

2 **Innovatives Verhalten in Verwaltungsorganisationen: Ein Erklärungsrahmen**

2.1 **Innovationsbegriff – Erklärungsmodelle für innovatives Verhalten**

Der Begriff der Innovation spielt im Verwaltungskontext – verglichen mit dem Begriff der Reform – eine eher untergeordnete Rolle. Der Begriff Reform wird häufig zur Beschreibung von Veränderungen herangezogen. Daher gilt es zu zeigen, dass sich beide Begriffe – Innovation und Reform – voneinander abgrenzen lassen und dass der Innovationsbegriff einen theoretischen und einen analytischen Gehalt für diese Untersuchung besitzt.

Innovation und Reform sind zwei Schlüsselbegriffe, die in Politik und Wirtschaft gemeinhin eine sehr große Attraktivität besitzen. Häufig aber werden beide Begriffe undifferenziert verwendet, ohne dass genau verstanden wird, was Innovation oder Reform bedeutet. Dies ist vielleicht der Tatsache geschuldet, dass beide zumeist mit Verbesserungen gleichgesetzt werden – zumindest von jenen, die für ihre Inhalte und praktische Umsetzung werben. In wissenschaftlichen Arbeiten gilt es jedoch zwischen beiden Begriffen klar zu differenzieren. Kirste verweist auf zwei unterschiedliche Ansätze. Innovation und Reform unterscheiden sich für ihn in der „Tragweite der Veränderung“¹. Dementsprechend verbindet er mit einer Reform erhebliche Veränderungen, vor allem struktureller Natur, während Innovationen gewissermaßen die Folge fortlaufender Änderungen sind, jedoch ohne ein genaues Maß zu bestimmen, ab welcher Größe Reform in In-

1 Vgl.: Kirste, Stephan: Innovatives Verwaltungsrecht und Verwaltungsrechtsreform, in: Corsi, Giancarlo/Esposito, Elena (Hrsg.): Reform und Innovation in einer unstabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 107-133, hier S. 109.

novation übergeht und *umgekehrt*. Er schlägt vor, nur dann von Verwaltungsreform zu sprechen, wenn es zur Veränderung der formalen Organisation oder der Handlungsinstrumente auf einer bestimmten hierarchischen Ebene kommt, alle Veränderungen innerhalb dieses Rahmens können als Innovationen gelten.² Das Problem der exakten Bestimmung ist damit nicht gelöst, sondern nur in die strukturellen Bedingungen einer Organisation verschoben. Ab welcher Hierarchieebene sprechen wir von Reform, ab welcher von Innovation, und welcher Zusammenhang besteht zwischen der Hierarchieebene und der Tragweite der Veränderung? Diese Fragen lassen sich auf diesem Weg nur schwer klären.

Ein anderer Ansatz geht davon aus, dass Reformen immer auf einen geplanten und zielgerichteten Vorgang verweisen – meist als Eingriff von außen.³ Innovationen hingegen betonen besonders den Aspekt der Neuheit, ohne ihre Herkunft oder den genauen Bezug deutlich zu machen. Das Neue ist nur dann wirklich neu, wenn seine Herkunft unklar ist und dem Zufall entspringt. Mit Neuheit können die Sache selbst, der Prozess, die Entwicklung, die Verwertbarkeit, die Erstmaligkeit etc. gemeint sein.⁴ Der Begriff der Reform dagegen betont die Neuerung hingegen nicht notwendiger Weise mit: Bei einer Reform kann es sich auch um die Reaktualisierung (*renovatio*) eines bewährten Vorbildes handeln.⁵ Damit wird das Neue zu einem konstitutiven Merkmal der Innovation, wobei diese Neuerung in der Tragweite ihrer Veränderungen eher begrenzt ist. Für Kirste geht Innovation daher von einer gegebenen Struktur aus, „die Erneuerungen ermöglicht oder sich selbst erneuert.“⁶ Innovationen können somit als Neuerungen beschrieben werden, die aus dem System selbst heraus stattfinden.

2 Vgl.: Kirste, Stephan: Innovatives Verwaltungsrecht und Verwaltungsrechtsreform, in: Corsi, Giancarlo/Espósito, Elena (Hrsg.): Reform und Innovation in einer instabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 107-133, hier S. 109.

3 Vgl.: ebd., hier S. 109-110.

4 Hauschildt, Jürgen: Facetten des Innovationsbegriffs, in: Hoffmann-Riem, Wolfgang/Schneider, Jens (Hrsg.): Rechtswissenschaftliche Innovationsforschung. Grundlagen, Forschungsansätze, Gegenstandsbereiche, Baden-Baden 1998, S. 29-39, hier S. 30f.

5 Vgl.: Espósito, Elena: Geplante Neuheit: die Normalität der Reform, in: Giancarlo Corsi/ders. (Hrsg.), Reform und Innovation in einer instabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 51-61, hier S. 51.

6 Kirste, Stephan: Innovatives Verwaltungsrecht und Verwaltungsrechtsreform, in: Corsi, Giancarlo/Espósito, Elena (Hrsg.): Reform und Innovation in einer instabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 107-133, hier S. 110.

„Reform dagegen meint den steuernden – planenden und insgesamt gezielten Eingriff in diese [S]trukturen von außen.“⁷ Der wesentliche Unterschied ergibt sich aus der Art des Eingriffs in das bestehende System – erfolgt er von innen oder von außen? Mit anderen Worten: Innovation betont eher den „evolutiven“ Charakter von Veränderungen, während Reform die „enge Kopplung von Politik und [Verwaltung] zum Ausdruck bringt“.⁸

Nun bedeutet Selbsterneuerung nicht, dass die Impulse für Innovationen nicht auch von außerhalb der Verwaltung stammen können und der Implementationsprozess ohne jeglichen planenden oder steuernden Eingriff auskommt. Hier finden sich durchaus Gemeinsamkeiten zwischen Innovation und Reform. Wesentlicher ist das Steuerungssubjekt: ist es die Politik oder die Verwaltung? Nur wenn die Veränderung aus der Verwaltung selbst betrieben wird, handelt es sich um eine Innovation in der Verwaltung.⁹ Ist die Politik der maßgebliche Akteur im Prozess – insbesondere durch die Mittel der parlamentarischen Entscheidungsfindung – dann spricht man nach Luhmann von Reform: „Wenn Innovationen unter dem Motto ‘Reform’ initiiert werden, hat das den unvermeidlichen Nebeneffekt öffentlicher Sichtbarkeit. Über Reformen muss explizit an hoher, wenn nicht höchster Stelle entschieden werden.“¹⁰ Verwaltungsreformen sind demnach Ereignisse, die Veränderungen von einigem Gewicht zur Folge haben (z. B. Dienstrechtsreform, Bundeswehrreform) und eine politische Steuerung notwendig machen, während Innovationen gewissermaßen als Erneuerungen innerhalb der bestehenden Verwaltungsstrukturen erfolgen. Hier handelt es sich also eher um Veränderungen mit einer begrenzten Reichweite.

Für die Untersuchung von Innovationen in der Verwaltung bietet sich diese Unterscheidung zwischen Innovation und Reform an. Sie ermöglicht es, zwischen der Selbstveränderung bzw. Erneuerung der Verwaltung und dem Versuch

7 Kirste, Stephan: Innovatives Verwaltungsrecht und Verwaltungsrechtsreform, in: Corsi, Giancarlo/Espósito, Elena (Hrsg.): Reform und Innovation in einer instabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 107-133, hier S. 110.

8 Ebd.

9 Es sei noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass die Verwaltung auch im Innovationsprozess auf die Unterstützung der Politik angewiesen ist, denn Verwaltungshandeln bedarf der politischen Legitimation.

10 Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 346.

der Fremdsteuerung durch die Politik zu differenzieren, auch wenn diese Ebenen nicht immer eindeutig getrennt werden können. Der Vorteil der Differenzierung nach Kirste liegt in der Möglichkeit aufzuzeigen, wann „das Innovationspotential der Verwaltung [...] erschöpft und zur Veränderung auf Reformen zurückgegriffen werden muss.“¹¹ Doch wie lässt sich der Innovationsbegriff definieren?

In der umfangreichen und überaus heterogenen Literatur zum Thema Innovation finden sich zahlreiche Definitionen des Innovationsbegriffs. Allein Hauschildt konnte 18 Definitionen des Begriffs aus 60 Jahren Forschung zusammentragen¹², wobei diese Zahl eher das untere Ende der Skala beschreiben dürfte. Eine einheitliche Ausrichtung der Forschungsbemühungen ist bis dato nicht in Sicht, was nicht zuletzt den unterschiedlichen theoretischen Zugängen, empirischen Vorgehensweisen und Erklärungszielen der jeweiligen Autoren geschuldet ist.¹³ Zusätzlich sind die meisten Untersuchungen auf ein spezifisches Forschungsfeld ihrer Disziplin zugeschnitten, was die Chance für fachübergreifende Perspektiven nochmals einschränkt. Entsprechend existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, Soziologie, Ethnologie und Pädagogik, wie auch aus der Politikwissenschaft. Der kleinste gemeinsame Nenner aller Definitionen ist der Aspekt des Neuen: Altshuler/Zeagans definieren Innovation als „novelty in action“: Innovation ist damit etwas Neues, aber es ist mehr als nur eine neue Idee; es ist eine neue Idee, die in die Praxis umgesetzt wird.¹⁴ Mit einer so weit gefassten Definition lassen sich Innovationen jedoch nicht von kleineren routinemäßigen Veränderungen und Anpassungen abgrenzen, die zum Alltag von Organisationen

11 Kirste, Stephan: Innovatives Verwaltungsrecht und Verwaltungsrechtsreform, in: Corsi, Giancarlo/Esposito, Elena (Hrsg.): Reform und Innovation in einer unstabilen Gesellschaft, Stuttgart 2005, S. 107-133, hier S. 110.

12 Vgl.: Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, 2. Auflage, München 1997, S. 4ff.

13 Eine Übersicht zu den unterschiedlichen Forschungsbemühungen findet sich in: Kindermann, Andrea: Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen – konkurrierende oder synergetische Prinzipien? Eine Analyse der Anforderungen und ihrer Vereinbarkeit, Marburg 2007, S. 22ff.

14 Altshuler, Alan A. / Zeagans, Marc D.: Innovation and Public Management: Notes from State House and City Hall, in: ders./ Behn, Robert, B. (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 68-83, hier S. 73.

gehören.¹⁵ Diesem Problem versuchen Moore/Sparrow/Spelman mit ihrer Definition Rechnung zu tragen: „An Innovation is any reasonably significant change in the way an organization operates, is administered, or defines its basic mission.“¹⁶ Aber wie neu müssen eine Idee, ein Produkt, ein Verfahren sein, um sich als Innovation zu qualifizieren? Wie signifikant muss die Veränderung ausfallen, damit sie als Innovation zählt? Empirische Studien zeigen, dass der Innovationsgrad keine objektive Größe ist, sondern immer bewertet wird mit einer Kombination von Mittelperspektive – Welche neuen Möglichkeiten werden eröffnet? – und Zweckperspektive – Wie neu ist die Innovation für den Anwender?¹⁷ Insofern bedarf eine Definition bestimmter Kriterien, so Lynn:

„Innovation must not be simply another name for change, or for improvement, or even for doing something new lest almost anything qualify as innovation. Innovation is properly defined as an original, disruptive, and fundamental transformation of an organization’s core task. Innovation changes deep structures and changes them permanently.“¹⁸

Nach Lynns Auffassung muss ein Wandel also durchschlagend und fundamental ausfallen, um innovativ zu sein. Damit wählt er eine enge Definition, so dass Innovationen selten wären. In dieser Radikalität würden jedoch nur die wenigsten Forscher den Begriff der Innovation fassen. So ergänzen Moore/Sparrow/Spelman ihre Definition:

15 Vgl.: Meißner, Wolfgang: Innovation in Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen, Stuttgart 1989, S. 17f.; Kindermann, Andrea: Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen – konkurrierende oder synergetische Prinzipien? Eine Analyse der Anforderungen und ihrer Vereinbarkeit, Marburg 2007, S. 23.

16 Moore, Mark, H./Sparrow, Malcom/Spelman, William: Innovation in Policing: From Production Lines to Jobs Shops, in: Altshuler, Alan A./ Behn, Robert, B. (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 274-301, hier S. 276.

17 Vgl.: Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, 2. Auflage, München 1997, S. 12f.

18 Lynn, Lawrence E., Jr.: Innovation and the Public Interest: Insight from the Private Sector, in: Altshuler, Alan A./ Behn, Robert, B. (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 83-104, hier S. 96.

„Those changes worth to recognizing as innovations should be globally (or at least locally) new to the organization; [...] or be consciously designed or adapted as a response to a perceived problem by some level of organization. [...] To explore how innovations improve organizational performance, the criterion of success must be included in the operational definition“¹⁹

Die erfolgreiche Implementierung ist somit ausdrückliches Kriterium der Innovation nach Moore/Sparrow/Spelman. In der Innovationsforschung ist dies durchaus umstritten, denn Innovationsvorhaben, die scheitern, sind nach dieser Definition ausgeschlossen; der Erfolgsfaktor wird zum dominanten Kriterium. Praktiker würden diesen Standpunkt hingegen teilen, denn erst der Erfolg legitimiert den oft anstrengenden Veränderungsprozess. Nun ist der Erfolg – ebenso wie die Neuerung – kein objektiv zu bestimmendes Faktum, sondern immer abhängig vom Standpunkt des Betrachters und seinen Motiven. Wie Forscher und Praktiker Innovation definieren, ist somit noch von einer weiteren Frage abhängig:²⁰ Welchem Zweck soll sie dienen? Ist für den Wissenschaftler in erster Linie das konkrete Forschungsinteresse ausschlaggebend für sein Verständnis von Innovation – Welche Fragen gilt es zu beantworten? –, so stehen für den Praktiker eher pragmatische Gründe im Vordergrund: Was will ich mit der Innovation erreichen? Wie generiere ich Unterstützung oder schaffe Akzeptanz?

Für Behn ist die Debatte über die Definition von Innovation nicht nur bloße Wortklauberei, sie reflektiert Werte, Erfahrungen (Wissen), Interpretations- und Wahrnehmungsmuster, wie Bürger, Manager und Wissenschaftler Veränderungen erfahren, und was sie dabei für wichtig erachten.²¹ Wie neu muss eine Innovation sein? Welche Veränderungen bringt sie mit sich? Müssen diese von

19 Moore, Mark H./Sparrow, Malcom/Spelman, William: Innovation in Policing: From Production Lines to Jobs Shops, in: Altshuler, Alan A./Behn, Robert, B. (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 274-301, hier S. 276.

20 Vgl.: Behn D., Robert,; Dilemmas of Innovation in American Government, in: Altshuler, Alan A. / Behn D., Robert (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 3-38, hier S. 9.

21 Vgl.: ebd.

fundamentaler, gar radikaler Natur sein, oder können auch kleinere, kluge Verbesserungen als Innovation bezeichnet werden? Bedeutet Innovation immer eine Verbesserung, und für wen? Allgemein lassen sich diese Fragen nicht beantworten, da sie immer im Kontext der jeweiligen Betrachtungsperspektive stehen. Die Innovationsforschung steht somit vor einem Definitionsdilemma, das sich nicht auflösen lässt: „Note that choosing from among such adjectives as ‚original‘, ‚radical‘, ‚risky‘ and ‚disruptive‘ does not solve the definitional problem. These words, too, are open to subjective interpretation.“²² Eine umfassende, allgemein akzeptierte Definition, die das Phänomen der Innovation in seiner Vielschichtigkeit abbildet, existiert bis dato nicht. Zu vieldeutig ist der Begriff der Innovation, als dass er nicht die unterschiedlichsten – bisweilen inkompatiblen – Interessen weckt.²³ Die richtige Definition gibt es nicht, vielmehr kann sie dem jeweiligen Untersuchungszweck nur mehr oder weniger angemessen sein. Wie Innovation definiert wird, hängt allein davon ab, welches Erkenntnisinteresse einer Forschungsabsicht zugrunde liegt. Vor diesem Hintergrund erscheint die Forderung von Hauschildt nur wenig zielführend, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine eindeutige Festlegung dessen zu finden, was unter Innovation verstanden werden soll.²⁴ Es ist zu bezweifeln, dass überhaupt eine präzise, einheitliche und allgemein akzeptierte Innovationsdefinition gefunden werden kann, denn „das Phänomen, das ‚eingefangen‘ werden soll, ist das Immaterielle schlechthin.“²⁵

Mit Schumacher-Wolf soll Innovation hier „als Wandel oder als Veränderung einer Organisation, ihrer Strukturen und Prozesse [...] verstanden werden“²⁶

22 Behn D., Robert,: Dilemmas of Innovation in American Government, in: Altshuler, Alan A. / Behn D., Robert (Hrsg.): Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, Washington 1997, S. 3-38, hier S. 9.

23 So konstatiert der Wirtschaftswissenschaftler Hausschildt: „Das kalkulisierende Denken unseres Faches steht vor Innovationen – ratlos“ Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, München 1993, S. 297.

24 Vgl.: ebd., S. 3-6.

25 Kindermann, Andrea: Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen – konkurrierende oder synergetische Prinzipien? Eine Analyse der Anforderungen und ihrer Vereinbarkeit, Marburg 2007, S. 22.

26 Schumacher-Wolf, Clemens: Informationstechnik, Innovation und Verwaltung. Soziale Bedingungen der Einführung moderner Informationstechniken, Frankfurt a. M. - New York 1988, S. 29.

Wie tiefgreifend diese Veränderung ist, und ob es sich um eine Neuerung handelt, hängt dabei allein von der Bewertung des innovierenden Systems ab. Der Bezugspunkt für diese subjektorientierte Verwendung des Innovationsbegriffs liegt damit im sozialen System selbst bzw. bei den beteiligten Akteuren. Die Grundlage hierfür bildet die sozialkonstruktivistische Perspektive dieser Arbeit. Eine Organisation ist, aus dieser Perspektive, kein statisches Objekt, sondern eine immer wieder neu (re-)konstruierte Realität handelnder Akteure.²⁷ Aus dieser Perspektive ist die soziale Umwelt – der alltägliche Handlungsrahmen – nicht das, was auf das Individuum wirkt, sondern das, was das Individuum als soziale Umwelt wahrnimmt. Die Alltagswelt ist ein Konstrukt der subjektiven Wahrnehmung und der davon beeinflussten Handlungen. Diese subjektive Wirklichkeit entsteht dadurch, wie Organisationsmitglieder organisationale Phänomene interpretieren, und wie dies das Handeln beeinflusst. Von Innovation lässt sich erst dann sprechen, wenn sich die veränderten Verhaltensdispositionen in den Handlungs-, Wahrnehmungs- und Interpretationsweisen der Akteure widerspiegeln, sich also in der kognitiven und normativen Ordnung einer Organisation manifestieren und durch Strukturen abgesichert sind.²⁸

Entsprechend sind mit dem Begriff Struktur einerseits die kognitive und die normative Ordnung einer Organisation gemeint, die das Handeln der Akteure strukturieren, und andererseits die materiellen und immateriellen Ressourcen, mit denen sich das Handeln organisieren und koordinieren lässt.²⁹ Anders formuliert: die soziale Praxis ist in die Regeln und den Ressourcen einer Organisation eingeschrieben. Geltung erlangen sie jedoch erst durch ihre regelmäßige Anwendung. Genau darin liegt ihre prozessualer Charakter: Regeln und Ressourcen

27 Berger, Peter L./Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenschaft, Frankfurt a. M. 1993, S. 95.

28 Vgl.: Behrends, Thomas: Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten, München-Mering 2001, S. 101.

29 Ortmann, Günther/Becker, Albrecht: Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz, in: Ortmann, Günther: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen 1995, S.43-81, hier S. 55.

sind Produkt und Medium menschlichen Handelns.³⁰ Sie sind von Menschen gemacht und leiten gleichzeitig ihr Handeln an. Sie sorgen für Stabilität und bilden Ansatzpunkte für Veränderungen.

Dem hier verwendeten Innovationsbegriff liegt kein rein akteursbezogenes, strukturalistisches oder prozessorientiertes Verständnis zugrunde, sondern ein multidimensionaler Ansatz.³¹ Akteursbezogene Erklärungsansätze erheben den Handelnden zum zentralen Kulminationspunkt der Innovationsbereitschaft einer Organisation – im Mittelpunkt stehen relevante Korrelationen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und innovativem Verhalten.³² Strukturalistische Ansätze sehen hingegen in den formalen Strukturen einer Organisation die Möglichkeiten zu innovativem Verhalten angelegt – wobei es oftmals nur darum geht, innovationshemmende oder -förderliche Strukturen zu identifizieren.³³ Prozessorientierte Ansätze stellen hingegen die Teilaktivitäten/Phasen eines Innovationsvorhabens in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Innovationen werden hier als Prozesse verstanden, die

30 Bogumil, Jörg/Schmid, Josef: Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Opladen 2001, S. 64.

31 Eine überblickartig Darstellung aller Ansätze findet sich in: Behrends, Thomas: Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten, München-Mering 2001, S. 108-129; Kindermann, Andrea: Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen – konkurrierende oder synergetische Prinzipien? Eine Analyse der Anforderungen und ihrer Vereinbarkeit, Marburg 2007, S. 33-41.

32 Im Zentrum individualistischer Ansätze stehen also herausragende Persönlichkeiten, die den Willen und die Fähigkeiten mitbringen, den Innovationsprozess aktiv und intensiv zu fördern, im Sinne des Unternehmertypus nach Schumpeter, Havelocks „Change Agents“ oder den Innovationspromotoren Wittes. Schumpeter, Joseph A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 6. Auflage, Tübingen 1987, S. 116, 129; Havelock, Ronald G.: The Change Agents Guide to Innovation in Education, New Jersey 1973, S. 7-10; Witte, Eberhard: Das Promotoren-Modell, in: Hauschildt, Jürgen/Gemünden, Hans G. (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 1999, S. 9-43, hier S. 13-14.

33 Demnach beeinflusst die Umwelt die Ausprägung limitierender („mechanischer“) oder ermöglichender („organischer“) Strukturen zur organisationalen Erneuerung. Burns, Tom/Stalker, Georg M.: The Management of Innovation, London 1961, S. 119ff. Eine Meta-Analyse verschiedener Studien zu Determinanten organisationaler Innovativität von Damanpour stützt diese Annahmen. Vgl.: Damanpour, Fariborz: Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, in: The Academy of Management Journal 34 (1991) 3, S. 555-590, hier S. 579, 568.

unterschiedliche Phasen durchlaufen.³⁴ In der Literatur finden sich entsprechend zahlreiche Phasenmodelle.³⁵ Das bekannteste für den Bereich des öffentlichen Sektors stammt von Thom/Ritz. Es unterteilt den Innovationsprozess in drei Hauptphasen – „Ideengenerierung“, „Ideenakzeptierung“ und „Ideenrealisierung“ – und ordnet diesen weitere Detailphasen zu.³⁶

Allen diesen Ansätzen ist gemein, dass sie jeweils nur einen spezifischen Erklärungsansatz bieten, und das Innovationsphänomen nicht in seiner Vielschichtigkeit erfassen. So hebt der akteurszentrierte Ansatz allein auf den Akteur und dessen exklusive Rolle bei der Realisierung von Innovationsvorhaben ab.³⁷ Auch Pauschalurteile, die von den strukturellen Prinzipien einer Organisation auf deren Innovationsmöglichkeiten schließen, müssen schon aufgrund ihrer monokausalen Argumentation zurückgewiesen werden.³⁸ Und die Kritik an prozessorientierten Ansätzen richtet sich gegen die Annahme, dass Innovationsvorhaben geordnet und geplant ablaufen oder klaren (zeitlichen) Strukturen folgen (müssen).³⁹ Darüber hinaus wird ihr präjudizierender Charakter bei der Analyse von

34 Meißner, Wolfgang: Innovation in Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen, Stuttgart 1989, S. 16ff.

35 Vgl. hierzu: Wolf, Richard A.: Organizational Innovation: Review, Critique and suggested Research Directions, in: Journal of Management Studies, 31 (1994) 3, S. 405-431, hier S. 410; Zaltman, Gerald/Duncan, Robert E./Holbeck, Jonny: Innovations and Organizations, New York - London 1973, S. 62.

36 Thom, Norbert: Innovationsmanagement. Die Orientierung Nr. 100, Bern 1992, S. 9; Thom, Norbert/Adrian, Ritz: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 154.

37 So werden weder die Besonderheiten kollektiven Entscheidungsverhaltens noch die Rolle organisationaler Strukturen als verhaltenskanalisierende Kräfte berücksichtigt, was den analytischen Gehalt dieses Ansatzes schmälert. Ausführlicher hierzu: Behrends, Thomas: Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten, München-Mering 2001, S. 121.

38 Die objektiv „beste“ oder „innovativste“ Struktur gibt es nach Behrends nicht: Organisationsstrukturen unterwerfen das individuelle Verhalten (formalen) Regeln und geben damit ein Spektrum an Handlungsalternativen vor, in dem bestimmte Möglichkeiten, sich innovativ zu verhalten, begünstigt oder von vornherein ausgeschlossen sind. Vgl. ebd. S. 125-126.

39 Vgl.: Thom, Norbert/Adrian, Ritz: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 147.

Mikropolitische Dynamik im Innovationsprozess
IT-gestütztes Berichtswesen in der sächsischen
Ministerialverwaltung

Löcher, A.

2014, XII, 359 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06168-5