung des Kundenpersonals in die Arbeit mit Bürgern) 3. Frühzeitige Intervention (kostenfreie Mahlzeiten in Kindertagesstätten, etc.) 4. Intelligentes Wohnen (kostengünstig) 5. Örtlich beschränkte Projekte (in Zusammenarbeit mit Personen vor Ort entworfene Projekte) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität der Vorschläge von Verwaltungsmitarbeitern (nicht Politiker) 2. Die kommunale Unternehmensplanung 3. Werte und Kultur der Führungskräfte (nicht Politiker) 4. Sitzungen der gesetzlichen kommunalen Ausschüsse 5. Organisationsstruktur der kommunalen Regierung |
|--------------|--|--|--|

1. Die unterschiedlichen Arten von Innovation und die entsprechenden Antriebskräfte sind kontextabhängig, so dass die verschiedenen Kommunen Innovation an den Stellen fördern müssen, an denen sie den größten Effekt hat. In einer Kommune kann dies die Konzentration auf Politiker und das politische System bedeuten, während in einer anderen Kommune die Konzentration auf interne Strukturen und Verfahren angezeigt ist und in wieder einer anderen Innovation eher von außen initiiert wird.

Bewertung der Innovationsleistung

Tabelle 2 zeigt, dass Kopenhagen sowohl im Leistungsanzeiger der Innovationsunion (European Commission Innovation Union Scoreboard) als auch im Innovation Cities Index den höchsten Wert der vier Städte erzielt. Barcelona liegt im ersten Index hinter den anderen (ökonomische Bedingungen), während im zweiten Kopenhagen an der Spitze liegt und die drei anderen recht ähnlich und weit schlechter abschneiden. Diese Zahlen sollten mit Vorsicht betrachtet werden, da sie einen sehr breit angelegten und unvollkommenen Maßstab bilden.

West Lothian ist nach eigener Einschätzung am innovativsten, gefolgt von Barcelona, dann

Kopenhagen und schließlich Rotterdam, das sich selbst als am wenigsten innovativ bewertete. Die Rangordnung der Innovationsleistung wie sie von außen gesehen wurde entspricht eher den Werten des Innovation Cities Index: Kopenhagen liegt an erster Stelle, gefolgt von Barcelona und dann Rotterdam.

Tabelle 2: Rangordnung der Kommunen auf den Innovationsindizes

| Rangfolge (dieser 4 Kommunen) | Kopenhagen | Rotterdam | Barcelona | West Lothian |
|--|------------|-----------|-----------|------------------|
| Innovation City Index* | 1 | 4 | 2 | 3 |
| Eigene Bewertung der Innovationsleistung | 3 | 4 | 2 | 1 |
| Innovationsleistung (Bewertung durch zivilgesellschaftliche Akteure) | 1 | 3 | 2 | nicht zutreffend |
| Antriebskräfte für Innovation | 1 | 3 | 4 | 2 |

* Edinburgh stellvertretend für West Lothian

Die Kommunen bewerteten ihre eigene Innovationsleistung anders als auf Grund der sozioökonomischen Bedingungen, der internationalen Rankings und der Wahrnehmung von außen zu erwarten war. Die eigene Bewertung der Innovationsleistung dieser Kommunen hängt eher mit der positiven Einstellung zur eigenen Arbeit als mit dem lokalen Umfeld zusammen. Der herausragende Unterschied zwischen Kopenhagen (extern als die innovativste Kommune bewertet) und den anderen Kommunen ist die positive Sicht der Antriebskräfte, die die Stadt befähigt, Innovationsleistungen zu erbringen. Darüber hinaus ist in allen Fällen eine positive Bewertung der in der Kommune etablierten Verfahren im Hinblick auf Innovationen verbunden mit einer positiven Einschätzung der Innovationsleistung.

2. Eine gute Methode, die Innovationsleistung einer Kommune zu bewerten, könnte darin liegen, die Innovationskräfte und -hindernisse auf der Grundlage der bestehenden Strukturen und Verfahren sowie Faktoren des lokalen Umfelds zu beurteilen, statt auf der Basis der internen Wahrnehmung der Innovationsleistung.

4 Netzwerkaktivitäten: Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Informelle Netzwerkaktivitäten gelten als äußerst wichtig für Innovation, da sie die Mittel zur Überwindung feststehender formaler Strukturen zur Verfügung stellen und damit den Menschen die Möglichkeit der Kommunikation in offeneren und weniger formalen Räumen innerhalb und außerhalb der Organisation eröffnen. Offenheit ist entscheidend für Innovation, und die Möglichkeit, unterschiedliche Gruppen in einem Netzwerk zusammen zu bringen und dadurch den Informationsfluss zu verbessern ist ebenfalls wichtig.

Mit wem haben die Verwaltungsmitarbeiter der Kommunen am häufigsten Kontakt? Wie häufig finden solche organisationsübergreifenden Kontakte statt? Die Häufigkeit externer Kontakte variierte in den verschiedenen Kommunen. Ein klares Muster, welche Art von Organisationen am häufigsten kontaktiert wurde, wurde nicht erkennbar. Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Kontakte mit 13 potentiell in Frage kommenden Organisationen sagen (siehe Abbildung 1), dass in Barcelona bei weitem die häufigsten Kontakte angegeben wurden während bei den drei anderen Städten die Unterschiede kaum sichtbar waren. Die Häufigkeit externer Kontakte korreliert positiv mit der eigenen Bewertung der (internen) Innovationsleistung, so dass sich feststellen lässt, dass Mitarbeiter, die häufiger Kontakt nach außen haben, die Innovationsleistung der Kommune positiver beurteilen.

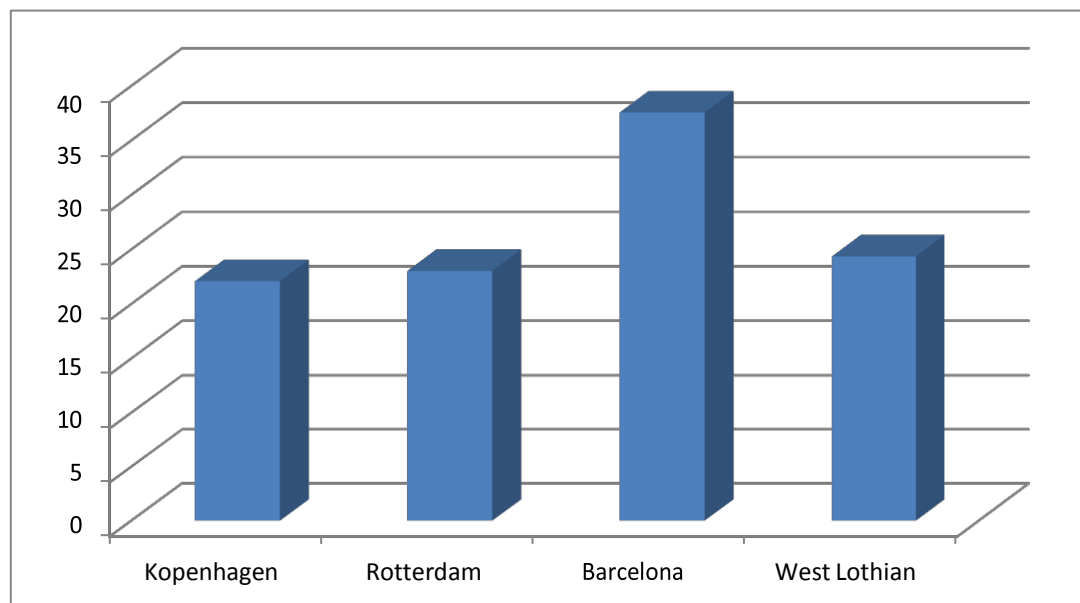


Abbildung 1: Häufigkeit externer Kommunikation in den Kommunen

- Die Art und Häufigkeit externer Kommunikation ist ebenfalls kontextabhängig und steht in Beziehung mit der eigenen Bewertung der Innovationsleistung, wobei Kommunen mit einer stärkeren Ausrichtung nach außen sich als innovativer bewerten (möglicherweise aufgrund dieser Ausrichtung).

Barcelona weist die häufigsten externen Kontakte aus und agiert am häufigsten organisationsübergreifend. In allen Kommunen geben die Befragten, die ihre Kommune als innovativer bewerten, auch an, dass sie mehr externe Kontakte haben und organisationsübergreifend agieren. Dies spricht wiederum für eine positivere Arbeitseinstellung in einigen Kommunen.

4. Im Hinblick auf die organisationsübergreifende Arbeit ist ein ähnliches Muster zu erkennen wie hinsichtlich der externen Kommunikation, was nahelegt, dass Kommunen, die häufiger auf diese Weise arbeiten, sich selbst (möglicherweise aus diesem Grund) als innovativer bewerten.

5 Arbeitsnetzwerke und Netzwerke für strategische Informationen

Soziale Netzwerke spielen eine Schlüsselrolle für die Innovationsfähigkeit von Regierungen. Innovation wird durch lose Verbindungen (zu vielfältigen Kontakten), die neue Informationen und Ideen einbringen, gefördert. Feste Verbindungen sind jedoch ebenfalls notwendig, weil sie das Vertrauen zwischen den Akteuren fördern und die Risikobereitschaft sowie die Weitergabe wertvoller Informationen unterstützen. Die soziale Netzwerktheorie legt eine Mischung aus losen Verbindungen zur Gewinnung von Informationen und Ideen sowie Sozialkapital und Vertrauen zur Unterstützung eines reibungslosen Austausches nahe, der wichtig für Innovationen ist.

In jeder der Kommunen sind die informellen Netzwerke durch die formale Organisationsstruktur geprägt. Formale Hierarchiestrukturen reagieren in der Regel nur langsam auf Veränderungen des Umfelds, während informelle Netzwerke dynamischer sind und daher im Hinblick Innovationen einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

5. Zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit sollte das Augenmerk daher auf die Organisationsstruktur gelegt werden, weil die richtigen Strukturen auch die informellen Netzwerke prägen, die für Innovationen und deren Effizienz so wichtig sind.
6. Die informelle Struktur sollte die Bildung und Nutzung sowohl fester als auch loser Verbindungen (Anbindung und Brückenbildung) unterstützen, so dass einerseits für genügend interne Unterstützung durch Kollegen und andererseits für genügend Offenheit gesorgt ist, um die Gewinnung neuer Informationen von verschiedenen Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation zu gewährleisten und so Innovation zu ermöglichen.

Die am besten vernetzten Akteure in den Arbeitsnetzwerken (Menschen, die in der Lage sind, schnell Informationen zu sammeln und Ideen weiterzugeben) sind in den verschiedenen Kommunen auf verschiedenen Ebenen angesiedelt – in den Abteilungsleitungen in Kopenhagen, auf der Leitungsebene in Rotterdam, und in der Politik in Barcelona.

7. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit von Kommunen wird davon abhängen, die Unterstützung der ‘Go to People’, der Mitarbeiter, die ansprechbar sind und verlässlich Lösungen finden, zu gewinnen. Das können in manchen Fällen Politiker sein, Direktoren oder Abteilungsleiter, und in

anderen Fällen andere Mitarbeiter.

Vermittler spielen eine wichtige Rolle für Innovationen, da sie die Fähigkeit besitzen, aufgrund der diversen ihnen zur Verfügung stehenden Informationsquellen effektiv zu handeln. Vermittler sind in den strategischen Informationsnetzwerken der Kommunen in der Regel auf verschiedenen Ebenen zu finden. Es ließen sich zwei Typen von Vermittlern ausmachen – der eine mit einer unternehmerischen Netzwerkstruktur (breit gefächert), der andere mit Netzwerkkontakten, die auch untereinander verbunden sind (geschlossen). Dieser zweite Typ des Vermittlers kann auf mehr Zusammenhalt und Unterstützung durch direkte Beziehungen zurückgreifen als es in der Literatur zu Innovationen im privaten Sektor für optimal angesehen wird. Beide Vermittlertypen waren in jeder der Kommunen anzutreffen. Dies ist in Abbildung 2 am Beispiel Kopenhagens dargestellt. Die Person 170 hat vielfältige Verbindungen, während Person 25 Kontakte hat, die auch untereinander verbunden sind (geschlossen).

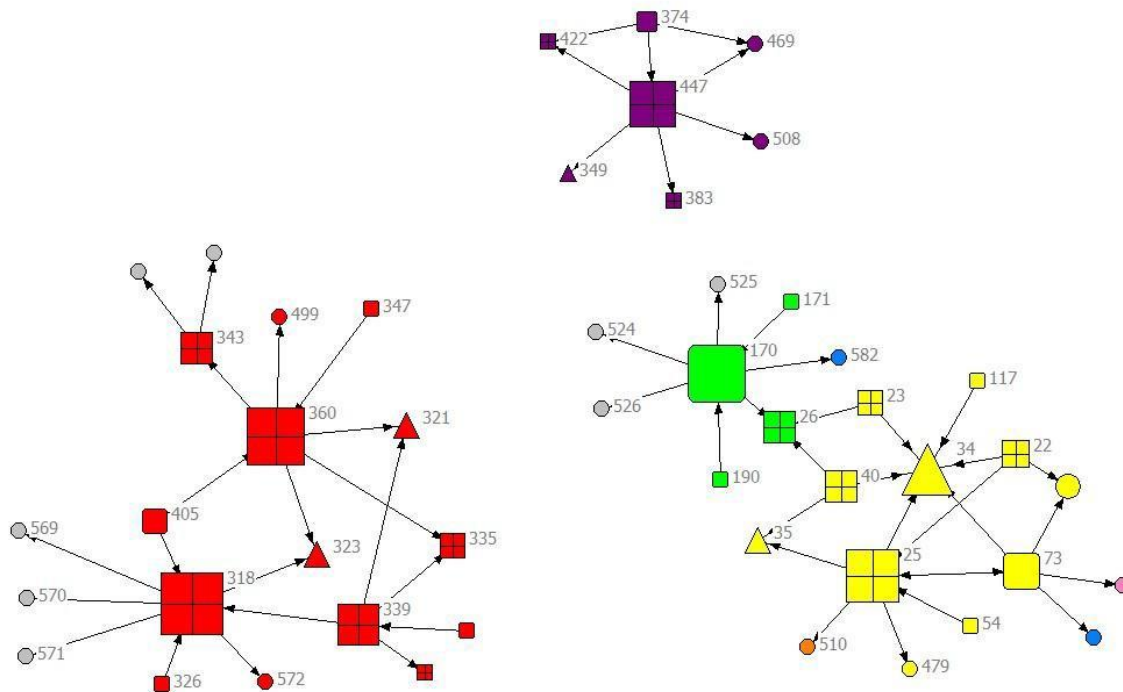


Abbildung 2: Ego-Netzwerke in Kopenhagen

8. In den Kommunen scheinen zwei unterschiedliche Typen von Vermittlern eine wichtige Rolle zu spielen. Manche dieser Vermittler handeln möglicherweise (aufgrund der Redundanz ihrer Verbindungen) nicht effektiv. Deren Verbindungen könnten im öffentlichen Umfeld nützlich sein, da hier Zusammenhalt und Unterstützung für eine effektive Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wichtig sind.
9. Es werden weitere Forschungsarbeiten notwendig sein, um festzustellen, ob die bei den

Vermittlern vorgefundene Mischung aus offenen und geschlossenen Netzwerken im Sinne der Förderung von Innovationen effektiver ist als die traditionelle unternehmerische Sicht der Vermittlertätigkeit.

6 Führungsstile

Der Führungsstil spielt eine wichtige Rolle für die Innovationsfähigkeit, da er den Rahmen festlegt, innerhalb dessen die einzelnen Mitarbeiter neue Ideen innerhalb einer Organisation voranbringen können. Ein Führungsstil findet sich in jeder der Kommunen in leicht unterschiedlichen Ausprägungen (in Rotterdam und Barcelona mit zwei verschiedenen Anteilen). Dieser Führungsstil kombiniert Motivationsfähigkeit, Zusammenarbeit und Risikobereitschaft. Wir bezeichnen Personen mit diesem Führungsstil als 'risikobereite Motivatoren'. Dieser Führungsstil ist eng verbunden mit der eigenen Bewertung der Innovationsleistung.

10. Im Hinblick auf den Führungsstil sind einige für die Steigerung der Innovationsfähigkeit wünschenswerte Attribute klar ersichtlich. Diese Eigenschaften beziehen sich in erster Linie darauf, Menschen zu motivieren, die Verbindungen zwischen ihnen zu regeln, bereit zu sein, Risiken einzugehen und Fehler von Mitarbeitern zu tolerieren.
11. In den Organisationen des öffentlichen Sektors ist die Beachtung von Regeln, Hierarchien, und festgelegten Verfahrensweisen in einem gewissen Umfang notwendig. Kommunen, die besser in der Lage sind, ein sicheres Umfeld zu schaffen, das Risikobereitschaft und Motivation ermöglicht, werden im Hinblick auf soziale Innovationen erfolgreicher sein. In der Umsetzung würde das bedeuten, hierarchischen Kontrollmechanismen weniger Gewicht beizumessen und stattdessen mehr die Freiheit einzelner Mitarbeiter und Gruppen zu betonen, die neue Ideen einbringen.
12. Der Führungsstil bildet einen Gegenpol zu den Organisationsstrukturen und informellen Netzwerken, die eine äußerst wichtige Rolle spielen. Der Führungsstil legt das Augenmerk zusätzlich auf die einzelnen Mitarbeiter und deren Motivation, was für die Förderung der Innovationsleistungen ebenso wichtig ist.

7 Innovation von innen und außen

Die Innovationsfähigkeit der untersuchten Kommunen wurde innerhalb der Kommunalverwaltung anders beurteilt als durch die zivilgesellschaftlichen Akteure. Die genannten sozioökonomischen Herausforderungen ähnelten sich innerhalb der Kommunen Kopenhagen und Amsterdam, während in Barcelona einige andere Herausforderungen genannt wurden. Weiterhin bestand in Kopenhagen und Rotterdam zwischen den Befragten innerhalb der kommunalen Verwaltung und den zivilgesellschaftlichen Akteuren weitgehend Einigkeit im Hinblick auf die maßgeblichen Innovationen, dies war jedoch in Barcelona weniger der Fall. In Kopenhagen wurde die Innovationsleistung der kommunalen Verwaltung durch die zivilgesellschaftlichen Akteure positiver bewertet als durch die Kommunalverwaltung selbst, während bei den beiden anderen Kommunen das Gegenteil zutraf.

13. Die Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Definition sozioökonomischer Herausforderungen und der Abstimmung der in diesem Zusammenhang erforderlichen Innovationen sollte sich als vorteilhaft erweisen. Die Schnittmenge der unterschiedlichen Sichtweisen der Akteure innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung weist in allen Kommunen zumindest auf einen gewissen Grad an Übereinstimmung hin, während die Unterschiede die möglichen Vorteile aufzeigen, die durch die Einbeziehung zusätzlicher Perspektiven entstehen können.
14. Die Bewertung der Innovationsleistung der Kommunen durch die Zivilgesellschaft scheint ein genaueres Maß zu sein als die Bewertung durch die Kommunalverwaltung selbst.
15. Zur Ermittlung der Zusammenhänge zwischen Strukturen, Netzwerken, Führungsstilen und Innovation werden weitere Forschungsarbeiten und Analysen erforderlich sein.

8 Projektbeschreibung

Projektbezeichnung

Learning from Innovation in Public Sector Environments (LIPSE)

Koordinator

Prof. Dr. Victor Bekkers, Erasmus Universität Rotterdam, Fachbereich „Public Administration“
Rotterdam, Niederlande, bekkers@fsw.eur.nl

Konsortium

- Bocconi Universität (Italien)
- Katholische Universität Leuven (Belgien)
- Ecole Nationale d'Administration (Frankreich)
- Erasmus Universität Rotterdam (Niederlande)
- ESADE (Spanien)
- Hertie School of Governance (Deutschland)
- Matej Bel Universität (Slowakei)
- National School of Political Studies and Public Administration (Rumänien)
- Radboud Universität Nijmegen (Niederlande)
- Technische Universität Tallinn (Estland)
- Universität Edinburgh (Großbritannien)
- Universität Roskilde (Dänemark)

Finanzierung

LIPSE als kleines bzw. mittelgroßes Forschungsprojekt wird finanziert durch das Siebte Europäische Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union gemäß Zuwendungsvereinbarung Nr. 320090, Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften

Laufzeit

Februar 2013 – Juni 2017 (42 Monate)

Budget

EU-Mittel: € 2,5 Millionen

Website

www.lipse.org

Weitere Informationen zum Arbeitspaket 1

Dr. L. M. Ricard

lykker@ruc.dk