

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Forschungszentrum
Public Management und Governance



Universität St.Gallen

Kreativität und Innovation im Service Public – ein Widerspruch?

Prof. Dr. Kuno Schedler

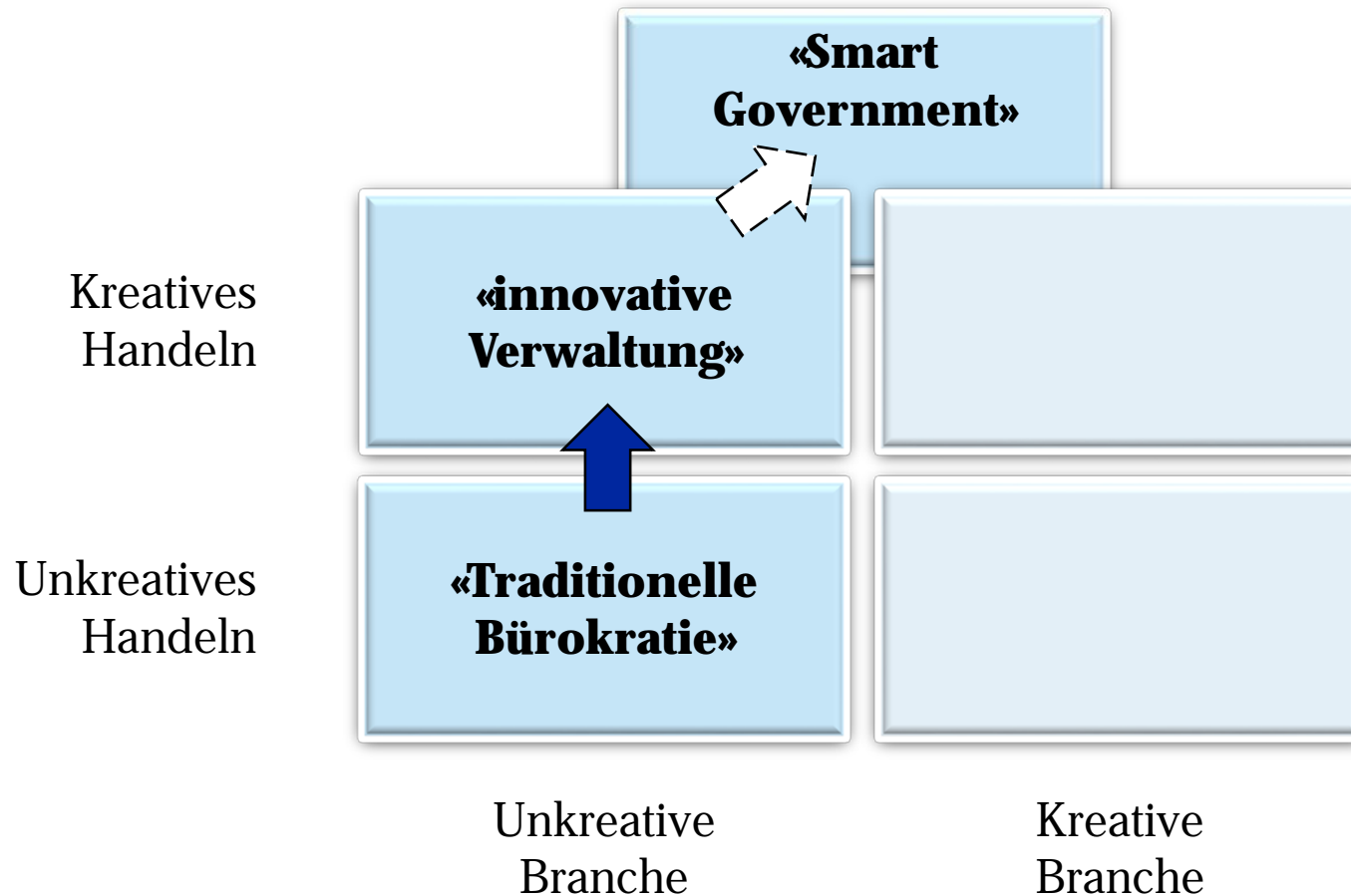
«... im Service Public»

- Service Public = Versorgung mit öffentlichen Leistungen
- Damit verbunden sind folgende Themen:
 - Umfang und Qualität der Versorgung («Leistungsauftrag»)
 - Art und Weise der Versorgung («Public Governance»)
 - Führung der Organisationen, die Versorgungsleistungen erbringen («Public Management»)
- Fokus ist für mich vor allem der letzte Punkt, also Public Management

Was unterscheidet Kreativität und Innovation?

	Kreativität	Innovation	Change
Akteur	Individuum	Organisation	Organisation
Handlung	Schöpfen, herstellen	Erneuern, neu kombinieren	Verändern, erweitern
Umschreibung	Ideen entwickeln, auf die andere nicht kommen	Lösungen entwickeln, die sich von bestehenden unterscheiden	Veränderungen umsetzen, die das Bestehende verändern
Massstab	Originalität	Wertschöpfung	Prozess- und Ergebnisqualität

Ein neues Portfolio: Kreatives Handeln, kreative Branchen



Charakteristika kreativer Unternehmen

- Kleinteilige Strukturen
- Innovative Geschäftsmodelle
- Hoher Anteil an Selbständigkeit
- Hoher Frauenanteil
- Offene berufliche Laufbahnen bezüglich Alter und sozialem Hintergrund

- Kontextfaktoren:
 - Sicherheitssignale (Risikodämpfung)
 - Kreativitätsaufforderung
 - Kreativitätsfreundliche Vorgesetzte und Leadership
 - Existierende Netzwerke kreativer Köpfe

Eigenschaften kreativer Prozesse in Organisationen

- Ideenaustausch in Gruppen¹
 - Sorgfältiger Umgang mit neuen Ideen (Aufmerksamkeit)
 - Gelegenheit zur Reflektion der Ideen (Inkubation)
- Intrinsische Motivation^{2, 4}
- Kreativitätsförderndes Verhalten³
 - Fehlertoleranz im kreativen Prozess
 - Risikobereitschaft
 - Veränderung unterstützen
 - Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Wichtigste Ressourcen³
 - Zeit!
 - Kreative Räume / Arbeitsmittel
 - Methodenunterstützung

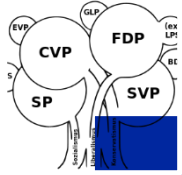
1 Paulus und Yang 2000

2 Amabile 1997

3 Martins und Terblanche 2003

4 George 2007

Widersprüche?



Politische Rationalität

- Risikofeindlich
- Kurzfristig
- Profilierend
- Ideologisch

- Ausgleichend
- Sozial
- Problemorientiert

- Gefahr: Populismus



Bürokratische Rationalität

- Regelgebunden
- Langfristig
- Stabilisierend
- Technokratisch

- Regulierend
- Legal
- Lösungsorientiert

- Gefahr: Überregulierung



Kreativität und Innovation

- Querdenkend
- Integrierend
- Aufbrechend
- Visionistisch

- Isolierend
- Individuell
- Wirkungsorientiert

- Gefahr: Happy Engineering

Kreativität und Innovation als «dritter Weg»

«rational entscheiden»
«evidence-based»
«sachrational»



«durchwursteln» (Lindblom)
«problem-based»
«situativ rational»

«lustvoll entwickeln»
«kontra-intuitiv»
«a-rational»

Vergleich zwischen «durchwursteln» und kreativem Handeln

	Durchwursteln	Kreatives Handeln
Zugang	Situativ rational	Nicht rational
Fokus	Marginal, schrittweise	Neu
Qualitätskriterium	Zustimmung, Kompromiss	Problem-Restrukturierung, so dass neue Lösungen gefunden werden können
Organisationsstruktur	Bürokratie	Offen, temporär, organisch
Techniken	Vereinfachtes rationales Vorgehen: <ul style="list-style-type: none"> - Ausschlussverfahren - Bestimmte Konsequenzen ausblenden - Bestimmte Werte ausblenden 	«rationales Denken» ausblenden: <ul style="list-style-type: none"> - Herausforderungen betonen - Visualisieren / Bilder - Aktivieren / Design thinking - Organisationsentwicklung
Implizite Werte	Logik, Vorhersehbarkeit, Stabilität, Ordnung, Sicherheit	Intuition, Innovation, Veränderung, Unklarheit, Risiko

Konsequenzen für die Verwaltung

- Ist es ein Widerspruch? -> Ja und nein
 - Kulturelle Herausforderung
 - Herausforderung für die Führung in der Verwaltung
 - Als «neues Modell» untauglich, denn es baut nicht auf fundamentale Werte der gut funktionierenden Bürokratie
 - ABER: in wohl definierten Dosen, in den richtigen Situationen ist Kreativität und Innovation **entscheidend für den Erfolg der öffentlichen Verwaltung**
- Räume definieren, in denen Kreativität erwünscht ist -> positive Erwartungen
- Grenzen der Kreativität festlegen, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden
- Zeit und Infrastruktur für kreative Prozesse bereitstellen
- Zwischen Pragmatismus, Formalismus und Kreativität abwägen und die Kreativen in diese Abwägungen miteinbeziehen
- Methoden des kreativen Arbeitens konsequent ausbilden und in der Praxis einfordern