

WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Wirtschaftstheorie, Innovationen und Outsourcing



Elisabeth Springler
Kurt Rothschild's contribution to Post-Keynesian economics

Max Mazelle / František Horňák
Können Unternehmen von der öffentlichen Verwaltung noch etwas lernen?

Hannes Loimer / Gregor Ribarov / Thomas Wala / Florian Weiss
Innovationsmanagement im öffentlichen Sektor

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl
Outtasking als Zukunftstrend im Projektmanagement?

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

Kontakt: Mag.^a Caroline Sander; E-Mail: caroline.sander@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-957
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Im heurigen Forschungsforum der Fachhochschulkonferenz (FHK) war das Oberthema für den Bereich Wirtschaftswissenschaften „Beiträge vor und nach der Krise“. In der Analyse waren sich die AutorInnen einig: Unternehmen, aber auch Institutionen, müssen mit zunehmend unsicheren Zeiten rechnen. Die Globalisierung wird weiter voranschreiten, die Märkte sind volatil und die KundInnenwünsche schwerer berechenbar. Gleichzeitig sind auch die politischen Rahmenbedingungen nicht in Stein gemeißelt wie die jüngsten Entwicklungen zeigen. Als Empfehlung geben die AutorInnen: Gerade in Krisenzeiten gilt das Motto „act local, think global!“. Um das verlorene Vertrauen in PolitikerInnen und ManagerInnen wieder herstellen zu können, ist es unabdingbar, auf allen Ebenen die Transparenz, intern aber insbesondere gegenüber externen StakeholderInnen, zu steigern. Die rechtzeitige Informationsgewinnung ist wichtig für Prozessoptimierung und Prognosen. Gleichzeitig gilt es, die Nachhaltigkeit der Handlungen immer im Auge zu behalten. Als besonders wichtig wurde der Bereich Innovation gesehen; nur durch neue Ideen und deren Umsetzung kann auf das sich rasch ändernde Umfeld reagiert werden.

Die Beiträge im vorliegenden Heft „Wirtschaft und Management“ der FH des bfi Wien widmen sich auch diesem Themenkreis.

Zunächst würdigt **Elisabeth Springler** in ihrem Beitrag den im Jahr 2010 verstorbenen österreichischen Wirtschaftstheoretiker und -politiker Kurt Rothschild. Dieser war unter anderem über viele Jahre Professor für Ökonomie an der Universität Linz und kann auf eine langjährige Tätigkeit am Institut für Wirtschaftsforschung in Wien zurückblicken. Er hinterließ zahlreiche Werke und wegweisende wirtschaftspolitische Standpunkte. Trotz, oder gerade wegen, der Fülle seiner wirtschaftlichen Beiträge fällt die Zuordnung zu einer ökonomischen Strömung schwer. Die Autorin untersucht, inwieweit sich seine Schriften der Strömung keynesianischer Literatur zuordnen lassen. Sie fokussiert dabei auf das Naheverhältnis zum paradigmatischen und methodologischen Unterbau der postkeynesianischen Theorie sowie deren Anwendung auf den Arbeitsmarkt.

Anschließend beschäftigen sich **Max Mazelle** und **František Horňák** mit Innovationssystemen in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens. Es werden ausschlaggebende Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen bzw. der Innovationssysteme für Unternehmen und öffentliche Verwaltung verglichen. Dabei stehen z.B. Innovationsimpulse, Anreizsysteme, rechtliche Maßgaben und Personalstruktur im Mittelpunkt. Konkrete Innovationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung dienen danach als Basis für die theoretische Identifikation von thematisch sinnvoll zu untersuchenden Unternehmensbereichen oder -segmenten. Dabei werden unterschiedliche Maßnahmen und Ansätze, die in der öffentlichen Verwaltung bereits umgesetzt wurden, auf die Möglichkeit einer Implementierung in ähnlicher oder abgewandelter Form in Unternehmen bzw. der Privatwirtschaft hin geprüft.



Andreas Breinbauer
Rektor (FH)
der Fachhochschule des bfi Wien

Ergänzend dazu analysieren **Thomas Wala, Florian Weiss, Gregor Ribarov und Hannes Loimer** das systematische Management von Innovationen im öffentlichen Bereich im Unterschied zum privaten Sektor. Aus diesem Vergleich werden entsprechende Gestaltungsempfehlungen für den öffentlichen Bereich abgeleitet. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Frage gewidmet, inwieweit die im Rahmen des Begriffs „Open Innovation“ diskutierten Instrumente sinnvoll auf den öffentlichen Bereich übertragen werden können. Eine kurze Beleuchtung der Rolle des Staates bei der Förderung unternehmerischer Innovationen rundet den vorliegenden Beitrag ab.

Abschließend widmen sich **Elisabeth Kreindl, Gerhard Ortner und Iris Schirl** dem Outsourcingpotenzial von Projektmanagementaktivitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Studie verfolgt dabei zwei Zielsetzungen: herauszufinden, ob bzw. welche PM-Aktivitäten das Potenzial haben outgesourct zu werden sowie festzustellen, ob bzw. in welchem Ausmaß, Firmen bereits PM-Aktivitäten outsource. Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden dazu 165 Projektmanagement-ExpertInnen im deutschsprachigen Raum befragt.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!
Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Rektor (FH) der Fachhochschule des bfi Wien
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Kurt Rothschild's contribution to Post-Keynesian economics <i>Elisabeth Springler</i>	7
Können Unternehmen von der öffentlichen Verwaltung noch etwas lernen? <i>Max Mazelle / František Horňák</i>	19
Innovationsmanagement im öffentlichen Sektor <i>Hannes Loimer / Gregor Ribarov / Thomas Wala / Florian Weiss</i>	41
Outtasking als Zukunftstrend im Projektmanagement? <i>Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl</i>	59
Verzeichnis der AutorInnen	Seite
Verzeichnis der AutorInnen	81
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	Seite
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	85

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführer:

Dr. Helmut Holzinger

Redaktion:

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Martina Morawetz
Mag.^a Caroline Sander

Lektorat:

Prof. (FH) Dr. Günter Strauch
Mag.^a Victoria Kohoutek

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-28-4 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-29-1 (E-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Elisabeth Springler

Kurt Rothschild's contribution to Post-Keynesian economics¹



Elisabeth Springler
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Der österreichischen Wirtschaftstheoretiker und -politiker Kurt Rothschild, der unter anderem viele Jahre Professor für Ökonomie an der Universität Linz und sowie auf eine langjährige Tätigkeit am Institut für Wirtschaftsforschung in Wien zurückblicken kann, verstarb im Jahr 2010. Er hinterließ zahlreiche Werke und wegweisende wirtschaftspolitische Standpunkte. Trotz oder gerade wegen der Fülle seiner wirtschaftlichen Beiträge fällt die Zuordnung zu einer ökonomischen Strömung schwer. Sicher ist, dass er sich der keynesianischen Tradition nahe fühlte; Er selbst bezeichnet sich des Öfteren als Post-Keynesianischer Ökonom. Lassen sich seine Schriften tatsächlich dieser Strömung keynesianischer Literatur zuordnen? Dieser Frage widmet sich dieser Beitrag und fokussiert dabei auf das Naheverhältnis zu paradigmatischen und methodologischen Unterbau der Post-Keynesianischen Theorie, sowie deren Anwendung auf den Arbeitsmarkt.

Kurt Rothschild, who was a very influential professor for economics and economic policy in Austria, died in 2010. In numerous publications he clearly pointed out his theoretical foundations, which were clearly rooted in a Keynesian background. Especially in his last years he often positioned himself as Post-Keynesian economist. To search for an understanding whether also from a methodological point of view he can be regarded as a Post-Keynesian economist, this paper compares the paradigmatic approaches of Rothschild, with the commonly agreed body of paradigms in Post-Keynesian economics. Additionally, the application in one field of economic policy is mentioned, the labour market, as this was one of the major fields of contribution of Kurt Rothschild.

1. Introduction

On November 15th 2010 the Austrian Economist Kurt Rothschild, who influenced Austrian economic policy not only with his numerous own publications (30 books, 350 articles and 150 reviews²) but also via many of his students, who became professors and policy advisers (e.g. the current central bank governor is one of his scholars), died. Rothschild himself had to escape from the Nazi-regime in the late 1930s and spent numerous years in Glasgow. While his education in economics was driven by neoclassical thinking in Austria, the economic background he came across in Glasgow was deeply influenced by Keynes. After his return to Austria in 1947 he started to work in the Austrian Research Institute (WIFO) and later became professor for economics at the University of Linz, where the field of economics was newly established.³ Throughout his

1 A draft version of this paper was presented at the 43rd UK History of Economic Thought Conference, Oxford, 7th-9th September 2011.

2 For a full list of Kurt Rothschild's publications see Kurswechsel 2/2011.

3 For more details on Kurt Rothschild's life see among others Altzinger/Springler, 2011 und Nowotny, 2011.

whole academic life Rothschild was critical towards the principles of economics he was trained in, before leaving for Glasgow. In one of his last books that he had published [together with Hans Bürger (2009) – his last disciple before he retired and who is now an economic journalist], he summed up his approaches towards current economic policy issues to fight economic crisis and unemployment. Once more he pronounced his criticism towards the neoliberal ideology of international economic policy. In the same publication he declared himself as a Post-Keynesian economist. Also years before John King had interviewed Kurt W. Rothschild (2009) as one of the major economists in the Post-Keynesian tradition. Despite this broad recognition within Austria, other Post-Keynesian economists seem to reflect only rarely on Kurt Rothschild in their own works. This fact is not unknown and discussed - among others - by John King in one of his papers:

“Rothschild [...] has contributed to many branches of economic theory and has published to a wide range of policy questions. Perhaps, because he is not, like Steindl, associated with one big idea, his work is less well-known.” (King, 1994:431)

In general in Austria, Kurt Rothschild was seen as the doyen of Austrian economic policy and theory but seemed merely to represent a broader view, influenced by Keynes. His own commitment to Post-Keynesian economics once more points out the necessity to discuss Kurt Rothschild's approach in the light of Post-Keynesian economic foundations.

Given this, this paper seeks to explore potential reasons for this rather weak recognition of Rothschild's work and simultaneously explores the relationship between Kurt Rothschild's point of view and Post Keynesian paradigms. As seen above, King (1994) assumes that the wide range of Rothschild's contributions might be the reason for the weak reception. Reflecting this argument one has to mention that many Post-Keynesian economists contributed to the development of this economic approach in various fields and are still in current discussion (e.g. Paul Davidson, the late Sidney Weintraub, Randall Wray, Sheila Dow). Hence this argument seems to be insufficient to explain the situation. The question to be asked is: Is Kurt Rothschild's approach to economic theory compatible with Post Keynesian thinking – paradigmatic foundations? The paper proceeds therefore with an analysis of the methodological approach of Kurt Rothschild and compares the results with the axioms of Post Keynesian theory. The labour market and questions of employment are topics that Kurt Rothschild especially focused on, fields that are clearly policy oriented but have only weakly been theoretically explored in Post Keynesian economics. In this paper the labour market is chosen to discuss Kurt Rothschild's theoretical and policy contributions to Post Keynesian economics.

2. Methodological approach

Post Keynesian methodology was discussed throughout the development of this economic approach. In the founding years of Post-Keynesian economics, which cover mainly the 1950s and 1960s, methodological issues were not explicitly pronounced in the “first” guide of *Post*

Keynesian economics, which was edited by *Alfred Eichner* in the late 1970s. The change and development of Post Keynesian Economics is also visible in the changes from the first “guide” to the second *A New Guide to Post Keynesian Economics*, edited by Holt and Pressman in 2001. Here *Sheila Dow* sums up the fundamentals of Post Keynesian methodology and points out that Post Keynesian economics focused primarily on the opposition to mainstream economics in its beginnings. In the course of time Post Keynesian economics aimed to pronounce its own methodological background and reacted to changes in economic theory⁴. This means that the critical discussion of the work of John Maynard Keynes fostered the implementation of new economic policy ideas, which are crucial for the discussion of “real” world phenomena. This means that the relevancy of economic problems has to be measured by their applicability to solve problems for the real economy and explanations for structural and institutional changes in civil society.

As regards economic methodology two elements become crucial for the distinction between Post Keynesian economics and mainstream approaches: the meaning of mathematics for economic analysis, which leads indirectly also to the question of the position of economics compared to scientific disciplines and the meaning of the concept of the *homo oeconomicus* for economic theory. These elements are discussed in the following.

2.1 Position of mathematical tools for economic analysis

Due to the increase in formalistic analysis - basically mathematical modeling - within mainstream economics mainly from the 1960s onwards, Post Keynesian economists aimed to encounter that and refused the use of formal models⁵. It is not the use of mathematical tools per se that is neglected by Post Keynesian economists, but their excessive use, thus reducing methodic freedom of analysis. Another reason for the refusal was given by Keynes himself which roots in the assumptions of *historic time and fundamental uncertainty*.

Whenever structural changes and institutional developments have an impact on economic analysis, as it is stated in Post Keynesian economics, logic time, which is imperative for mainstream modeling, does not hold (Dow, 2001). On the other hand, if structural changes have an impact, no formal model can grasp reality and “shifts” of curves cannot be offset and returned to the situation before. Secondly, when decisions of entrepreneurs are driven by “animal spirits”, economic analysis is driven by *fundamental uncertainty*. Tracing back this concept to Keynes in his “*Treatise of Probability*” (Fontana, 2006) it becomes evident, that economists cannot calculate uncertainty but are rather driven by a lack of complete information. This lack of information cannot be overcome with additional aims for transparency and self-regulation, as mainstream economists demand it, but with a strong institutional framework.⁶

4 E.g. public choice economics built on the evidence of increasing public debt in the 1970s and 1980s, that seemed to counteract the idea of an active role of the state and strong fiscal policy. (see among others Pressman, 2001: 104ff)

5 Phelps (1980: 483) pointed out clearly that this position was not taken up because of incompetence in formal modeling.

6 Also Minsky relates to this, with his demand to overcome financial crisis and to diminish so called super cycles (Palley, 2011).

Given these assumptions, pure mathematical models become insufficient and simultaneously the primacy of economics over other social sciences does not hold anymore. Within the Post Keynesian claim for an *open system* (see Dow, 2001) adequate methods to analyze specific questions of real world economics have to be chosen rather than mathematical tools⁷. Once economics is equally important to other social sciences, *interdisciplinary* or *multidisciplinary* approaches are required. Nevertheless Post Keynesian economics was - especially in the 1970s and 1980s - driven by the strict distinction from mainstream economics and a clear neglect of everything (also tools) that was connected to mainstream economics. Many economists (see among others Colander, Holt and Rosser, 2008) claimed that this also had negative influences on alternative or heterodox approaches as they were lacking own homogenous ideas. In recent years the discussion of how to use mathematic tools has changed and it seems as if a compromise could be reached in terms of concentrating on the potential contributions to improve current situations rather than focusing on the distinction from mainstream economics (see among others Dow 2001, 2003, 2005; Davidson 2003).

Given this very skeptical position of Post Keynesian economists on the role of mathematics, it first appears astonishing that Kurt Rothschild, during a time when Post Keynesian opposition against formalism was at its peak, held a position at the Austrian Research institute (WIFO), where he was confronted with economic forecasts on a daily basis. Was he still working within Post Keynesian methodology?

Kurt Rothschild numerously pointed out clearly that the future is uncertain and economic agents have to deal with fundamental uncertainty (see among others Rothschild/Bürger, 2009). He also demanded pluralism, along with the use of adequate research methods for the questions asked. This means that unlike the "early" or better to say "strict" Post Keynesians, who had a more rigid approach to the tools used for economic analysis, he applied the thinking of economics as an open system; similar to the approach of structural pluralism mentioned above.

"You need pluralism, and Joan Robinson's 'box of tools'". (Rothschild / King 2009:151f)

Despite his strong position regarding the basic axioms of Post Keynesian economics, Kurt Rothschild's position towards economic estimates requires a more detailed analysis. According to his view on forecasts cited below, estimates seem to him both, *impossible* as well as *indispensable*. On the one hand the principle of fundamental uncertainty is applied and the future is uncertain, but on the other hand he claims that some estimates about the future have to be made as many economic actions are forward-looking. This shows the dilemma of the application of fundamental uncertainty, which is not unknown to and vividly discussed among Post Keynesian economists⁸.

7 Although the idea of Babylonian thinking, which is deeply connected with an open system analysis is discussed heavily within the Post Keynesian approach, it is applied here as structured pluralism, following Dow (2005). Following this, axioms are used also in Post Keynesian economics, but only to enable applicability to real world problems and not to construct axiomatic logic models without connection to the real world.

8 See among others Dequech (1999) and Rosser (2001), which discuss the idea of fundamental uncertainty and its possible implementation into economic policy.

„Prognosen sind unmöglich und unentbehrlich. Unmöglich, weil die Zukunft ungewiss und undurchschaubar ist, und unentbehrlich, weil viele unserer Handlungen zukunftsorientiert sind und daher nicht ohne irgendwelche Annahmen über die Zukunft durchgeführt werden können“. (Rothschild, 2005:125)

Nevertheless one has to keep in mind that Kurt Rothschild's position and his approach to mathematical tools like to the function of estimates was already formed in much earlier times than the discussion on limits and application of fundamental uncertainty within the Post Keynesian community. Already in 1969 Kurt Rothschild published an entire book on the meaning and the limits of economic estimates: *Wirtschaftsprognose, Methoden und Probleme*. Here he declared that economic estimates do not necessarily aim to set up an economic model to explain economic development and structure using logic time, but can be seen also as a tool for the examination of causal relations, which were observable at a specific point in time. As is stated below, he clearly says that his aim would not be to estimate a specific condition of the economy at a specific point in time but the existence of a causal relation. The causal relation might be important or not so important to explain a specific situation or phenomenon.

...„Wenn der Zustand A in Zukunft herrscht, wird auch der Zustand B herrschen. Ich prognostiziere somit nicht einen bestimmten Zustand für einen bestimmten Zeitpunkt, wohl aber das Bestehen eines Zusammenhangs, der relevant werden mag oder nicht“. (Rothschild, 1969: 3)

Another element apart from his position towards mathematic tools in economics that might have brought lots of criticism from Post Keynesian economists on the scene, is his – compared to other Post Keynesians – much weaker criticism of mainstream economics. He always admitted that also neoclassical theory is valuable in some sense. Although the citation below dates from 2009 Kurt Rothschild was throughout his academic work - which started in the mid-1940s - much more conciliatory⁹ towards mainstream economics than other Post Keynesians.

“The mainstream sees everything else as non-scientific, because they have classical mechanics as their ideal... Mathematical models, deductive reasoning, that's science, everything else isn't. From a scientific point of view this is nonsense. You have many theories – neoclassical, Keynesian, institutionalist, and so on. They are all honourable theories, and all of them are important.” (Rothschild / King, 2009:152)

2.2 Ethics, economic theory and the homo oeconomicus

Throughout his works, Rothschild neglected the idea of pure rationality in economic theory and already in the 1940s defined (Rothschild, 1946-47) three modes of irrational behavior, which in turn make the existence of a so called *homo oeconomicus* as a system of rationally acting participants in economic agendas absurd. As a consequence he demanded the integration of other

⁹ Putting his approach in the light of Austrian economic policy, which was driven by Austro Keynesianism and politically dominated by a coalition of the two major political parties, it also seems to reflect this position towards economic policy and is sometimes connected to the Austria approach to “muddling through” in instable economic times.

disciplines into economics analysis and therefore postulated the necessity of interdisciplinary research. Again the idea of using the right mode of analysis for each research question becomes imperative. This in turn is a refusal of the proposed priority in social disciplines, which is stated by mainstream economists. Social integration, or as Kurt Rothschild calls it *“eingebettet-sein”*, the embeddedness into a specific social environment is imperative and shapes the frame of the system of a *homo sociologicus* (Rothschild, 1992: 24). The system is clustered along social norms and conventions and therefore cannot be discussed by purely mathematical tools; qualitative research becomes a necessity. Applying this, Kurt Rothschild enriched the Post Keynesian position with additional elements of discourse rather than strict opposition to mainstream analysis and enabled a more homogenous alternative. This is an approach that Post Keynesian economists are aware of nowadays, but where not during the 1970s and 1980s.

3. Employment and wages

Although Kurt Rothschild contributed in his works to many economic topics, he was especially aware of the problem of unemployment. Similar to his approach towards methodological terms, he was likewise very critical towards mainstream approaches within the labour economics – especially as it regards the concept of *search unemployment*. Nevertheless it seemed that his demands to improve the situation on the labour market were used in the following by mainstream (e.g. in the context of efficient wages) economists. Therefore his analysis has to be seen from an Austrian point of view, where the situation of labour unions and the system of social partners is hardly comparable to other European Economies between the 1950s and the late 1980s.

The starting point for Kurt Rothschild’s criticism towards mainstream economists was their aim to explain unemployment as *search unemployment*. Improvements in transparency were said to decrease unemployment automatically. Conversely to that he claims that it is necessary to implement the institutional and sociological framework into the discussion of the procedure of the search for employment, which is not a *“simple optimization process”* (see below).

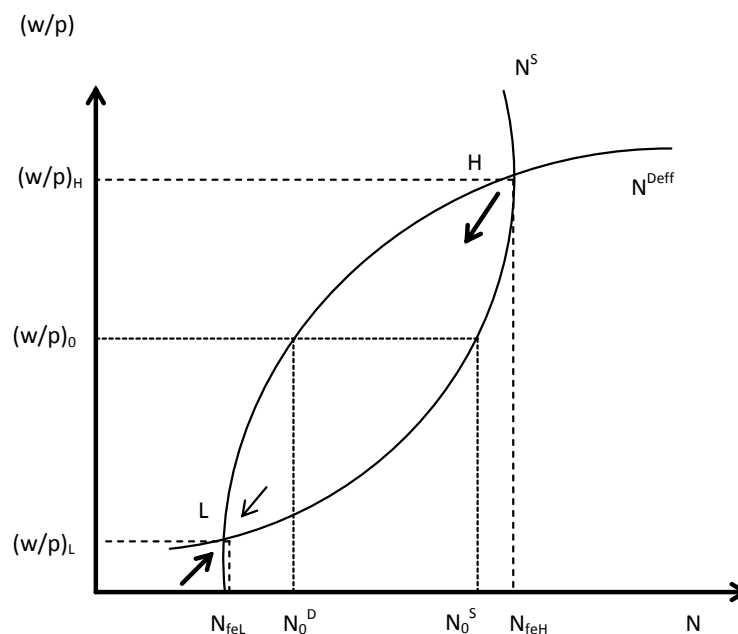
„Die Suche und Annahmefähigkeit ist in dieser Situation nicht das Ergebnis eines einfachen Optimierungsprozesses, sondern basiert auf einem Gemisch von Erkundigungen, Einfluss von Verwandten und Freunden, Beziehungen, Diskriminierungen und anderem mehr. Eine realistische Theorie des Arbeitsmarktes kann daher ohne einen weiteren Rahmen, der institutionelle und soziologische Elemente einbezieht, nicht auskommen.“ (Rothschild, 1979a: 522)

Furthermore he clearly stated that Keynesian unemployment analysis has to start from a lack in aggregate demand. Especially investment has to be promoted, as it is more unstable than the consumption function (see below). This is in line with the Post-Keynesian arguments towards labour market analysis. Eileen Appelbaum (1979: 105) adds that on the aspect of investment demand especially investment financing has to be the center of the analysis.

„Arbeitslosigkeit im keynesianischen Sinn entsteht vor allem durch unzureichende Nachfrage (bzw. Überbeschäftigung durch überschäumende Nachfrage). Nachfrageschwankungen gehen wieder überwiegend von einer Investitionsnachfrage aus, da die Konsumfunktion als relativ stabil angesehen wird.“ (Rothschild, 1979b: 194)

Despite the fact that a graphical description is rarely used given an unstable investment function, graph 1 shows how labour supply and labour demand lead to equilibrium with unemployment and not to a situation of full employment. While labour supply is slightly backward bending with an increase in real money wage level, the demand for labour has a steeper positive slope; at lower wage levels it becomes flatter with an increase in employment and wage levels. As graph 1 shows, the intersection of these two curves leads to two different results. While point H would lead to higher wages and higher employment levels, this point is not realized, rather point L will be realized as production units are trying to maximize productivity. There is no tendency that point H could be realized automatically in the course of time.

Graph 1: Labour supply and labour demand



Source: Lavoie, 2006: 97, own presentation

Kurt Rothschild comes to similar conclusions – he calls it *dual decision process in disequilibrium* - as he acknowledges the shape of labour supply and labour demand, similarly to the ones presented in graph 1. He describes the two equilibrium points in his work as points R and E, where point R is not realized although it would lead to higher wages and higher employment rates.

„Die ‚duale‘ Entscheidungssituation im Ungleichgewicht ist gemäß Clower der spezifische Beitrag, den die keynesianische Beschäftigungstheorie zu leisten imstande ist. Die allgemeine Gleichgewichtstheorie zeigt war, dass es ein (Gleichgewichts-) Preissystem gibt, in

dem der Punkt R realisiert werden kann, in dem die ‚notional‘ Pläne auch tatsächlich verwirklicht werden können und überdies alle Marktteilnehmer besser dran sind als in Punkt E (höherer Absatz, höhere Gewinne, höhere Beschäftigung, höheres Nutzenniveau). Aber die grundlegend andere Entscheidungssituation im Ungleichgewicht löst keinen automatischen Prozess in diese Richtung aus“. (Rothschild, 1979b: 192)

As Rothschild (1979b) (see above) points out, there will be no automatic process towards an intersection with higher wages and employment. He concludes that it is necessary to analyze the determinants for investments. Kurt Rothschild also detects existing shortcomings in Post Keynesian analysis, which roots again in the fact that Post Keynesian theory focused mainly on opposition rather than on the development of clear alternatives in the 1970s. Therefore he concludes (see below) that Post-Keynesian theory should integrate *group dynamics* and *financial institutions* more actively into their economic approaches and deal – in the sense of discussion and integration – with the insights of the “*neoclassical synthesis*”. This also means that the results of the “*neoclassical synthesis*” should not be neglected per se but analyzed. Simultaneously he sticks to the Post-Keynesian demand for a multidisciplinary and more qualitative analysis as he states that the requested approach of an enlarged basis for analysis of the labour market would reflect the postulates of Keynes more clearly. Nevertheless his point of view is again more conciliatory towards mainstream economics and the results of the “*neoclassical synthesis*” than those of other Post Keynesians in those days.

„Wenn man diesem Ansatz folgt, so wird auch die postkeynesianische Beschäftigungstheorie bei voller Ausnutzung vieler Ergebnisse der „neoklassischen Synthese“ in höherem Maße als bisher den besonderen Umständen widmen müssen, die das Gruppenverhalten, die finanziellen Institutionen und Aktiva und ihre Entwicklung im Konjunkturverlauf, die staatliche Wirtschaftspolitik etc. in unserer Zeit beeinflussen. [...] Neben dem harten und noch ausbaufähigen „mechanistischen“ Kern des „konventionellen“ keynesianischen Paradigmas, bringt dies notwendigerweise etwas breiter gefächerte und modelltheoretisch nicht so gut fassbare Gedanken ins Spiel, was aber sowohl der Arbeitsweise von Keynes entspricht, wie auch der Unschärfe der sozio-ökonomischen Realität gerecht wird.“ (Rothschild, 1979b:197)

Despite these similarities in the analysis of the problems on the labour market, the following demands for economic policy to improve the situation differ. While most Post Keynesians focus on the prominent role of the state, Kurt Rothschild is more cautious when it comes to public debt and the results of deficit spending. Post Keynesians mostly focus on the active role of the state via functional finance. As among others Sawyer (2009: 557) and Pressman (2001) point out clearly, *functional finance* is beyond any fiscal “fine tuning” in times of recessions, but focuses on a continuously strong state throughout the business cycle. Fiscal deficits become an imperative and the question of the optimum level a major research question. Given this theoretical point of view the concept of the *employer of the last resort* moves into the center of economic policy analysis. The state has to provide jobs actively by setting up a two-sector public employee scheme. While so called *mainline jobs* in the public sector are remunerated according to qualification and are

responsible for the execution of public sector tasks, the additional so called *baseline jobs* are created to enhance employment and offer only minimum wages (see Sawyer, 2003; Wray 2000).

Conversely, Kurt Rothschild focuses on potentially free capacities and the promotion of competition to enhance production in these areas, where there would be a current lack. This should improve economic development and production with only weak inflation pressures (Rothschild, 1983 - see below).

„Sie [Anmerkung. Wirtschaftspolitik] muss vor allem in jenen Bereichen ansetzen, wo freie Kapazitäten und Arbeitslosigkeit stark ausgeprägt sind, und sie sollte Konkurrenzmechanismen stärken, die für eine inflationsschwache Produktionsausweitung sorgen“ (Rothschild, 1983:28)

Furthermore he focuses on the fact, that the labour market is a segmented market and asks for a more differentiated active labour market policy. Mobility enhancements (see below) as well as training and education should improve the specific situations on the segmented labour market.

„Die differenzierte Nachfrageförderung muss daher durch eine ebenso differenzierte aktive Arbeitsmarktpolitik unterstützt werden. Soweit es gegenwärtig bereits Engpässe bei der Arbeitskräftebeschaffung gibt, kann die aktive Arbeitsmarktpolitik durch Umschulung und/oder Übersiedlungshilfen unmittelbar zur Verringerung der Arbeitslosigkeit beitragen.“ (Rothschild, 1983: 29)

This means that, conversely to the active role of the state within functional finance and the employer of the last resort, Rothschild tries to improve specific microeconomic problems of segmented markets. As he asks for a stronger focus on market imperfections, economists might confuse his demands with the policy advice in line with *efficient wage theory*. It has to be noted here that Kurt Rothschild came up with his specific demands from another background than efficient wage theorists. He did not ask for the implementation of the concept of *homo oeconomicus* but focused rather on social motivations of specific actions (see also Walther, 2011:28-29). Again it has to be noted that in Austria, for which he specifically applied his economic policy concepts, Keynesian theory was also *“in fashion”* in the 1970s and early 1980s, manifested in a specific form of *Austrian Keynesianism* and therefore could not be mistaken by efficient wage theory. As the Austrian system of Social Partners agreed on most of Austrian wages developments by focusing on economic development, productivity and employment dynamics, there was less need to establish an alternative employer to suck up the unemployed. After the economic crisis of the late 1970s, Austria still showed comparatively low unemployment rates and low inflation rates. Hysteresis effects in the 1980s were rather low consequently. Therefore the specific situation in Austria has to be taken into account when analyzing Kurt Rothschild's contribution to Post Keynesian economics.

4. Summary

Kurt Rothschild is clearly positioned within the Post Keynesian Theory as regards his methodological framework, as well as his theoretical analysis of the labour market. Critical points might arise from his position towards mathematics, his rather conciliatory approach towards mainstream economics and his policy advice in the field of labour economics. Concerning his approach towards mathematical methods, he clearly states their limits in his numerous demands for interdisciplinary qualitative and quantitative analysis, which implements the notion of fundamental uncertainty. It can be postulated that Kurt Rothschild in this sense enriched Post Keynesian methodology by a more integrative approach to actively transform the multidimensional “tools” of economics into economic analysis. He applied these approaches already earlier (1960s, 1970s) compared to his Post Keynesian colleagues. Based in Austria, the major reason for this might be that his economic environment did not ask for such a strong opposition to mainstream economics. Austrian economic policy was largely driven by *Austrian Keynesianism*, promoting deficit spending – but not functional finance – which made it easier to make less *radical policy* demands than Post Keynesian economists had to claim in other countries. A strong state with numerous public employees and existing public enterprises covering major parts of basic services – which were privatized much later than in Anglo Saxon economies – did not necessarily ask for concepts like the employer of the last resort. His position within the Austrian research institute on applying mathematical methods, as well as the specific situation in Austria, requiring different policy advice, might count as reasons, why his demands within Post Keynesian theory differ from his colleagues in the 1970s and 1980s and might also count as reasons for the lower recognition by his fellows.

References

Appelbaum, Eileen (1979): The Labor Market. In: Eichner (Hrsg): A Guide to Post Keynesian Economics, New York: M.E. Sharpe, 100-119.

Altzinger, Wilfried / Springler, Elisabeth (2011): Editorial. In: Kurswechsel 2/2011.

Colander David, Holt Richard und Rosser, Barkley (2008): Live and dead issues in the methodology of economics. In: Journal of Post Keynesian Economics, (30), 2: 303-312.

Davidson, Paul (2003): Is “mathematical science” an oxymoron when used to describe economics?. In: Journal of Post Keynesian Economics, (25), 4:527-545.

Dequech, David (1999): Expectations and confidence under uncertainty. In: Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 21 (3), 415-430.

Dow, Sheila (2001): Post Keynesian methodology. In: Holt / Pressman (Hrsg.): A New Guide to Post Keynesian Economics, New York: Routledge, 11-20.

Dow, Sheila (2003): Understanding the relationship between mathematics and economics. In: Journal of Post Keynesian Economics, (25), 4: 547-589.

Dow, Sheila (2005): Axioms and Babylonian thought: a reply. In: Journal of Post Keynesian Economics (27), 3:385-391.

Eichner, Alfred (1979): A Guide to Post Keynesian Economics, New York: M.E. Sharpe.

Fontana, Giuseppe (2006): Keynesian uncertainty and money. In: Arestis / Sawyer (Hrsg): A handbook of Alternative Monetary Economics, Cheltenham: Edward Elgar.

Holt, Richard und Pressman, Steven (2001): A New Guide to Post Keynesian Economics, New York: Routledge.

King, J.E. (1994): Kurt Rothschild and the alternative Austrian Economics. In: Cambridge Journal of Economics, (18), 431-445.

Lavoie, Marc (2006): Introduction to Post-Keynesian Economics, Houndmills: Palgrave MacMillan.

Nowotny, Ewald (2011): Einige persönliche Erinnerungen an Kurt Rothschild. In: Kurswechsel 2/2011, S.81-85.

Palley, Thomas (2011): A Theory of Minsky Super-Cycles and Financial Crisis. In: Contribution to Political Economy, April, 1-16.

Phelps, Michael G. (1980): Laments, ancient and modern: Keynes on mathematical and econometric methodology. In: Journal of Post Keynesian Economics, (11), 4: 482-493.

Pressman, Steven (2001): The role of the state and the state budget. In: Holt / Pressman (Hrsg.): A new Guide to Post Keynesian Economics, London: Routledge, 102-113.

Rosser, Barkely (2001): Alternative Keynesian and post Keynesian perspective on uncertainty and expectations. In: Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 23 (4), 545-566.

Rothschild Kurt W. / Bürger, Hans (2009): Wie Wirtschaft die Welt bewegt. Die großen ökonomischen Modelle auf dem Prüfstand, Wien: Lesethek Verlag.

Rothschild, Kurt (1946-47): The Meaning of Rationality: A Note on Professor Lange's Article. In: The Review of Economic Studies, (XIC), 1:50-52, reprint in: King (Hrsg.): Economic Method, Theory and Policy, Selected Essays of Kurt W. Rothschild, 1995, Aldershot: Edward Elgar.

Rothschild, Kurt (1969): Wirtschaftsprognose, Methoden und Probleme, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Rothschild, Kurt (1979a): Unvollkommene Information und Arbeitsmarkt. Suchtheorie der Arbeitslosigkeit. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg.8, (11), 518-523; Reprint in: Buchegger, Hutter, Löderer (Hrsg). Kurt Rothschild, Arbeitslose. Gibt's die? (1990), Marburg Metropolis

Rothschild, Kurt (1979b): Keynesianische und postkeynesianische Beschäftigungstheorie. In: Bombach/Gahlen/Ott (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Beschäftigungstheorie und -politik, Tübingen 171-200, Reprint in: Buchegger, Hutter, Löderer (Hrsg). Kurt Rothschild, Arbeitslose. Gibt's die? (1990), Marburg Metropolis

Rothschild, Kurt (1983): Vollbeschäftigung – eine Ausnahmesituation? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 31, 25-31. Reprint: Buchegger, Hutter, Löderer (Hrsg). Kurt Rothschild, Arbeitslose. Gibt's die? (1990), Marburg Metropolis.

Rothschild, Kurt (1992): Ethik und Wirtschaftstheorie, Tübingen: Mohr.

Rothschild, Kurt (1995): In Search of a European Identity. In: Kyklos, (48), 273-277.

Rothschild, Kurt and King, John (2009): A Conversation with Kurt Rothschild. In: Review of Political Economy, (21), 1: 145-155.

Sawyer, Malcom (2003): Employer of the Last Resort: Could it Deliver Full Employment and Price Stability? In: Journal of Economic Issues, Vol. XXXVII (4), 881-907.

Sawyer, Malcom (2009): Fiscal and interest rate policies in the "new consensus" framework: a different perspective. In: Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 31 (4), 549-565.

Springler, Elisabeth (2011): Kurt Rothschilds postkeynesianische Methodologie. In: Kurswechsel 2/2011, 18-26.

Walther, Herbert (2011): Kurt Rothschild und die Theorie der Arbeitslosigkeit. In: Kurswechsel 2/2011, 27-40.

Wray, Randall (2000): The Employer of the Last Resort Approach to Full Employment, Centre of full employment and price stability University of Kansas City, Missouri, Working Paper No. 9, <http://www.cfeps.org/pubs/wp-pdf/WP9-Wray.pdf>.

Können Unternehmen von der öffentlichen Verwaltung noch etwas lernen?

Abstract

Eingangs definiert der Artikel den Begriff „Innovation“ und „Innovationssysteme“ und beschreibt die Innovationsstruktur in Unternehmen bzw. der Privatwirtschaft und Industrie, um diese jenen der öffentlichen Verwaltung gegenüber zu stellen. Im nächsten Schritt werden ausschlaggebende Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen bzw. Innovationssysteme für Unternehmen und die öffentliche Verwaltung verglichen. Dabei stehen z.B. Innovationsimpulse, Anreizsysteme, rechtliche Maßgaben und Personalstruktur im Mittelpunkt. Konkrete Innovationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung dienen danach als Basis für die theoretische Identifikation von thematisch sinnvoll zu untersuchenden Unternehmensbereichen oder -segmenten. Dabei werden unterschiedliche Maßnahmen und Ansätze, die in der öffentlichen Verwaltung bereits umgesetzt wurden, auf die Möglichkeit einer Implementierung in ähnlicher oder abgewandelter Form in Unternehmen bzw. der Privatwirtschaft hin geprüft.

Der Artikel zeigt an Hand von theoretischen Beispielen, dass der Wissenstransfer zwischen den Strukturen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft – je nach Situation und Aufgabe – nicht nur einseitig von der Privatwirtschaft zur öffentlichen Verwaltung, sondern auch umgekehrt erfolgen kann.

Firstly this article defines the terms “Innovation” and “Innovation systems” and describes how innovation is delivered in public sector bodies compared to that in the private sector. Secondly the article looks at similarities and differences in frame conditions regarding innovation systems for both private companies and public service bodies e.g. innovation impulses, incentive systems, legal frameworks and the employment-structure, all put at the center of consideration.

Concrete examples of innovation within the public service bodies are a basis for this theoretical research with the idea that these structures could be then used to identify promising areas in the private sector. Public sector ideas are tested with the possibility of transferring or implementing these in a similar or slightly adapted form within private companies.

By use of theoretical examples the article then shows that knowledge transfer between the structures of the private sector and the public service – depending on the situation or task – is possible both-way.

1. Definition von Innovation

Im heutigen wirtschaftlichen Umfeld besteht Einigkeit darüber, dass nur innovative Organisationen langfristig Erfolg haben. Kein Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen kann es sich erlauben – egal in welcher Branche und Größe – nicht innovativ zu sein. Doch was bedeutet Innovation?



Max Mazelle
Absolvent der Fachhochschule
des bfi Wien



František Horňák
Vizektor der slowakischen
technischen Universität

Es ist schwer, den Begriff „Innovation“ eindeutig zu definieren. Unterschiedliche AutorInnen betonen den Aspekt der Neuheit, der Erstmaligkeit in einem bestimmten Umfeld, andere wiederum sehen Innovation als einen Prozess, der Gegebenheiten verändert, wieder andere stellen die wirtschaftliche Nutzungsmöglichkeit einer neuen Idee in den Vordergrund, um dann von „echter“ Innovation zu sprechen.

Die Firma 3M – als Erfinder der Post-Its als Innovationstreiber weltweit anerkannt – definiert Innovation wie folgt: „Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt“. (3-M Innovation).

Alle Definitionen haben jedoch folgende Gemeinsamkeiten: Eine neue Idee, ihre erfolgreiche Umsetzung dieser und die zusätzliche Wertschöpfung.

Der Weg von einer reinen Idee zu einer auf den Markt positionierten Innovation ist zeitweise sehr komplex. Ob eine Innovation letztlich für eine Organisation zum Erfolg wird, hängt von einer weiteren Reihe von Faktoren ab. Risikofaktoren entstehen für die betreibende Organisation dabei eventuell hinsichtlich der Zeit, der Kosten, der Verwertung und auch der technischen Realisierbarkeit einer Lösung (Stummer et al. 2010: 101).

1.1 Innovationssysteme

Den heutigen Innovationskonzepten liegt die Definition von Joseph A. Schumpeter zu Grunde, wonach InnovatorInnen schöpferische UnternehmerInnen sind (Belitz/Schrooten 2008: 5). Der Begriff des Unternehmers/der Unternehmerin ist dabei auf zahlreiche Organisationen umlegbar, die nicht zwingend einen wirtschaftlich motivierten Antrieb folgen müssen. Die Motivation aller InnovatorInnen ist jedoch durch Innovation eine Monopolstellung zu erreichen, mit welcher man im Wettbewerb bestehen kann. Dabei reicht es nicht, eine neue Idee zu generieren, sondern diese muss realisiert und in Form neuer Produkte, Prozesse oder einer neuen Organisationsform am Markt eingeführt werden und dort gegenüber anderen Angeboten bestehen – diese gegebenenfalls substituieren. Damit wird der Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ beschrieben.

Heute agieren solche InnovatorInnen meist in Netzwerken, die als Innovationssysteme beschrieben werden. Dabei nehmen zahlreiche Organisationen und Personen wichtige Rollen ein. Freeman definiert ein Innovationssystem (auch IS) als „the network of institutions in the public and private sector whose activities and interaction initiate, import and diffuse new technologies“(Belitz/Schrooten 2008: 6).

Diese Definition zu Grunde legend gilt, dass die Qualität eines Innovationssystems steigt, je besser die einzelnen AkteurInnen mit Kompetenzen ausgestattet sind, die sie zur erfolgreichen Durchführung von Innovationsprozessen benötigen, je vollständiger ein Innovationssystem ist

und je besser die AkteurInnen vernetzt sind. In der Praxis sind diese Annahmen nur durch sehr komplexe Bestandsaufnahmen zu bewerten.

2. Vergleich der Innovationsstruktur von Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

Um mögliche Themenfelder für den Austausch und die Strukturierung zwischen der Organisation von Innovationsprozessen in der Privatwirtschaft und Industrie sowie jenen der öffentlichen Verwaltung zu identifizieren, gilt es zuerst, die beiden Wirkungsbereiche genauer zu beschreiben. Dabei wird im Bereich der öffentlichen Verwaltung auf Innovationen im Staat, also die Auswirkungen innovativer Prozesse und Technologien auf das bestehende Rechts- und Verwaltungssystem, nicht auf die Funktion des Staates (z.B. durch Gesetzgebung) als Impulsgeber für Innovationen im privatwirtschaftlichen Bereich (Schliesky 2010: 12f) fokussiert.

Zu diesem Zweck werden im Folgenden die Ausrichtungsunterschiede, die Innovationssysteme, mögliche Innovationsauslöser und die Schritte im Innovationsprozess definiert.

2.1 Grundsätzliche Ausrichtungsunterschiede

In den Tätigkeitsbereichen sowie den bestimmenden Parametern von öffentlicher Verwaltung und privatwirtschaftlichen Unternehmungen gibt es eine Reihe von offensichtlichen Unterschieden. Einige mit zentraler Bedeutung kann man wie folgt herausarbeiten (Reichard 2005: 9):

Abbildung 1: Vergleich Privatwirtschaft vs. öffentliche Verwaltung

Privatwirtschaft	öffentliche Verwaltung
Gewinnmotiv als Haupttriebkraft	wohlfahrtsstaatliche Versorgung, Gemeinwohl-Orientierung
Marktwachstum, Angebotsausweitung	Begrenzung bzw. tlw. Rückbau des Angebots bzw. gesetzlicher Auftrag
Kostensenkung als wichtiger Erfolgsfaktor	„Budgetmaximierung“ als verbreiteter Motivator
ökonomische Rationalität dominant	politisch-bürokratisch-ökonomischer Rationalitäten-Mix
meist überschaubare Stakeholder-Strukturen mit nur teilweise widersprüchlichen Interessen	sehr breite, plurale Trägerstruktur mit sehr unterschiedlichen Interessen
relativ hoher Autonomiegrad der Leitung, Unternehmen handelt „für sich“	(sehr) begrenzter Autonomiegrad der Leitung; Einzelbehörde ist in größere Strukturen eingebunden
Bindung an allgemeine Rechtsnormen	striktes Rechtmäßigkeitsprinzip für gesamtes Verwaltungshandeln
Rechenschaftslegung primär gegenüber dem Eigenkapitalgeber	Legitimation und Rechenschaftslegung gegenüber vertretungsbefugter Körperschaft und BürgerInnen
meist deutlicher Markt- und Wettbewerbsdruck	meist geringer Markt- und Wettbewerbsdruck

Quelle: Reichard 2005: 9

Weiters muss der Begriff „Innovationsmanagement“ in der Privatwirtschaft wie der öffentlichen Verwaltung klar definiert werden. Grundsätzlich gilt, dass man unter Innovationsmanagement die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Organisationen versteht. Im Unterschied zu Kreativität, die sich mit der Entwicklung von Ideen beschäftigt, ist Innovationsmanagement auch auf die Verwertung von Ideen bzw. deren Umsetzung in erfolgreiche Produkte bzw. Dienstleistungen ausgerichtet.

Das Management von Innovationen ist Teil der Umsetzung der Organisationsstrategie und kann sich auf Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsprozesse, Organisationsstrukturen, Managementprozesse usw. beziehen. Dies gilt gleichermaßen für Privatwirtschaft wie öffentliche Verwaltung. Während Produktinnovationen in der Regel darauf abzielen, die Bedürfnisse von Kunden besser zu befriedigen, sind Prozessinnovationen meist auf Verbesserung von Effektivität und Effizienz von Verfahren ausgerichtet. In der Privatwirtschaft steht dabei jedoch jeweils die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, die Wettbewerbs- oder Servicefähigkeit eines Produktes oder Prozesses im Vordergrund. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene – und dies ist die Maxime für die öffentliche Verwaltung – ist es jedoch die Wohlfahrt, welche durch Innovationen gesteigert werden soll (Buchinger 2007: 1). Zur Messung selbiger werden gesellschaftliche Entwicklungen in drei Dimensionen berücksichtigt, die entsprechende Innovationen erfordern (Human Development Index):

- Langes und gesundes Leben (gemessen an der Lebenserwartung)
- Bildung (gemessen an Alphabetisierung und primären/sekundären/tertiären Ausbildung)
- Wirtschaftskraft (gemessen am BIP pro Kopf auf Basis der Kaufkraftparitäten)

Eine Innovationsdefinition, die den Bogen über die oben genannten Dimensionen spannt, liefert somit das „*Green Paper on Innovation*“ der Europäischen Kommission (European Commission 1995: 11): „*Innovation is not just an economic mechanism or a technical process. It is above all a social phenomenon. Through it, individuals and societies express their creativity, needs and desires. (...) Innovation can and must offer a response to the crucial problems of the present. (...) innovation generally improves living and working conditions. (...) by its nature innovation is a collective process which needs the gradual commitment of an increasing number of partners.*“

Dieser Definition von „Innovation als soziales Phänomen zur Bewältigung aktueller Probleme“ folgend erkennt man, dass trotz zahlreicher Unterschiede in den Innovationsmanagement-Ansätzen und dem prägenden Umfeld in diesem Zusammenhang zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft verwandten Herausforderungen begegnet wird bzw. ebensolche Ziele verfolgt werden.

2.2 Beschreibung des Innovationssystems von Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

Folgende Elemente definieren ein Innovationssystem (Koschatzky 2011: 19) in dem Unternehmen der Privatwirtschaft bzw. Industrie agieren müssen:

1. **Institutionelle Strukturen:** Durch andere Unternehmen, Forschungseinrichtungen, staatliche Regulative, Netzwerke und Routinen werden die institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen.
2. **Anreizsysteme:** In diesem Zusammenhang geht es um die Anreize, die auf Personen und Institutionen ausgeübt werden, um Technologietransfers, Lernprozesse, Qualifizierungen, Unternehmensgründungen etc. voranzutreiben.
3. **Fähigkeit und Kreativität der AkteurInnen:** Die AkteurInnen innerhalb des jeweiligen Systems unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kreativität sowie der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen.
4. **Kulturelle Besonderheiten:** Kulturelle Besonderheiten schlagen sich z.B. im unterschiedlichen Zugang zu und Nutzungsverständnis von Technik nieder oder in der gesellschaftlichen Akzeptanz eines eventuellen Scheiterns im Rahmen eines Versuchs den Sprung in die Selbständigkeit zu wagen.

Mit Blick auf die öffentliche Verwaltung gelten diese Elemente sinngemäß. Dazu kommen jedoch insbesondere noch drei weitere thematische Faktoren hinzu, welche die Innovationstätigkeiten maßgeblich mitbestimmen.

5. **Gesetzliche Bestimmungen:** Die Möglichkeit Gesetze oder Verordnungen zu erlassen, ist ein Instrument, über das nur hoheitliche Körperschaften verfügen. Gleichzeitig hat die öffentliche Verwaltung weniger Ermessensspielraum als AkteurInnen in der Privatwirtschaft (z.B. Gleichheitsgrundsatz) und dadurch auch weniger Spielraum für innovative Umsetzungen (Graudenz et al. 2010: 10).
6. **Treuhändische Mittelverwendung:** Die Mittelverwendung der öffentlichen Hand hat entsprechend konservativ und nachvollziehbar zu erfolgen, da diese durch die Einnahme von Steuern, Abgaben und Gebühren der Steuersubjekte entstehen. Insbesondere aus diesem Grund ist die Generierung von neuen Wettbewerbssituationen auf Grund von Innovationsschritten (im industriellen Bereich ein ganz normaler Vorgang der Marktwirtschaft) ein zumindest stark umstrittener Prozess und stellt die Setzung eines höchst politischen Steuerungsaktes dar. Unterschiedliche Parteien verfolgen hier unterschiedliche Ansichten bzgl. Privatisierungen, staatlicher Eigenbetriebe etc.
7. **Verpflichtende Öffentlichkeits-Einbindung:** Die öffentliche Verwaltung ist angehalten (und tlw. im Bereich der Auskunftspflicht gesetzlich verpflichtet), die Öffentlichkeit und Dritte zu informieren (Gepl 2008: 19). Dies gilt auch für jene Bereiche, denen Innovationen zu Grunde liegen. Hier ist somit fortwährender Austausch mit der Öffentlichkeit notwendig. Pilotinnovationsprozessen werden in der öffentlichen Verwaltung auf Basis einer Evaluierung und im Sinne einer lernenden Verwaltung ständig weiterentwickelt.

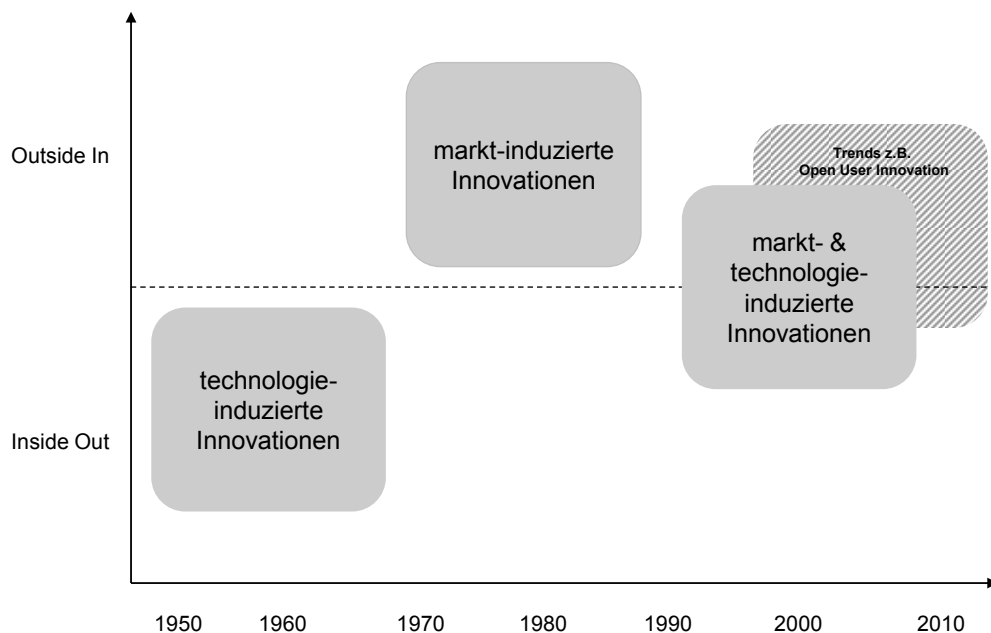
2.3 Auslöser für Innovation in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

Im nächsten Schritt sollen nun auslösende Faktoren und Momente für Innovationsprozesse in der Privatwirtschaft und Industrie jenen der öffentlichen Verwaltung gegenübergestellt werden.

2.3.1 Innovationsimpulse im Bereich der Privatwirtschaft und Industrie

Im Bereich der Privatwirtschaft kam es zu einer Verschiebung der Produktinnovationsimpulse im Verlauf der letzten Jahrzehnte. Waren es in den 50er Jahren vor allem technologie-induzierte Impulse, stieg später die Bedeutung der vom Markt ausgehenden Impulse.

Abbildung 2: Produktinnovationsimpulse im Zeitablauf



Quelle: Buchholz 1996: 130, ergänzt um eigene Darstellung (strichliert)

Das Technology-Push-Modell, bei dem der Aufbau von Produktionskapazitäten sowie von Forschung&Entwicklungs-Fähigkeiten im Mittelpunkt stand, setzte einen hohen Neuigkeitsgrad des Impulses voraus. Der Erfolg dieser „Erfindung“ am Markt war jeweils ungewiss und stellte sich tlw. erst nach mehrmaligen Nachjustierungen der Produkte ein.

Beim markt-induzierten Auslöser oder Market-Pull-Modell ist der Innovationsprozess von den beobachteten Bedürfnissen der KundInnen initiiert (Schewe/Becker 2009: 38). Eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit in der Realisierung am Markt und ein oftmals hoher Erfindungsanspruch (z.B. Walkman von Sony) kennzeichnen diesen Zugang (Vahs/Burmester 2002: 80).

Heute ist häufig eine Kombination der Faktoren impulsgebend, wobei auch immer stärker ökologische Notwendigkeiten in der Produktinnovation Einfluss finden.

Auch die rechtlichen Komponenten gewinnen heute an Bedeutung und gelten zeitweise als Innovationsimpulsgeber. In jüngster Zeit wird auch ein immer stärkerer Trend sichtbar, beispielsweise Kundenfeedback (z.B. Open User Innovation) aktiv zur Innovationssteuerung zu nutzen oder Lead-Kunden aktiv in die Produkt- sowie Dienstleistungsentwicklung einzugliedern.

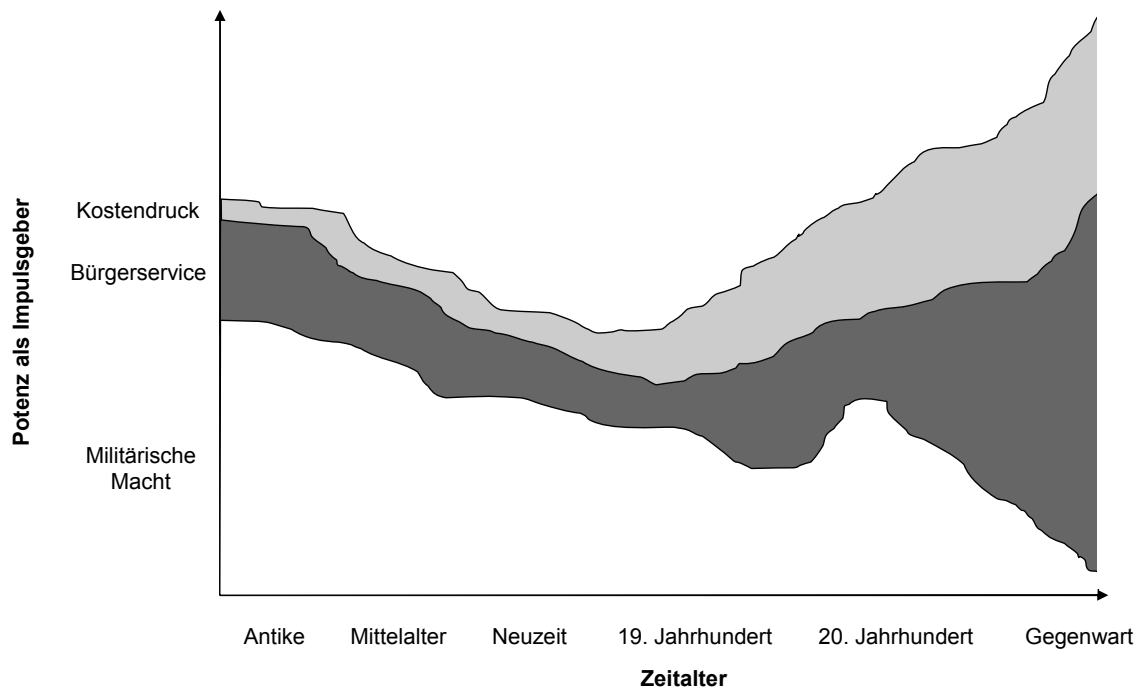
2.3.2 Innovationsimpulse im Bereich der öffentlichen Verwaltung

Im öffentlichen Bereich gibt es heute oftmals sehr viel spezifischere Auslöser für Innovationsprozesse. So können es zwar auch neue technologische Möglichkeiten sein die tlw. durch Eigeninitiative oder tlw. durch Nachfragedruck aus der Bevölkerung zum Einsatz kommen. Beispiele sind e-Government Anwendungen wie Finanz Online etc. Andererseits ist auch die Kundenorientierung und Beobachtung von Kundenbedürfnissen Auslöser für innovative Schritte (Haidvogel 2011: 9). Darüber hinaus spielt in der öffentlichen Verwaltung noch die politische Impulskomponente eine große Rolle, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen oft nicht oder nur in anderer Form ausgeprägt ist (Schliesky/Schulz 2010: 79ff):

Jüngere Innovationsimpulsgeber:

1. Die verringerte Bedeutung der räumlichen Nähe führt zur Diskussion rund um die Verwaltungssprengel und damit zu Feldern für Innovationen.
2. Privatisierungsbestrebungen oder Ausgliederungen können per se oder durch Entwicklung von Leistungsverrechnungsmodellen zu Innovationen führen.
3. Gesetzgebung oder Mittelkürzungen erfordern die Entwicklung neuer Lösungswege.
4. Neue übertragene Aufgaben (übertragener Wirkungsbereich zwischen Bund-Land-Gemeinde) bei gleichen zur Verfügung stehenden Ressourcen.
5. Innovations-Umsetzung zum Zweck der politischen Profilierung.

Historisch gesehen waren die Faktoren Kostendruck, Bürgerservice und Überlegungen zur Erhaltung und Ausweitung militärischer Macht sicherlich die wichtigsten, wenn auch bei weitem nicht ausschließlichen Innovationsimpulsgeber im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Militärische Technologien und Errungenschaften haben dabei über lange Zeit alle anderen Faktoren in den Hintergrund gedrängt, bestimmen heute aber auch noch in verschiedensten Teilbereichen entscheidende Entwicklungen. In der Entstehungsgeschichte der ersten Republiken, Demokratien und bei sonstigen Wahlsystemen (z.B. Timokratie) war sicherlich das unterschiedlich ausgeprägte Service des Staates gegenüber einzelnen Bürgergruppen (Orientierung nur an Grundbesitzern, Wahlrecht nur für Bürger Roms etc.) ein wichtiges Instrument zur Machterlangung in der öffentlichen Verwaltung und stellt heute ein ganz zentrales Anliegen bei Innovationsschritten in der öffentlichen Verwaltung dar. Ein in der jüngeren Geschichte massiv in den Vordergrund der öffentlichen Wahrnehmungen gerückter Auslöser für Innovationsanstrengungen ist der allgegenwärtige Kostendruck bei Maßnahmen und Anstrengungen in staatlichen Einrichtungen.

Abbildung 3: Schematische Darstellung der Relevanz historischer Innovationsimpulsgeber

Quelle: eigene Darstellung

2.4 Der Innovationsprozess in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

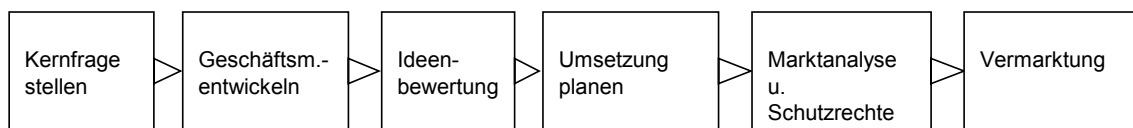
Um neue Ideen regelmäßig und erfolgreich umzusetzen bedienen sich zahlreiche Unternehmen eines strukturierten Innovationsprozesses. Dieser hilft dabei, neue Ideen zu finden und zu realisieren. Zu den Phasenmodellen eines solchen Innovationsprozesses gibt es in der Wissenschaft zahlreiche Abhandlungen, die sich auch über den Zeitverlauf massiv verändert haben.

War einst das Technology-Push-Modell weitgehend anerkannt, wurde dies dann durch das Market-Pull-Modell – infolge der Implikation der Wirtschaftskrise – ersetzt (Schewe/Becker 2009: 38). Es folgten Modell-Ansätze und Visualisierungen von Thom, Schmitt-Grohe, Rothwell, Witt, Pleschak/Sabisch, Kline/Rosenberg, Cooper/Kleinschmidt, Vahs/Burmester, welche alle die unterschiedlichen Schritte in komplexen Innovationsprozessen zu fassen und zu strukturieren versuchten.

2.4.1 Innovationsprozess in der Privatwirtschaft

Grundsätzlich kann ein Innovationsprozess in der Privatwirtschaft bzw. Industrie in sechs untergliederte Phasen, bestehend aus der Erforschung eines Gebietes (Kernfrage stellen), der Wirtschaftlichkeitsanalyse (Geschäftsmodell entwickeln), der Grobbewertung (Ideenbewertung), der Produktentwicklung (Umsetzung planen), der Marktuntersuchung (Schutzrechte) und der Kommerzialisierung (Vermarktung), gegliedert werden (Franke 2007: 16). In anderen modernen Modellen wird nach der Ideengenerierung von Vor- und Detailanalyse gesprochen, im Anschluss kommt es zur Entwicklung, zu Tests und Produkt- und Markteinführung. Die inhaltlichen Schritte der Phasen sind sehr ähnlich (Bösch 2008: 58).

Abbildung 4: Schema Innovationsprozess in der Privatwirtschaft

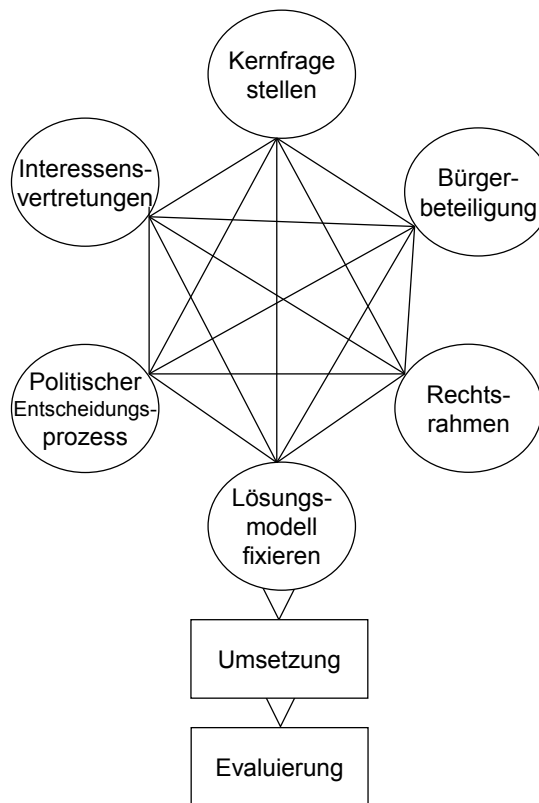


Quelle: eigene Darstellung

2.4.2 Innovationsprozess in der öffentlichen Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung wird dieser Prozess zudem von einer Reihe weiterer Mechanismen geprägt. Dafür verlieren andere Teilbereiche wie bsp. Schutzrechte an Bedeutung, da der Staat hier per se in hoheitlicher Funktion und damit ohne möglichen Wettbewerb agiert (z.B. Passamt). Konkret kommt es bei Großprojekten in einem oftmals recht informellen Abstimmungsprozess zwischen politischen Mandatsträgern, Interessensvertretungen, Bürgervertretungen und rechtlichen Institutionen im Rahmen eines politischen Entscheidungsprozesses mit Unterstützung von beauftragten Ämtern, Dienstleistern oder anderen staatlichen Stellen zur Erarbeitung und Fixierung eines Lösungsmodells.

Nach Fixierung eines Grundsatzbeschlusses kommt es durch die zuständige Stelle zur Umsetzung und nach gewissem Zeitablauf oder auf Initiative eines politischen Kontrollgremiums (Rechnungshöfe, Oppositionsanträge in den Gremien etc.) zu Evaluierungen. Bei kleineren Projekten, die bspw. amtsintern initiiert werden, reicht oftmals ein Innovationsprozess ähnlich jenem der Privatwirtschaft, ergänzt um eine Abstimmung mit dem politisch verantwortlichen Referenten.

Abbildung 5: Schema Innovationsprozess in der öffentlichen Verwaltung

Quelle: eigene Darstellung

Folgende Mechanismen – die im Rahmen des beschriebenen Prozesses Einfluss finden – können sich in unterschiedlichem Maß und Umfang hemmend wie auch begünstigend auf den Innovationsprozess in der öffentlichen Verwaltung auswirken. Gleichzeitig sei festgehalten, dass einige davon auch in Unternehmen – je nach Struktur der Unternehmung – im Innovationsprozess eine Rolle spielen können (Schliesky/Schulz 2010: 106):

Politische Profilierung: „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation“, so liest sich eine Broschüre des Deutschen Innenministeriums, mit welcher der deutsche Innenminister für eine Modernisierung der Verwaltungsabläufe in den Bereichen Personal, Steuerung, Organisation und e-Government – aber nicht zuletzt auch für sich – werben will (Bundesministerium des Innern 2006: 4). So sind Innovationsprojekte in der Verwaltung sehr oft vor einem politischen Hintergrund zu sehen. Dabei ergibt sich jedoch auch das Spannungsfeld, dass der lange Zeitraum bis zur Umsetzung einer „Innovation“ mit der kurzfristigen, auf Legislaturperioden begrenzten Entscheidungsrationalität der Politik kollidiert.

Primat der Politik: Die Politik hat die Abwägung zu treffen, direkten Einfluss auf die Verwaltung aufrecht zu erhalten und gleichzeitig eventuell diesbezüglich einschneidende Innovations Schritte zu realisieren. Zudem gilt es laufend die Entscheidung zwischen Maximierung des politischen Einflusses und Optimierung der Abläufe zu treffen.

Beharrungskräfte: Innovationsprojekte werden von der Fach-Beamtenschaft oftmals als Eingriff von außen gewertet und so blockiert, da hier tlw. ein Verlust von Einfluss bei der Umsetzung gefürchtet wird. Gleichzeitig wird der rechtliche Rahmen – teilweise zu Recht, teilweise aus Gewohnheit – vorgeschoben, um Strukturen als kaum veränderbar darzustellen. Hier zeigt sich auch die Bedeutung von innovationsfreundlicher Ausbildung und Führungsgrundhaltung, da Wissens-, Fähigkeits-, Willens- oder Systembarrieren oftmals von Ausbildungsgeneration zu Ausbildungsgeneration weitergegeben werden.

Ressortprinzip: Das Ressortprinzip, welches politischen Entscheidungsträgern gewisse inhaltliche Referate zuordnet, kann sich als Hindernis für ressortübergreifende Innovationen erweisen, insbesondere dann wenn sich diese im Verantwortungsbereich von politischen Mitbewerbern befinden.

Der Aufbau von Parallelstrukturen oder zumindest die nicht optimal ineinander greifende Befassung mit den zu Grunde liegenden Materien ist die Folge. Gleichzeitig kann sich die ressortübergreifende politische Verantwortung, auch wenn es bisher in den Tätigkeitsbereichen keine fachlichen Überschneidungspunkte gab, sehr positiv auf die Schaffung von Innovationen und Synergien auswirken.

Verwaltungskultur: Die bereits angesprochene Bedeutung des kulturellen Umganges mit Innovationen ist insbesondere im Zusammenhang mit den stark ausgeprägten Verwaltungskulturen von besonderer Bedeutung. Eine intensive Bindung zum Rechtsrahmen für jede Art und Ausgestaltung der Erledigung insb. im hoheitlichen Bereich erschwert Innovationsschritte in der öffentlichen Verwaltung und bedarf der aktiven Schaffung eines „innovativen“ Klimas.

Ökonomische vs. politische Rationalitäten: Oft führt die Betrachtung von Sachverhalten über die ökonomische Perspektive zur Offenlegung von Innovationspotenzialen. Gleichzeitig muss die politische Steuerung aber auch verschiedenste andere gesellschaftliche Faktoren abschätzen, bevor sie zu einer letztgültigen Umsetzungsentscheidung kommen kann.

Diskrepanz zwischen Steuerungs- und Vollzugsebene: Innovationen in der öffentlichen Verwaltung müssen im Idealfall in beiden Bereichen, in Steuerungs- und Vollzugsverwaltung, zur Umsetzung kommen. Dies kann mit einer Veränderung in gesetzgebenden Körperschaften wie auch in der operativen Verwaltung geschehen.

Darüber hinaus kommen bei Innovationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung noch Größe und Komplexität von staatlichen Innovationsprojekten, problematische Entscheidungs- und Überprüfungsstrukturen im demokratiepolitischen Prozess sowie das Fehlen ganzheitlicher Steuerungsmöglichkeiten durch den Föderalismus zum Tragen (Schliesky 2010: 3ff).

3. Unterschiede bzgl. der Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse in Privatwirtschaft / Industrie und öffentlicher Verwaltung

Nun werden unterschiedliche Details der Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung beschrieben und in Vergleich zu jenen in der Privatwirtschaft und Industrie gesetzt. Ziel ist es, basierend auf diesen Feststellungen jene Teilbereiche herauszufiltern, in den die speziellen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung zu attraktiven Lösungswegen oder Strukturen geführt haben oder führen können. An diesen Erkenntnissen abgeleitet, können dann Innovationsprozesse auch in Industrieunternehmen in Gang gesetzt, gefördert oder eingeleitet werden.

In allen Bereichen kommt die Interessenslage und Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Handlungsebenen zum Tragen, die kurz beschrieben werden soll:

Abbildung 6: Bürger:Politik:Verwaltung vs. Eigentümer:Vorstand/GF:Mitarbeiter

Öffentliche Verwaltung		Privatwirtschaft/Industrie	
AkteurIn	Beweggrund	AkteurIn	Beweggrund
BürgerIn	<ul style="list-style-type: none"> - Service - Rechtssicherheit - Transparenz - Effizienz - Information 	EigentümerIn	<ul style="list-style-type: none"> - Rendite - Substanzerhalt - ideelle Ziele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Versorgungssicherheit - Profilierung - Steuerung 	Vorstand/GF	<ul style="list-style-type: none"> - Markterfolg
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung im rechtlichen Rahmen - Stabilität/Vertrauen - Nachhaltigkeit 	MitarbeiterIn	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektive - Erfolgsgangente

Quelle: Eigene Darstellung

Dass der Anspruch und die Anforderungen bzgl. der Rechtssicherheit, der Nachvollziehbarkeit und der Verlässlichkeit im Bereich der öffentlichen Verwaltung weit höher als bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen sind, wirkt sich auf sämtliche Anstrengungen im Innovationsbereich aus. Während in der Privatwirtschaft bsp. bei eingeführten Innovationen (bei entsprechenden erwarteten Gewinn-Margen) eine durchschnittliche Wahrscheinlichkeit für die Realisierbarkeit und den Markterfolg wirtschaftlich bereits sinnvoll sein kann, bedarf es im öffentlichen (hoheitlichen) Verwaltungsbereich 100%iger Sicherheit, dass versprochene Services oder Dienstleistungen auch im Rahmen des neuen Prozesses erbracht werden können, um das Vertrauen in den Rechtsstaat nicht zu gefährden.

Zudem können im privatwirtschaftlichen Bereich Lösungen, Produkte und Dienstleistungen auch nur für spezielle KundInnen in einem Segment angeboten werden. Auf Grund des Gleichheits-

grundsatzes müssen Leistungen der öffentlichen Verwaltung immer nach objektiven Gesichtspunkten vergeben werden bzw. allen Dritten in gleichem Umfang zur Verfügung stehen.

Nun sollen die Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung in einigen speziellen Segmenten mit Blick auf ihre Auswirkung für den Innovationsprozess detaillierter aufgezeigt werden:

3.1 Anreizsysteme

Ein zentraler Faktor zur Schaffung eines innovativen Klimas ist die Implementierung von Anreizsystemen. Im Unternehmensbereich ist ein wichtiger, wenn nicht zentraler Hebel die Fokussierung auf monetäre Anreize. Diese kann u.a. direkt, durch die Einstellung und Förderung eines Innovationsmanagers, oder indirekt, durch Bonussysteme für Innovations- oder Ideeneinbringer, im Unternehmen realisiert werden.

In der öffentlichen Verwaltung sind finanzielle Anreize meist weit schwieriger darstellbar. Die Erschaffung von werthaltigen und im Kollegenkreis anerkannten Belobigungs-Möglichkeiten bei der Mitwirkung an Innovationsprojekten oder ein internes Vorschlagswesen, welches bei der Jahresbewertung Eingang findet, haben hier – ohne massiven finanziellen Mitteleinsatz – in der Vergangenheit zur Schaffung eines „kreativen Innovationsklimas“ beigetragen. In diesem Zusammenhang bsp. wurde in Österreich ein auch von nationalen und internationalen Spitzenpolitikern getragenes Wettbewerbswesen für Innovationen geschaffen (Gepl 2008: 13):

Österreichischer Verwaltungspreis

Hier werden in Wien feierlich Preisverleihungen zu innovativen Projekten der öffentlichen Verwaltung aus dem gesamten Bundesgebiet vorgenommen. 2010 wurde der Verwaltungspreis zum 4. Mal ausgeschrieben. Dabei wurden folgende Kategorien gewürdigt:

- Kategorie «BürgerInnenorientierung – Die Sichtweise von außen interessiert uns»
- Kategorie «Management von Diversity, Integration und Gender – Potential für die Verwaltung von morgen»
- Kategorie «BürgerInnenmitwirkung – ein Mehr an Demokratiequalität»
- Kategorie «Bürokratieabbau und Zusammenarbeiten zum Nutzen der BürgerInnen»

EPSA (European Public Sector Award)

Der EPSA ist ein europaweiter Qualitätswettbewerb für öffentliche Verwaltungen, der alle zwei Jahre stattfindet.

UNPSA (United Nations Public Service Award)

Auf internationaler Ebene wird jährlich der UN Public Service Award ausgeschrieben. Im Rahmen des UNPSA werden jährlich weltweit die besten Verwaltungsinnovationen prämiert.

Die Preise werden im Jahr 2012 in folgenden Kategorien vergeben:

- Preventing and combating corruption in the public service
- improving the delivery of services
- fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms
- advancing knowledge management in government
- Promoting gender responsive delivery of public services

Neu ist dieser Zugang jedoch nicht, da schon in Zeiten der österreich-ungarischen Monarchie gezielt für Spitzenleistungen und Innovationen eher Titel und Orden, denn bare Gulden als Belobigung von Seiten des Staates ausgeschüttet wurden.

3.2 Preispolitik

Im Bereich der Industrieinnovationen sind die Realisierungsüberlegungen meist sehr linear darstellbar. Eine identifizierte, innovative Lösung, welche z.B. zu verringerten Kosten in der Produktion eines Produktes oder einer Dienstleistung führt, kann relativ rasch umgesetzt werden, die Kostenvorteile zumindest zum Teil in den Markt weitergegeben und dadurch die Kundenzufriedenheit oder Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Eine nötige Mittelfreigabe für Investitionen kann so stringent argumentiert und durchgesetzt werden.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist die Weitergabe von Einsparungen z.B. durch e-Government-Lösungen an die BürgerInnen in Form von Gebührenreduktionen zwar möglich, die Preisbildung unterliegt jedoch gleichzeitig einem höchst politischen Prozess, in dem politische Wert- und Weltanschauungen, Überlegungen zur Versorgungssicherheit etc. eine Rolle spielen. Die Freigabe zur Realisierung einer Investition, um eine Innovation zu verfolgen, muss somit oft einen weit umfassenderen Diskussionsprozess durchlaufen.

3.3 Rechtlicher Rahmen

Mit Blick auf die rechtliche Situation von Innovationsprozessen in Industrie und öffentlicher Verwaltung lassen sich zwei Ansatzpunkte herausarbeiten.

Rechtliche Grundlage: Im privatwirtschaftlichen Bereich wird meist die Vorgabe eines Vorgesetzten, des Geschäftsführers oder Vorstandes als richtungweisend für Umsetzungsaktivitäten gesehen. Der rechtliche Rahmen ist insofern relevant, als es bei einem konkreten Verstoß gegen rechtliche Normen durch die Aufgabenstellung zu Diskussionen oder Weigerungen durch die vollstreckenden Mitarbeiter oder Abteilungen kommen wird. In der öffentlichen Verwaltung gibt es zwar die Möglichkeit der Weisung, z.B. um *Procedere* direkt zu verändern, allerdings ist der Verwaltungsapparat bzgl. Schulungen und Ausgestaltung von Arbeitsabläufen dahingehend konditioniert, sich jeweils möglichst exakt nach der im jeweiligen Fall herrschenden rechtlichen Grundlage zu richten. Abweichenden Lösungswegen stehen somit von Haus aus weit intensivere

Widerstände entgegen, da in der Privatwirtschaft eine abweichende Umsetzung im ersten Schritt Sinn machen und argumentierbar sein muss, in der öffentlichen Verwaltung – im schlimmsten Fall – nur mit Androhung von Konsequenzen oder über eine aufwändige und zeitlich beanspruchende Intervention in der Gesetzgebung – und unter Beachtung des politischen Risikos einer Weisungsanwendung – erfolgen kann.

Rechtsgestaltung

Eine Körperschaft öffentlichen Rechts hat die Möglichkeit, im inneren Wirkungsbereich (nicht im übertragenen Wirkungsbereich, in welchem bsp. dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin einer Statutarstadt die Funktionen des Bezirkshauptmannes/der Bezirkshauptfrau zukommt) rechtliche Gestaltung und Durchführungsverordnungen zu erlassen. Durch das Privileg, aktiv Rechtsnormen für die Durchführung von sämtlichen Aufgaben im inneren Wirkungsbereich errichten zu können, hat die öffentliche Verwaltung in Wechselwirkung mit den politischen EntscheidungsträgerInnen die Kraft, Innovationsideen auch abseits des herrschenden Rechtssystems bis zu einem gewissen Grad (z.B. eine Verletzung bestehender Gesetze im Verfassungsrang etc. ist nicht möglich) umsetzbar zu machen, bzw. die Möglichkeit, Dritte in der Umsetzung von Innovationen in einer gewissen Thematik zu fördern oder zu motivieren (z.B. Abgasnormen bei Fahrzeugen führen zu Entwicklungsschritten bei Verbrennungsmotoren und begünstigen Fahrzeughersteller, die in diesem Bereich spezielles Wissen aufweisen).

Im Bereich der Industrie haben Unternehmen nur die Möglichkeit, beratend oder informativ auf den Gesetzgebungsprozess Einfluss zu nehmen. Sie bedienen sich dazu so genannter LobbyistInnen, die durch gezielte zur Verfügung Stellung von Informationen Sachbereiche speziell beleuchten (Strauch 1993: 35).

3.4 Ressortprinzip

Je nach Referatsbildung in der öffentlichen Verwaltung durch das zuständige Organ werden die unterschiedlichen Referate im Rahmen eines politischen Verhandlungsprozess in ein so genanntes Ressort gebündelt und einem einzelnen politischen Verantwortungsträger zugeordnet. Ein Stadtrat/eine Stadträtin kann so z.B. gleichzeitig für die Wirtschaft und für die Feuerwehr verantwortlich zeichnen. Dies in Kombination mit einer so genannten Eckwertbudgetierung (dem Ressortverantwortlichen steht für sämtliche Referate im Ressort eine fixe gesamte Budgetsumme zur Verfügung, die dieser relativ flexibel unter den Referaten nach Ermessen verschieben kann) führt oftmals zum Erkennen von ungehobenen Innovations- oder Synergiepotenzialen. So könnte es im genannten Beispiel Wirtschaft-Feuerwehr zur Entdeckung ungeahnter Synergien bei der Verrichtung so genannter Brandsicherheitswachen bei wirtschaftlich bedeutenden Veranstaltungen kommen.

Im privatwirtschaftlichen Bereich gibt es auch Vorstandverantwortungen die sich über unterschiedliche Geschäftszweige erstrecken können. Die Budgetierung ist – auch auf Grund rechtlicher Bestimmungen – jedoch meist weit stärker zwischen den einzelnen Gesellschaften abgegrenzt, als zwischen den Referaten oder Abteilungen in der Eckwertbudgetierung. Zudem

erwarten etwaige unterschiedliche Teilhaber in den Geschäftssegmenten zuweilen unterschiedliche Gewinnausschüttungen, Investitionen, Dividenden etc.

3.5 Informationsaktivitäten während des Innovationsprozesses

Ein zentraler Unterschied zwischen den Rahmenbedingungen bei der Umsetzung eines Innovationsprojektes in der öffentlichen Verwaltung bzw. in einem Industrieunternehmen liegt im erforderlichen Umgang mit fortwährenden Informationen gegenüber Dritten, der Öffentlichkeit und kritischen organisations-internen Vertretern.

Im Industrieunternehmen sind es meist die EigentümerInnenvertreter, AktionärInnen etc., die entsprechende Informationen über den Innovationsprozess nachfragen, um dessen Erfolg und die Relation zwischen nötiger Mittelaufwendung zur Realisierung und den Erfolgchancen sowie Renditen abschätzen zu können. Gegenüber der Öffentlichkeit besteht meist nur Rechtfertigungsbedarf im Falle eines vermuteten Verstoßes gegen rechtliche Auflagen oder auf Grund der Verletzung von Interessen von Dritten, die sich gegebenenfalls an Medien wenden. Aktive Informationspolitik kann sich jedoch auch für Industrieunternehmen in diesem Zusammenhang langfristig bezahlt machen. Wenn nämlich ein entsprechendes Problem zu einem späteren Zeitpunkt auftritt, verfügt man bereits über eine umfassende Vertrauens- und Kommunikationsbasis.

Die mediale Beobachtung im öffentlichen Verwaltungsbereich ist im Normalfall weitaus höher. Dies ist auf Grund des öffentlichen Interesses, der oft unmittelbar für BürgerInnen spürbaren Projektschwerpunkte sowie der treuhändischen Verwaltung und Investition von Steuergeldern in Innovationsprojekte berechtigt und erklärbar. Politische Mitbewerber nutzen eventuelle Schwierigkeiten in der Umsetzung sofort, um die mediale Aufmerksamkeit darauf lenken zu können.

Der Druck, der durch versäumte oder falsche Informationspolitik innerhalb eines Innovationsprozesses über den Zeitverlauf steigen kann, kann im schlimmsten Fall zu einem vorzeitigen Abbruch der Umsetzungsbemühungen führen, obschon eventuell bereits ein entsprechender Erfolg in Aussicht für das Projekt gestanden ist.

3.6 Personalstruktur

Als Hemmschuh für die Umsetzung innovativer Entwicklungen oder Konzepte kann sich in der öffentlichen Verwaltung ein starres Personalsystem erweisen. Zwar kann der Vorgesetzte eine „veränderungsunwillige“ Person innerhalb der Verwaltung für eine andere Verwendung freistellen, eine unmittelbare Versetzung oder gar Freistellung ist ohne klare Verfehlung jedoch nicht möglich. In der Privatwirtschaft ist eine entsprechende Sanktionierung – auch als letztes Druckmittel zur Kooperation hinsichtlich der Realisierung einer Innovations-Idee – sehr wohl denkbar.

4. Beispiele von Innovationen der öffentlichen Verwaltung

Dass die öffentliche Verwaltung nicht nur relativ – also im Zusammenhang mit jenen Bereiche in den sie Vorteile (durch z.B. rechtliche Alleinstellung in der Realisierung) inne hat, sondern auch absolut – also in jenen Bereichen, in welchen man privatwirtschaftlich mit Produkten und Dienstleistungen am Markt agiert – sehr erfolgreich im Management von Innovationsprozessen agieren kann, sieht man an zahlreichen Beispielen. Diese unterstreichen auch die Notwendigkeit, sich die Instrumente der öffentlichen Verwaltung, die jeweils in der Realisierung zum Einsatz gekommen sind, im Detail anzusehen, um eventuellen Ideen für die Überleitung in den Bereich des industriellen Innovationsmanagements ableiten zu können. Einige Innovationsbereiche:

4.1 Online-Verwaltung-Services

Zur besseren Terminverwaltung und zur Vermeidung von Stehzeiten in der Verwaltung kommen Online-Terminkalender und Online-Reservierungsmöglichkeiten zum Einsatz. So ist die Auslastung der Verwaltungsmitarbeiter während der Geschäftszeiten gesichert, die Bearbeitung kann geblockt und ohne Störung erfolgen und Bürger haben die Gewissheit rasch und ohne Wartezeiten Ihre Dokumente für die Erstellung z.B. eines Reisepasses im Service Center Passamt einreichen zu können (Online Reisepass Service des Magistrat Graz)

4.2 Bibliotheken-Services

In diesem Bereich können drei jüngere Innovationsschritte in der öffentlichen Verwaltung angeführt werden, die durchaus kompetitiven Charakter zur Privatwirtschaft haben (Stadtbibliotheken Graz).

- **Bibliothek Digital:** Mitglieder der Bibliotheken können kostenlos digitale Medien wie Hörbücher, eVideos, eBooks und ePapers herunterladen und auf ihrem eigenen Rechner nutzen. Die Datei kann nach der angegebenen Ausleihdauer nicht mehr aufgerufen werden und wird damit automatisch “zurückgegeben“ – das Medium steht dann für den nächsten Kunden/die nächste Kundin zum Download zur Verfügung.

- **Postservice:** KundInnen der Bibliothek können das gewünschte Medium gebührenfrei zu einer nahe gelegenen Postfiliale oder einem so genannten Postpartner anliefern lassen. Hauslieferungen sind gebührenpflichtig.

- **Bücherbus:** Als Bibliothek auf Rädern ist der Bücherbus der Nahversorger im Bibliothekswesen. Durch seine Mobilität ist es ihm möglich, täglich mehrere Haltestellen anzufahren, die sich in den Randbezirken befinden. Damit werden zusätzliche KundInnen- bzw. NutzerInnengruppen erschlossen.

4.3 Pass-Service für Neugeborene

Auf Grund des besonderen Vertrauensverhältnisses der Krankenhausleitungen gegenüber der öffentlichen Verwaltung ist es möglich, Behördenwege zu sparen. So wurde eine Serviceleistung entwickelt, durch die Geburtsurkunde und weitere Dokumente ohne Behördenwege und zusätzliche Kosten ans Wochenbett der Mutter gebracht werden können (Haidvogel, 2011: 10).

4.4 Virtuelles Finanzamt

Durch elektronische Übertragung von Unternehmens- und BürgerInnendaten zur Finanzverwaltung auf Basis der Internettechnologie können viele TeilnehmerInnen heute kostenlos und rund um die Uhr das virtuelle Finanzamt betreten. Unterstützt werden sie von Hotlines, sowie umfangreichen Online-Hilfen. Dieses Instrument bringt nicht nur Nutzern entsprechende Vorteile, sondern erhöht Qualität und Quantität der zu erbringenden Leistungen in der Finanzverwaltung. Die Effizienz der Arbeitsschritte konnte wesentlich gesteigert werden.

4.5 Internet-Informationsservicestellen

In gewissen Bereichen ist die Etablierung von ressort- und behördenübergreifenden Plattformen bzw. Servicestellen im Internet möglich, die zu unterschiedlichen Lebenssituationen und Anforderungen von BürgerInnen und Unternehmen Informationen und Antworten liefern.

4.6 Elektronische Akt (ELAK)

Durch die Einführung des elektronischen Aktes in der öffentlichen Verwaltung wurden Bearbeitungsabläufe und Workflows klar strukturiert, vereinheitlicht und vereinfacht. Mit einer flächendeckenden Einführung des elektronischen Aktes konnte bewirkt werden, dass in allen Stellen der öffentlichen Verwaltung der elektronische Akt den Papierakt ersetzt und interne Wege durch eine vollständig automatisierte Abwicklung der Geschäftsprozesse, wie auch einen zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf Geschäftsfälle und Dokumente wesentlich verkürzt wurden. Kosteneinsparungen, nahtlose Verwaltungskooperation, Transparenz waren die damit einhergehenden Errungenschaften. Die gleichzeitige Einführung der digitalen Signatur und des elektronischen Amtssiegels machten den Ablauf der Fertigungsvorgänge zudem für alle Beteiligten besser nachvollziehbar.

4.7 Bürgerkarte

Die Bürgerkarte ist eine Kombination aus amtlichem Ausweis-Dokument und eigenhändiger Unterschrift im elektronischen, öffentlichen Verwaltungsverfahren. Sie steht dabei für ein Konzept, das Verwaltungsverfahren und Behördengänge auf elektronischem Wege für BürgerInnen sicher gestaltet. Dabei wird die eigenhändige Unterschrift bei Amtsdokumenten durch Authentifizierung auf elektronischem Weg ersetzt. Die Bürgerkarte setzt eine elektronische Signatur unter das Dokument und besitzt damit eine Schlüsselfunktion für die zahlreichen e-Government-Lösungen

der öffentlichen Verwaltung wie z.B. Versicherungsdatenauszug, Pensionskonto-Abfragen, internetbasierte Finanzverwaltung, Firmenbuchabfragen, Anträge für Kinderbetreuungsgeld, Strafregisterauszug und Meldebestätigung etc.

5. Theoretische Ansätze zur Transformation von best-practice in Innovationsmanagementprozessen der öffentlichen Verwaltung auf Industrieunternehmen

An Hand der Analyse der Besonderheiten innerhalb der öffentlichen Verwaltung und der Lerneffekte die innerhalb der öffentliche Verwaltung bei der Umsetzung von Erfolgsbeispielen, wie beschrieben, identifiziert wurden, sollen nun mögliche Bereiche zur Transformation in das Industrie-Innovationsmanagement beschrieben werden. Dabei handelt es sich um Beispiele, die Gegenstand weiterer Analysen und Entwicklungen von konkreten Umsetzungsanleitungen in Industrienunternehmen darstellen könnten.

Beispiel 1: Wege der Anerkennung des Engagements im Rahmen von Innovations- und Entwicklungsprojekten, die jedoch nicht durch monetäre Zahlungen erfolgen. Aufzeigen von Möglichkeiten der Durchführung und Analyse der Werthaltigkeit und ihrer motivierenden Wirkung auf Schlüsselkräfte in der Verwaltung (z.B. ähnlich einem Orden).

Beispiel 2: Die Identifikation von Innovations- und Synergiepotenzialen auf Grund der fachspezifisch übergreifenden Verantwortungsverteilung bei EntscheidungsträgerInnen. Beziehungsweise die Untersuchung der Vorteile einer interdisziplinären Zusammenführung, der Budgetierung und des Teambuilding bei Führungskräften für Industrieunternehmen an Hand der Vorteile des Ressortprinzips in der öffentlichen Verwaltung.

Beispiel 3: Stabilisierung und Erhöhung der Umsetzungs- und Fertigstellungsquote auch mit Blick auf Krisenszenarien bei Innovationsprozessen durch aktive Informationspolitik an Hand von Vorbildern in der öffentlichen Verwaltung und Politik.

Diese und weitere Überlegungen könnten direkt in die Management-aktivitäten von Industrieunternehmungen im Rahmen des Innovationsmanagements Eingang finden.

6. Schlussfolgerungen

Es wurde aufgezeigt, dass das Thema „professionelles Innovationsmanagement“ stetig an Bedeutung in der Privatwirtschaft, aber auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung gewinnt. In beiden Systemen haben sich spezifische Abläufe und Ansätze entwickelt, die hinsichtlich diverser Innovationsimpulse, der Innovationsprozesse und der jeweils umfassenden Innovationssysteme zum Ausdruck kommen.

Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass eine Reihe von theoretischen Annahmen zu Innovationsprozessen und -systemen für Privatwirtschaft und öffentliche Verwaltung grundsätzlich gleichermaßen gelten, dies trotz zahlreicher Unterschiede oder jeweils zusätzlich ergänzend wirkenden, beeinflussenden Faktoren.

Auf Grund dieser Feststellungen ergibt sich die Möglichkeit, die theoretische Umsetzbarkeit bzw. Anwendbarkeit von best-practice Innovationsmanagement-Instrumenten und Beispielen der öffentlichen Verwaltung in Industrieunternehmen festzuhalten. Dabei gibt es Maßnahmen, die in der öffentlichen Verwaltung bereits umgesetzt wurden und im privatwirtschaftlichen Kontext von Innovationsmanagement sinnvoll anwendbar sind.

Conclusio:

- In der Privatwirtschaft sowie der öffentlichen Verwaltung erfährt der Bereich strukturierter Innovationsmanagements fortwährende Professionalisierung.
- Dies basiert in beiden Organisationsformen zum Teil auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, aber auch auf diverse andere Überlegungen wie Profilierung oder Machterhalt.
- Segmente des Innovationssystems, der Innovationsprozesse und der Innovationsimpulse können nicht eins-zu-eins umgelegt werden und weisen jeweils Spezifika auf. Die grundsätzlichen Annahmen und Zielsetzungen zur Generierung einer Idee, Definition eines Anwendungsgebietes und erfolgreichen Implementierung auf diesem sind jedoch vergleichbar.
- Es gibt Teilbereiche, in denen die Prüfung einer Transformation von Lösungswegen im Innovationsmanagement von öffentlicher Verwaltung hin zur Privatwirtschaft sinnvoll erscheint.
- Umsetzungsbeispiele müssen im jeweils konkreten Fall geprüft und passend adaptiert werden.

Literaturverzeichnis

Belitz H./Schrooten M. (2008): Innovationssysteme – Motor der Wirtschaft In: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung Vol. 77/2008, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., 5-10.

Bösch D. (2008): Erfolg mit Innovation, LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG, Wien

Buchinger E. (2007): Innovation durch und in Netzwerke/n, In: Tag der Netzwerke Innovation-Kooperation-Motivation, Keynote am 31.1.2008, Österreichische Akademie der Wissenschaften – Aula der Wissenschaft, 1-11.

Bundesministerium des Innern (2006): Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation, Regierungsprogramm, Berlin, 4-22.

Buchholz W. (1996): Time-to-market-management: Zeitorientierte Gestaltung von Produktinnovationsprozessen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Berlin/Köln

European Commission (1995): Green paper on innovation, Brüssel

Franke H. (2007): Innovationen im Mittelstand – Erfolgreich ohne eigene Forschung und Entwicklung, VDM Verlag Dr. Müller, 16

Gepl M. (2008): Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf, In: Publikation Verwaltungsreform in Österreich, Österreichisches Bundeskanzleramt, Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform / Abteilung III/7 – Verwaltungsreform und Personalcontrolling, Wien

Graudenz D./Krug B./Hoffmann C./Schulz E. S./Warnecke T./Klessmann J. (2010): ISPRAT Whitepaper – Vom Open Government zur digitalen Agora. Die Zukunft offener Interaktion und sozialer Netzwerke im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, Bürger und Wirtschaft - Matthias Kammer, Marie-Therese Huppertz, Horst Westerfeld (Hrsg.), ISPRAT – Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie e.V.

Haidvogel M. (2011): Auf der Suche nach der eierlegenden Wollmilchsau – Städte können Finanznot, Nachfrageplus und Reformstau meistern, Vortrag, 26. Mai 2011, Städtetag St. Pölten

Human Development Index: http://de.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index (4.12.2012).

Koschatzky K. (2011): Grundlagen des Innovationssystemkonzeptes, Seminarunterlage Angewandte Wirtschaftsgeographie, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

Online Reisepass Service des Magistrat Graz: <https://ls1.portal.at/bkatermin/internet/Startseite.aspx?vkz=GGA-60101&gf=PASS> (22.10.2011)

Reichard C. (2005): Innovationsmanagement – Transfer in öffentliche Verwaltung, In: 7. Internationaler Speyerer Qualitätswettbewerb, Abschlußveranstaltung in Linz, 29. September 2005.

Schewe G./Becker S. (2009): Innovationen für den Mittelstand – Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU, Gabler/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.

Schliesky, U. (2010): Über Begriff und Notwendigkeit eines staatlichen Innovationsmanagements In: Schliesky, Utz [Hrsg.] (2010): Staatliches Innovationsmanagement. Kiel: Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften.

Schliesky, U./Schulz S. E. (2010): Wesentliche Erfolgs- und kritische Faktoren staatlicher Innovationsprozesse. In: Schliesky, Utz [Hrsg.] (2010): Staatliches Innovationsmanagement. Kiel: Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften.

Stadtbibliotheken Stadt Graz: <http://www.stadtbibliotheken.graz.at> (21.10.2011)

Strauch M. (1993): Lobbying – Wirtschaft und Politik im Wechselspiel. Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Gabler/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.

Stummer C./Günther M./Köck A.-M. (2010): Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements, Facultas Verl.- und Buchh. AG, Wien.

Vahs D./Burmester R. (2002): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

3M-Innovation: <http://www.zukunft-innovation.com/3m-kurz-erkl%C3%A4rt>, (20.09.2010) Siehe auch Lercher H./Rehklau A./Terler M. (2010): InnolightFaden, Studiengang Innovationsmanagement am Campus02, Junge Wirtschaft Steiermark, 5

Innovationsmanagement im öffentlichen Sektor

Abstract

Innovationen gelten als Symbol des Fortschritts und als ein wichtiges Kennzeichen für die Fähigkeit eines Unternehmens zur Veränderung. Es wird betont, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wesentlich von seiner Fähigkeit abhängt, regelmäßig Innovationen hervorzubringen und umzusetzen. Vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen der nächsten Jahre wird aber auch das künftige Leistungsvermögen der öffentlichen Verwaltung in hohem Maße von ihrer Fähigkeit zu effektivitäts- und effizienzsteigernden Innovationen abhängen. Während allerdings das systematische Management von Innovationen als eigenständige Themenstellung im Unternehmensbereich schon länger und sehr breit thematisiert und praktiziert wird, ist Vergleichbares im öffentlichen Bereich bisher nur in Ansätzen erkennbar.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die wesentlichen Unterschiede zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor in Bezug auf ein systematisches Innovationsmanagement herausgearbeitet werden. Aus diesem Vergleich können entsprechende Gestaltungsempfehlungen für den öffentlichen Bereich abgeleitet werden. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Frage gewidmet, inwieweit die im Rahmen des Begriffs „Open Innovation“ diskutierten Instrumente sinnvoll auf den öffentlichen Bereich umgelegt werden können. Eine kurze Beleuchtung der Rolle des Staates bei der Förderung unternehmerischer Innovationen rundet den vorliegenden Beitrag ab.

Innovations are generally deemed to be symbols of progress and a proof of a firm's ability to adapt to a constantly changing environment. It is regularly stressed that a firm's future competitiveness depends heavily on its ability to successfully create and implement innovations. With regard to the great challenges our society faces within the next few years (e.g. austerity programs, aging society, environmental protection etc.), innovations are also strongly needed within the public sector in order to come up with effective and efficient solutions. Whereas the systematic management of innovations has already had a long tradition in large private firms, only minor steps in that direction have so far been taken by the public sector. The article shows the main differences between private and public sector entities regarding the status quo of a systematic innovation management. This comparison leads to recommendations for public sector decision makers on how to design their innovation processes. Special emphasis is put on the question whether and how the general public can contribute to public sector innovations.



Hannes Loimer
Rechnungshof



Gregor Ribarov
Rechnungshof



Thomas Wala
Rechnungshof



Florian Weiss
Rechnungshof

1. Einführung

„**Innovationen**“ werden im Wirtschaftsleben als generell sehr wichtig erachtet. Sie gelten als Symbol des Fortschritts und als ein wichtiges Kennzeichen für die Fähigkeit einer Organisation zur Veränderung (Wirth 2006: 48). Es wird postuliert, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wesentlich von seiner Fähigkeit abhängt, regelmäßig Innovationen hervorzubringen und umzusetzen. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, neue Produkte zu entwickeln und ihre Prozesse laufend zu optimieren, werden sich gegen ihre Konkurrenten auf mittlere und lange Sicht nicht durchsetzen können. Eine wesentliche Einflussgröße stellt dabei die wachsende Globalisierung dar, in der es kaum noch geographische Marktnischen gibt. Der daraus unmittelbar resultierende **Wettbewerbsdruck** zwingt die Unternehmen geradezu zu einer ausgeprägten Innovationsorientierung (Vahs/Schäfer-Kunz 2005: 323).

Vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen der nächsten Jahre – insbesondere die der demographischen Entwicklung bei gleichzeitig aufgrund von Konsolidierungserfordernissen wohl bestenfalls stagnierenden öffentlichen Finanzmitteln – wird aber auch das künftige Leistungsvermögen der **öffentlichen Verwaltung** in hohem Maße von ihrer Fähigkeit zu effektivitäts- und effizienzsteigernden Innovationen abhängen. Während jedoch das Management von Innovationen als eigenständige Themenstellung im Unternehmensbereich schon länger und sehr breit thematisiert und praktiziert wird, ist Vergleichbares im öffentlichen Bereich bisher nur in Ansätzen erkennbar (Wirth 2006: 48).

2. Aufgabenstellung und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die wesentlichen Unterschiede zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor in Bezug auf ein systematisches Innovationsmanagement herausgearbeitet werden. Aus diesem Vergleich sollen in der Folge entsprechende Gestaltungsempfehlungen für den öffentlichen Bereich abgeleitet werden. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, inwieweit die im Rahmen des Begriffs „Open Innovation“ diskutierten Instrumente sinnvoll auf den öffentlichen Bereich umgelegt werden können.

Kapitel 3 gibt einen einführenden Überblick über das Thema „Innovationsmanagement“. Insbesondere werden die Merkmale und Arten von Innovationen sowie die Bestandteile eines systematischen Innovationsmanagementprozesses dargestellt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem in jüngster Zeit intensiv diskutierten Open Innovation-Konzept, welches eine breite Einbeziehung externer Akteure in den unternehmerischen Innovationsprozess postuliert.

Kapitel 5 setzt sich mit den besonderen Innovationsbedingungen im öffentlichen Sektor auseinander und zeigt am Beispiel des Rechnungshofs den gezielten Einsatz von Instrumenten des

Ideen- und Innovationsmanagements in öffentlichen Verwaltungen. Außerdem wird die Rolle des Staates bei der Förderung der unternehmerischen Innovationstätigkeit beleuchtet.

Kapitel 6 fasst die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammen.

3. Innovationsmanagement

3.1 Merkmale von Innovationen

Betriebliche Innovationsaufgaben lassen sich generell durch vier **Merkmale** beschreiben. Grundlegend ist zunächst der **Neuigkeitsgrad**, der zumindest für das innovierende Unternehmen gegeben sein muss. Überdies ist zu beachten, dass eine Innovation nicht nur die Konzipierung von Neuheit beinhaltet, sondern erst nach deren konkreter Verwirklichung vorliegt. Nur wenige Ideen reifen letztlich zu Innovationen. Zu groß sind die **Risiken** des Scheiterns, die sowohl auf der technischen, der wirtschaftlichen als auch der sozialen Ebene zu verorten sind. Ein weiteres Merkmal von Innovationen ist deren **Komplexität**. Diese entsteht v.a. durch die Nichtlinearität und Arbeitsteiligkeit während des Innovationsprozesses. Schließlich fördern Innovationen stets auch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von **Konflikten**. Deren mögliche Ursachen sind vielfältig. Zunächst geht es um die sachlichen Auffassungsunterschiede der involvierten Personen, welche jedoch a priori nicht als negativ anzusehen sind, tragen sie doch in vielen Fällen zur Erhöhung der Problemlösungsqualität bei. Weniger positiv zu beurteilen sind hingegen die sozio-emotionalen und wertmäßig-kulturellen Konflikte, welche u.a. aus der Angst vor der Entwertung des eigenen Wissens resultieren (Thom/Etienne 2000a: 1.; Thom/Etienne 2000b: 2; Aeberhard/Schreier 2001: 1; Thom 2011: 22.; Schori/Taverna 2010: 24 f.).

3.2 Innovationsarten

In der Literatur werden Innovationen überwiegend nach dem **Gegenstandsbereich** unterschieden, auf den sie sich beziehen. Am häufigsten findet sich daher die Trennung von Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen. **Produktinnovationen** sind Erneuerungen bei den absatzfähigen Leistungen eines Unternehmens. Bei **Prozessinnovationen** handelt es sich um Neuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen im Unternehmen, z.B. um eine Innovation im Bereich der kaufmännischen Verwaltung, in der Fertigung oder in der Logistik. Als **Sozialinnovationen** gelten die bewusst gestalteten Neuerungen im Humanbereich. Beispiele sind die Einführung von innovativen Arbeitszeitmodellen, Gehaltssystemen sowie Personalentwicklungskonzepten (Vahs/Schäfer-Kunz 2005: 330 ff.; Thom/Etienne 2000a: 2.; Thom/Etienne 2000b: 2 f.; Aeberhard/Schreier 2001: 1 f.; Schori/Taverna 2010: 26 ff.)

3.3 Ziele des Innovationsmanagements

Um zu erfolgreichen Innovationen zu gelangen, ist es von entscheidender Bedeutung, diese nicht dem Zufall zu überlassen, sondern systematisch und zielorientiert zu planen und umzu-

setzen. Zu den wesentlichen **Aufgaben** des Innovationsmanagements gehört es somit (Vahs/Schäfer-Kunz 2005: 327 f.),

- die aus der Unternehmensstrategie¹ abzuleitende **Innovationsstrategie** festzulegen,²
- die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen durch Schaffung innovationsförderlicher Organisations- und Anreizstrukturen sowie generell einer innovationsförderlichen **Unternehmenskultur** (z.B. Förderung kreativer Leistungen von MitarbeiterInnen durch weitgefaste Tätigkeitsspielräume und unbürokratische Kommunikationsstrukturen, hohe Fehlertoleranz bei Nichtroutineaktivitäten, Nutzung von Kunden und Lieferanten als Ideenquellen³ etc.) zu unterstützen (Thom/Etienne 2000a: 1 ff.; Thom/Etienne 2000b: 1 ff.),
- **Entscheidungen** betreffend die Realisierung von Innovationen unter primär wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu treffen sowie
- die zur Umsetzung bestimmten Ideen mit Instrumenten des Projektmanagements, des Change Managements sowie des **Innovationscontrollings** zu steuern und zu kontrollieren.⁴

3.4 Innovationsmanagementprozess

Wenngleich sich in der unternehmerischen Praxis auch problemlos Beispiele für ungeplante bzw. zufällige Innovationen finden lassen – Paradebeispiel dafür ist die Entwicklung der Klebeetiketten „Post-it“ bei 3M (3M Company: 2002) –, zeigen empirische Untersuchungen doch recht deutlich, dass Unternehmen, die beim Generieren und Umsetzen von Innovationen planend bzw. systematisch vorgehen, eine höhere Erfolgsquote aufweisen (Lohmann/Blaeser-Benfer 2011: 15 ff.).

Der **Innovationsprozess** wird in der Praxis typischerweise in mehrere Phasen unterteilt (Aeberhard/Schreier 2001: 2 ff.; Thom/Etienne 2000b: 5 ff.; Thom/Etienne 2000a: 2 f.; Vahs/Schäfer-Kunz 2005: 339 ff.; Thom 2011: 24 f.; Schori/Taverna 2010: 32). Im Rahmen der **Ideengenerierung** sollen innerhalb der strategisch festgelegten Suchfelder mit Hilfe geeigneter Instrumente (z.B. Betriebliches Vorschlagswesen,⁵ Qualitätszirkel, Kreativitätstechniken etc.)⁶ möglichst viele Ideen produziert werden. Im Rahmen der **Ideenakzeptierung** vollzieht sich die Prüfung der in der vorhergehenden Phase generierten Ideen. Neben einer wirtschaftlichen Prüfung (z.B. Marktpotenzialanalyse, Entwicklungskosten, Produktionskosten etc.) sind auch rechtliche (z.B. bereits vorhandene Patente, Umweltschutzvorschriften etc.) und technische Fragen (z.B. Verfügbarkeit von technologischem Know-how etc.) zu klären. Zudem werden verschiedene Realisationspläne ausgearbeitet und die zuständige Instanz trifft den Entscheid über einen zu realisierenden Plan, nachdem die einzelnen Alternativen mittels geeigneter Instrumente (z.B. Nutzwertanalyse, Ka-

1 Im Falle einer Differenzierungsstrategie werden v.a. Produktinnovationen, bei einer Strategie der Preisführerschaft hingegen (kostensenkende) Prozessinnovationen im Vordergrund stehen.

2 Zur Ausgestaltung einer **Innovationsstrategie** als Funktional- oder Metastrategie vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2005: 332 ff. sowie Schori/Taverna 2010: 37 ff.

3 Zum Thema „**Open Innovation**“ vgl. ausführlich Kapitel 4.

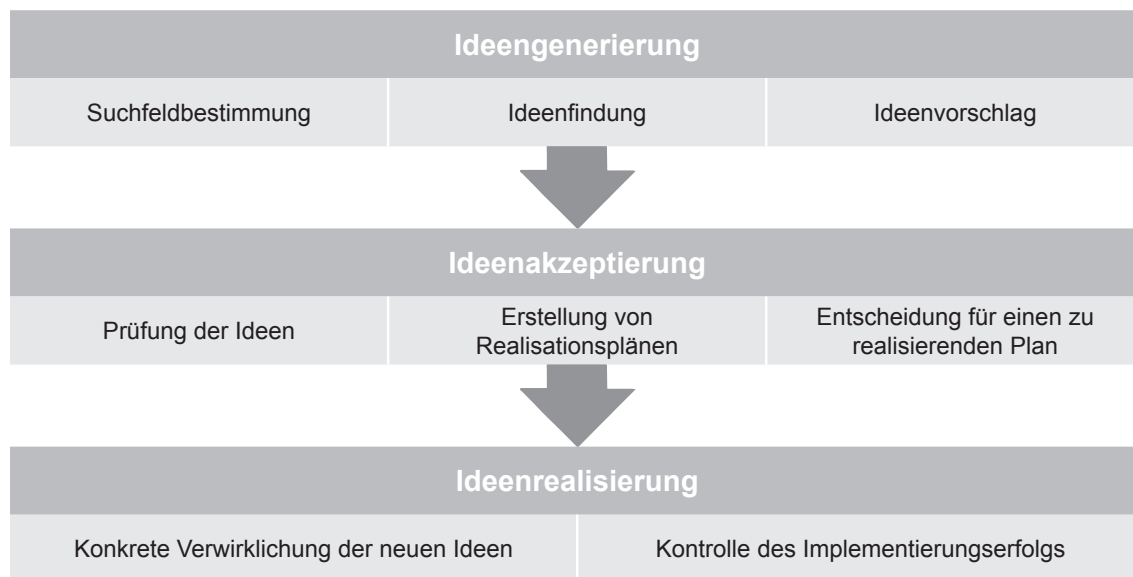
4 Zu den Aufgaben des **Innovationscontrollings** vgl. z.B. Bösch 2007: 45 ff.

5 Zur möglichen Ausgestaltung des **betrieblichen Vorschlagswesens** vgl. z.B. Thom/Etienne 1999: 1 ff.; Thom 2011: 29f.

6 Zu den Voraussetzungen und Instrumenten für eine erfolgreiche **Ideengenerierung** vgl. z.B. Blaeser-Benfer/Kirschenbaumer 2011: 1 ff.

pitalwertmethode etc.) zusammenfassend bewertet wurden. Die Phase der **Ideenrealisierung** schließt den Innovationsprozess ab. Dabei geht es primär um die Implementierung des angenommenen Innovationsplans. Nicht zu vergessen sind eine fortlaufende Realisationskontrolle sowie eine abschließende Erfolgskontrolle, um bei Bedarf rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können und allfällige Fehler bei künftigen Innovationsprojekten nicht zu wiederholen. Die nachfolgende Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über den idealtypischen Innovationsprozess.

Abbildung 1: Phasen des Innovationsprozesses



Quelle: eigene Darstellung

4. Open Innovation

Open Innovation steht als Oberbegriff für ein Verständnis des Innovationsprozesses als offenes und interaktives System. Er steht im Kontrast zum klassischen, geschlossenen Prozess („closed innovation“), in dem Unternehmen nur die Ideen und technischen Kompetenzen nutzen, die in ihrer eigenen Domäne oder durch einen im Netzwerk eng integrierten und bekannten PartnerInnen vorhanden sind. Ziel von Open Innovation ist es, durch den Einbezug externer Akteure (z.B. KundInnen, LieferantInnen, Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Start-ups etc.) die Spannbreite der einem Unternehmen zugänglichen Bedürfnis- und Lösungsinformationen zu erweitern und auf diese Weise dessen künftige Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (Hilgers/Piller 2009: 77).

In der nachfolgenden Abbildung 2 werden einige **Instrumente** vorgestellt, mit denen Open Innovation konkret umgesetzt werden kann (Hilgers/Piller 2009: 81):⁷

⁷ Für eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Formen von Open Innovation vgl. z.B. Lohmann/Depner 2010: 2 ff.; Reichwald/Piller 2005: 1 ff.; Matzler/Kohler/Füller/Bailom 2009: 538 ff. Für ein konkretes Fallbeispiel betreffend Open Innovation vgl. Huston/Sakkab 2006: 58 ff.

Abbildung 2: Open Innovation-Methoden

	Lead-User-Methode	Toolkits	Innovationswettbewerbe / Broadcast Search	Innovation Communities
Inhalt	Aktive Einbindung ausgewählter KundInnen und NutzerInnen, um mit diesen Ideen und Konzepte für neue Produkt- oder Prozessinnovationen (z.B. in Workshops) zu generieren	Entwicklungsumgebung / Interaktionsplattform, die KundInnen bzw. NutzerInnen befähigt, ihre Bedürfnisse iterativ in eine konkrete Lösung zu überführen ohne dabei mit dem Hersteller persönlich in Kontakt zu treten	Aufforderung eines Unternehmens an die Allgemeinheit oder spezielle externe Zielgruppen, themenbezogene Beiträge / Antworten zu einer bestimmten (technischen) Problemstellung einzureichen, die von einem Beurteilungsgremium bewertet und prämiert werden	Virtuelle Gemeinschaften, die durch elektronische Medien kommunizieren und interagieren und die durch Unternehmen beobachtet oder gegründet werden, um mit diesen gemeinsam Lösungen für Innovationsaufgaben zu erarbeiten
Fokales Problem	Identifikation der Lead User	Bedienbarkeit und Motivation der Nutzung	(Problem-) Artikulation und Beurteilung	Auswertung der Online-Kommunikation
Key Performance-Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Innovationsideen pro Lead User • Umgesetzte und verwertete Innovationsideen pro Lead User • Anzahl Feedbackschleifen mit Lead Usern 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der entwickelten Bedürfnislösungen • Größe des Lösungsraums • Nutzungskosten • Benutzerfreundlichkeit • Übersetzungsqualität der Kundenlösung in Herstellerdomäne 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Wettbewerben • Höhe der Preisauslobung • Reichweite der Ausschreibung • Dauer der Ausschreibung • Anzahl der Antworten • Skalierbarkeit der Problemstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Größe der Community • Heterogenitätsgrad der Community • Ausbildungsniveau der Mitglieder • Kommunikationsfrequenz

Quelle: eigene Darstellung

Open Innovation bedarf jedenfalls einer veränderten Innovationskultur, um das in der Praxis weit verbreitete „**Not-Invented-Here**“-**Syndrom** zu überwinden; weg von der Einstellung „Innovation findet bei uns statt“ und hin zu einem Verständnis „Wir holen die besten Ideen von innen und von außen, die eigene F&E hat die Aufgabe, diese Ideen zu nutzen“ (Matzler/Kohler/Füller/Bailom 2009: 537 ff.). Somit bedeutet Open Innovation keinesfalls eine gänzliche Ablöse des traditionellen, unternehmensgetriebenen Innovationsprozesses; vielmehr stellen die in Abbildung 2 vorgestellten Konzepte ergänzende Instrumente und Denkansätze dar, mit denen über eine systematische Nutzbarmachung von externem Wissen die Unsicherheiten im Innovationsprozess reduziert (besserer „fit-to-market“) und dessen Leistungsfähigkeit verbessert (geringere „time-to-market“ und „costs-to-market“) werden sollen (Reichwald/Piller 2005: 13 f.).⁸

⁸ Lohmann/Depner 2010: 6 bieten eine Checkliste an, anhand der Unternehmen das Vorliegen der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung von Open Innovation überprüfen können. Pisono/Verganti 2008: 78 ff. bieten ein Schema zur Selektion strategie- und situationsadäquater Open Innovation-Konzepte an.

5. Innovation im öffentlichen Sektor

5.1 Bürokratiemodell

Die „klassischen“ öffentlichen Verwaltungen sind gemäß dem **Bürokratiemodell** in der Regel durch einen hohen Zentralisationsgrad mit tief gegliederten Hierarchien, streng einzuhaltende Dienstwege, unpersönliche Kommunikationsstrukturen mit starker Betonung der Aktenmäßigkeit (Schriftlichkeit), juristisch geprägte Problemlösungsperspektiven, ein Berufsbeamtentum mit schwachen Leistungsanreizen, ein tendenziell autoritäres Führungsverhalten, eine Übersteuerung im Routinebereich bei gleichzeitigen Steuerungsdefiziten im strategisch-langfristigen Verwaltungshandeln, weitreichende Verfahrens- und Verhaltenskontrollen durch interne und externe Prüfungsinstanzen sowie eine weitreichende Abhängigkeit des Verwaltungshandelns von politischen Entscheidungen geprägt. Individualität und Spontaneität werden in solchen Systemen eher als Störgrößen betrachtet (Schauer 2010: 59 ff.).

Da aber gerade flexible (dezentrale) Organisationsstrukturen, offene Kommunikationswege und individuelle Freiräume erforderlich sind, um Kreativität, Einfallsreichtum und Originalität bei den MitarbeiterInnen zu fördern, muss eine solche Organisation beim Generieren und Umsetzen von **Politik- und Verwaltungsinnovationen**⁹ zwangsläufig an ihre Grenzen stoßen (Wirth 2006: 51; Harms 2005: 5; Thom 2011: 18 ff.).

5.2 New Public Management

Um die zuvor angeführten sowie weitere Schwächen der herkömmlichen Verwaltungsführung zu überwinden, werden seit ca. 20 Jahren unter der Bezeichnung „**New Public Management**“ verschiedene verwaltungspolitische Reformmaßnahmen propagiert und – wenngleich zögerlich – umgesetzt (Hilgers 2011: 1 f.; Pundt 2005: 103 ff.). Zentrales Element im New Public Management ist eine Verschiebung von der bislang vorherrschenden Inputorientierung hin zur **Outputorientierung**. Nicht mehr die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel, sondern die erbrachten Leistungen oder auch die durch diese Leistungen erreichten Wirkungen (outcomes) sollen Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns werden. Zur konsequenten Umsetzung einer solchen Outputsteuerung sind neben einer Erhebung des Bedarfs an öffentlichen Leistungen (Aufgabenkritik) klare Zielvereinbarungen (externes und internes Kontraktmanagement) und Leistungsmessungen (z.B. in Form von Evaluationen) erforderlich (Taubner/Hirsch/Weinreich/Thaller/Ritter/Ernstbrunner 2010: 16 ff.).¹⁰ Da eine vollständige Auflistung aller im Rahmen des New-Public-Management-Konzepts vorgeschlagenen Reformmaßnahmen den Umfang dieser

⁹ Politikinnovationen sind Erneuerungen bei der Politikvorbereitung und Programmformulierung, welche aus der Erarbeitung von Gesetzen und Verordnungen resultieren. Sie können von Mitgliedern des Parlaments, der Regierung oder aus Volksinitiativen stammen. Verwaltungsinnovationen konkretisieren sich in veränderten Leistungen und Wirkungen auf der Ebene der betrieblichen Steuerung. Es geht um die Verbesserung staatlicher Leistungserbringung und der Kundenfreundlichkeit der Verwaltung. Wird eine Verwaltungseinheit als eine Institution mit ähnlichen Merkmalen wie eine Unternehmung betrachtet, dann können in dieser Institution wiederum Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen unterschieden werden (Thom 2011: 22 f.).

¹⁰ Zur Unterscheidung der Begriffe „(New) Public Management“ und „Public Governance“ vgl. z.B. Schauer 2010: 67f.

Arbeit sprengen würde,¹¹ beschränkt sich die nachfolgende Abbildung 3 auf eine Darstellung einiger wesentlicher Ansatzpunkte (Schauer 2010: 67).

Abbildung 3: Handlungsfelder des New-Public-Management-Konzepts



Quelle: eigene Darstellung

5.3 Innovationsmanagement

Vertreter des Public-Management-Konzepts betonen auch das Erfordernis systematischer und kontinuierlicher Innovationsanstrengungen in öffentlichen Einrichtungen, um eingeleitete Reformmaßnahmen nicht zu einem einmaligen Kraftakt degenerieren zu lassen (Schauer 2010: 80 ff.).

Zwecks Hebung des Innovationsniveaus in öffentlichen Verwaltungen schlägt u.a. Schauer eine Adaptierung der aus dem Unternehmensbereich bereits weitestgehend bekannten Instrumente vor (siehe Abbildung 4), wobei deren sinnvoller Einsatz freilich wiederum einen entsprechenden Kulturwandel (z.B. stärkere BürgerInnenorientierung, Förderung von Eigeninitiative, Hebung der Fehlertoleranz etc.) voraussetzt (Schauer 2010: 84 f.; Thom 2011: 34).

¹¹ Für eine umfassende Darstellung des New Public-Management-Konzepts vgl. insb. Schedler/Proeller 2009.

Abbildung 4: Innovationsinstrumente in öffentlichen Verwaltungen

Verwaltungsexterne Innovationsinstrumente	Verwaltungsinterne Innovationsinstrumente
<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdemanagement • KundInnenbefragungen (z.B. Erfassung der Leistungserwartung und der Leistungswahrnehmung bei BürgerInnen, Unternehmen etc.) • Einsatz externer BeraterInnen • Einbeziehen der KundInnen in die Leistungsspezifikation (z.B. über Qualitätszirkel oder Prosumer-Modelle) • Webbasierte Ideen- und Innovationsplattformen • Teilnahme an Ideenwettbewerben (z.B. Österreichischer Verwaltungspreis etc.) • Innovationsförderndes Beschaffungs- und Vergabewesen • Externe Evaluationen („Peer Review“) • Benchmarking mit verwaltungsexternen Vergleichsobjekten • Teilnahme an organisationsübergreifenden Arbeits-, Ideen- und Wissensgemeinschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliches Vorschlagswesen • Interne Evaluationen • Ideenworkshops • Verwaltungsinernes Benchmarking • Kreativitätsfördernde Personalentwicklungsmaßnahmen

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 4 verdeutlicht, dass sich die den öffentlichen Verwaltungen prinzipiell zur Verfügung stehenden Innovationsinstrumente in verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Instrumente unterteilen lassen (Thom 2011: 27 ff.). Die **verwaltungsinternen Instrumente** entsprechen dabei dem im Unternehmensbereich traditionell vorherrschenden Closed Innovation-Modell, während die **verwaltungsexternen Instrumente** bereits als erste Schritte in Richtung einer Öffnung des Innovationsprozesses im Sinne des Open Innovation-Modells interpretiert werden können.

5.4 Innovationsbarrieren im öffentlichen Sektor

Der systematische Einsatz der oben angeführten Innovationsinstrumente sowie die erfolgreiche Umsetzung innovativer Reformvorhaben erweist sich im öffentlichen Bereich oftmals schwieriger als im privatwirtschaftlichen Sektor (Hilgers 2011: 3). Die zahlreichen vom Rechnungshof in der Vergangenheit empfohlenen, bislang jedoch noch nicht umgesetzten Verwaltungsreformmaßnahmen belegen dies in eindrucksvoller Weise (Rechnungshof 2011).

Für den öffentlichen Sektor können – neben den bereits oben angeführten Bürokratiemerkmale – u.a. folgende spezifische **Innovationsbarrieren** angeführt werden:¹²

- In der hoheitlichen Verwaltung kann zunächst auf die wegen des Legalitätsprinzips gem. Art. 18 B-VG erforderliche enge Bindung des Verwaltungshandelns an die seitens der Verwaltung selbst nicht veränderbaren gesetzlichen Vorschriften verwiesen werden. Mit

¹² Weitere Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor führt Thom 2011: 18 f. und 26 f. an.

dieser engen Bindung wird öffentlichen Verwaltungen ein Korsett geschnürt, das innovativen Bestrebungen nur beschränkt Spielraum lässt (Schori/Taverna 2010: 15).

- Als weitere Ursache kann der in öffentlichen Einrichtungen oftmals fehlende Konkurrenzdruck ausgemacht werden (Thom 2011: 34.; Schori/Taverna 2010: 34). Da das Überleben einer öffentlichen Einrichtung nicht vom Hervorbringen innovativer Marktleistungen abhängt, können sich die oftmals mikropolitisch agierenden Verteidiger des Status quo in der Regel leichter gegen veränderungswillige Kräfte durchsetzen.
- Politik- und Verwaltungsinnovationen erfordern in vielen Fällen entsprechende Investitionen und damit Finanzmittel. Gerade in Zeiten der Haushaltskonsolidierung können diese Mittel jedoch häufig nicht im erforderlichen Umfang bereitgestellt werden (Thom 2011: 19).
- Sowohl die Entlohnung als auch die Karrieremöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung sind oft an die Anciennität gebunden, was zur Folge hat, dass junge, leistungsbereite und innovative MitarbeiterInnen das öffentliche Umfeld entweder erst gar nicht betreten oder aber dieses verlassen, weil ihnen die Entwicklungsmöglichkeiten in der Privatwirtschaft attraktiver erscheinen (Schori/Taverna 2010: 17).
- Da das Thema „Innovationsmanagement“ im öffentlichen Bereich noch keine lange Tradition hat, fehlt es an der in vielen Großunternehmen bereits üblichen organisatorischen Verankerung in Form einer Innovationsprozesse anregenden, unterstützenden und koordinierenden Organisationseinheit.¹³

5.5 Erfolgsbeispiele

Trotz der schwierigen Ausgangslage finden sich auf allen Verwaltungsebenen **Beispiele** für erfolgreiche Innovationen. So führt etwa das im Bundeskanzleramt angesiedelte Referat „Verwaltungsinnovation“ auf seiner Homepage sowie in seiner Broschüre „Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf“ (Bundeskanzleramt 2008) zahlreiche Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche und im Rahmen internationaler Wettbewerbe (z.B. European Public Sector Award etc.) prämierter Verwaltungsinnovationen der letzten Jahre auf Bundesebene an (z.B. Innovationen im Bereich E-Government wie FinanzOnline oder ELAK, Haushaltsrechtsreform des Bundes etc.).

Als ein bereits älteres Beispiel für ein erfolgreiches **Open Innovation-Projekt** kann der 2003 von der Stadt Herzogenrath in Deutschland durchgeführte „Spar- und Ideenwettbewerb“ genannt werden. Alle Akteure der Stadt – insbesondere also Vereine, Institutionen sowie alle BürgerInnen und Unternehmen – waren aufgerufen, sich Gedanken zum Thema „Sparpolitik“ zu machen und ihre Vorschläge während eines zweimonatigen Zeitraums per Post, per Fax oder per E-Mail beim Bürgermeister einzureichen. Die Resonanz auf die Ausschreibung des Ideenwettbewerbs übertraf die Erwartungen der InitiatorInnen bei Weitem. So wurden insgesamt 69 konkrete Sparvorschläge von 26 IdeengeberInnen eingereicht (Pundt 2005: 106 f.). Für Österreich kommt Wirth

¹³ Zur organisatorischen Verankerung von Innovationsmanagement in öffentlichen Verwaltungen vgl. Schori/Taverna 2010: 91 ff.

auf Basis der Ergebnisse einer Befragung von Entscheidungsträgern von insgesamt 58 Städten und Gemeinden zu folgender Schlussfolgerung:

„Die Städte und Gemeinden bauen in hohem Maße auf die Innovationskraft der eigenen Führungskräfte und der eigenen Mitarbeiter. Auf Dauer muss eine derartige Innenorientierung aber überdacht werden und stattdessen die positive Bedeutung von externen Anstrengungen stärker in den Vordergrund gerückt werden. Wenn aufgrund der schwierigen Finanzsituation der Gemeinden die Einstellung neuer (junger) Mitarbeiter immer seltener wird und damit diese Quelle für Impulse zu Innovationen versiegt, dann braucht es neue Anstöße; sei es ein Ausbau der erfolgreichen Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden und Kollegen, der Aus-/Aufbau von Wissens-/Erfahrungsnetzwerken, aber letztlich auch die Erweiterung von Innovationsdialogen mit Bürgern und anderen lokalen Akteuren.“ (Wirth 2005: 68)¹⁴

Da freilich nicht alle z.B. über webbasierte Ideen- und Innovationsplattformen von außen eingebrachten Vorschläge umgesetzt werden können, müssen Eignungsprüfung und Qualitätssicherung miteinander verknüpft werden, ohne die verfügbaren Verwaltungskapazitäten zu überlasten (Von Lucke 2011: 264).¹⁵

5.6 Förderung unternehmerischer Innovationen

Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass die Gebietskörperschaften nicht nur Maßnahmen zur Hebung des Innovationsniveaus im jeweils eigenen Bereich setzen. Vielmehr verfügen mittlerweile sowohl der Bund¹⁶ als auch alle neun Bundesländer¹⁷ über **Strategiedokumente**, auf deren Basis sie mittels verschiedener Förderungsinstrumente (z.B. Beratungsangebote, Subventionen, Beschaffungs- und Vergabewesen¹⁸ etc.) die Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsanstrengungen privater Unternehmen unterstützen.¹⁹

¹⁴ Betreffend die Potenziale webbasierter Open Innovation-Lösungen speziell im öffentlichen Sektor vgl. z.B. Von Lucke 2011: 263 f. sowie Winter/Parycek/Schossbock 2011: 3.

¹⁵ Bei der Ideengenerierung im Rahmen von Open Innovation-Initiativen hat der öffentliche Bereich prinzipiell sogar Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft. Während nämlich private Unternehmen innovative Lösungsvorschläge zu kommunizierten Problemstellungen möglichst gut vor potenziellen Imitatoren schützen müssen, kann die öffentliche Verwaltung stets „mit offenen Karten spielen“.

¹⁶ Im März 2011 präsentierte die Österreichische Bundesregierung unter dem Titel „Der Weg zum Innovation Leader“ ihre Strategie für Forschung, Technologie und Innovation. Erklärtes Ziel des Strategiedokuments ist das Vordringen Österreichs in die Gruppe der innovativsten Länder der EU. Durch verschiedene Maßnahmen (z.B. Reform des Bildungssystems, Stärkung der Grundlagenforschung, Risikokapitalinitiative, innovationsförderndes öffentliches Beschaffungswesen etc.) soll u.a. die F&E-Quote Österreichs bis 2020 um einen Prozentpunkt auf 3,76 % erhöht werden.

¹⁷ Als Beispiel für eine Länderstrategie sei an dieser Stelle einzig auf das 2009 vom Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds im Auftrag des Landes Kärnten erstellte Strategiedokument „Kärnten 2020. Zukunft durch Innovation. Strategie für Forschung, Technologieentwicklung und Innovation“ verwiesen.

¹⁸ Betreffend die Möglichkeiten eines innovationsfördernden öffentlichen Beschaffungs- und Vergabewesens vgl. ausführlich Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2007.

¹⁹ Die Auswahl förderungswürdiger Innovationsprojekte gestaltet sich allerdings schwierig; der Staat kann Zukunftschancen und Risiken spezieller Technologien und Investitionen im Regelfall nicht besser einschätzen als der Markt. Somit besteht die Gefahr der Fehllenkung von Ressourcen. Politische Lobbyarbeit einzelner Interessengruppen findet hier besonders viele Ansatzpunkte. Hinzu kommt der technologische Lemminge-Effekt: Häufig werden die Förderaktivitäten in eine bestimmte Richtung „kanalisiert“, andere aussichtsreiche Entwicklungswege werden nicht (mehr) weiterverfolgt. Das Zurückfahren von Alternativforschungen kann jedoch per Saldo innovationshemmend wirken. Wie überall, wo Investitionszuschüsse gezahlt werden, können reine Mitnahmeeffekte nicht sicher vermieden werden; häufig würden die Projekte auch ohne Förderung durchgeführt werden; vgl. Kampmann/Walter 2010: 177.

Schließlich sei noch auf das innovative Potenzial der unter dem Begriff „**Open Data**“ zunehmend erfolgenden Zurverfügungstellung der von öffentlichen Stellen erfassten Daten hingewiesen. Öffentliche Stellen erstellen, bearbeiten und verbreiten im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags Daten und Informationen auf verschiedensten Gebieten (z.B. Geographie, Wetter, Verkehr, Wirtschaft etc.). Diese Informationen können bei freier Zugänglichkeit Ausgangsmaterial für neue Produkte und Dienstleistungen sein und damit eine Quelle für Innovationen darstellen (Von Lucke 2011: 264 ff.). So wurde beispielsweise innerhalb weniger Stunden nach der Freigabe einer Statistik über Fahrradunfälle in Großbritannien eine Integration dieser Daten auf Google Maps programmiert, so dass Strecken mit der größten Unfallwahrscheinlichkeit sichtbar wurden und Radfahrer ihre Route besser planen konnten (Prorok/Krabina 2011): 9; Krabina 2010: 8).

5.7 Innovationsmanagement im Rechnungshof

In der Folge soll der Einsatz von Instrumenten des Ideen- bzw. Innovationsmanagements am Beispiel des **Österreichischen Rechnungshofs** plastisch dargestellt werden.

Die Bundesverfassung hat den Rechnungshof als unabhängiges Organ der externen öffentlichen Finanzkontrolle für Bund, Länder und Gemeinden eingerichtet und dazu berufen, die Gebarung öffentlicher Einrichtungen und privater Rechtsträger mit öffentlichen Geldern zu überprüfen. Indem er sein Wissen und seine Erfahrungen aktiv in Gebarungsüberprüfungen einbringt, sieht sich der Rechnungshof selbst als **Wegbereiter für Innovationen** und Reformen im öffentlichen Sektor.

Am Rechnungshof selbst ist zwar keine eigene Linienabteilung oder Stabstelle eingerichtet, die überwiegend unterstützende und koordinierende Agenden auf dem Gebiet des Innovationsmanagements wahrnimmt; gleichwohl sind mehrere Instrumente im Einsatz, die qualitätssteigernde Prozessinnovationen anregen sollen und dies auch regelmäßig tun:²⁰

- Eine im Rechnungshof ständig eingerichtete **Kommission für Innovation** nimmt innovative Ideen von MitarbeiterInnen zur Optimierung der Arbeitsabläufe und des sozialen Miteinanders entgegen. Die Mitglieder der Kommission evaluieren diese Vorschläge anhand eines Kriterienkataloges. Bewertet werden beispielsweise die Neuheit der Idee, die praktische Umsetzbarkeit und der Nutzen für den Rechnungshof. Nach der Evaluierung werden die Anregungen dem Präsidenten weitergeleitet. Dieser trifft in der Folge auf Basis einer Empfehlung der Kommission die Entscheidung, ob ein Verbesserungsvorschlag umzusetzen und zu prämiieren ist.
- Eine aus dem Kreis der MitarbeiterInnen zusammengesetzte **Evaluierungskommission** evaluiert jährlich einige per Stichprobe gezogene veröffentlichte Prüfberichte.²¹ Anhand

²⁰ Da das Aufgabenspektrum des Rechnungshofs (verfassungs-)gesetzlich weitestgehend determiniert ist, spielen Produktinnovationen nur eine untergeordnete Rolle. Als Beispiel für eine erfolgreiche Produktinnovation kann das **Nachfrageverfahren** angeführt werden, in dessen Rahmen der Rechnungshof bei den im Vorjahr überprüften Einrichtungen den Umsetzungsgrad der von ihm ausgesprochenen Empfehlungen in standardisierter Form schriftlich erhebt und veröffentlicht.

²¹ Im Jahr 2011 bildeten beispielsweise Follow-Up-Überprüfungen des Rechnungshofs den Gegenstand der internen Evaluierung.

einer Checkliste wird dabei insbesondere die Einhaltung der am Rechnungshof geltenden Qualitätsstandards überprüft. Im abschließenden Evaluierungsbericht unterbreitet die Kommission dem Präsidenten im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** Optimierungsverschlage in Bezug auf die Qualitätsstandards (z.B. Änderung der Berichtsgestaltung, Vereinfachung des Formularwesens etc.).

- 2009 führte der Rechnungshof eine **KundInnenbefragung** bei Abgeordneten des Nationalrates, der Landtage und der Gemeinderäte, VertreterInnen der uberpruferten Stellen sowie JournalistInnen durch. Die im Zuge der Befragung aufgezeigten Verbesserungspotenziale – etwa bei den Themen „Wirksamkeit“ und „Nachhaltigkeit“ – lieferten Ansatzpunkte für gezielte Verbesserungsmaßnahmen (z.B. Ausweitung von Follow-Up-Überprüfungen, Stärkung des Nachfrageverfahrens).
- Von Oktober 2009 an unterzog sich der Rechnungshof einem freiwilligen **Peer Review** durch ein aus Prüfern der Obersten Rechnungskontrollbehörden Deutschlands, Dänemarks und der Schweiz zusammengesetztes Review-Team. Dieses untersuchte die Aufgabenerfüllung und Arbeitsweise des Osterreichischen Rechnungshofs. Im Zentrum standen dabei strategische Grundlagen, die Qualität der Kernprozesse Prüfung und Beratung, diverse Unterstützungsprozesse (z.B. in den Bereichen IT und Personalentwicklung) sowie die Oeffentlichkeitsarbeit des Rechnungshofs. Zielsetzung des Peer Reviews war es, von anderen Rechnungskontrollbehörden zu lernen, aktuelle Fragen aus internationaler Sicht zu beantworten und mit Best-Practice Anregungen die eigenen Leistungen zu optimieren. Die Ergebnisse dieser externen Evaluierung lagen im Sommer 2010 vor und bildeten wiederum die Basis für entsprechende Prozessinnovationen im Rechnungshof.
- Im Rechnungshof sind zwölf **Wissensgemeinschaften** zu verschiedenen Spezialthemen (z.B. Verwaltungsreform, Prüfungsmethodik etc.) eingerichtet. Diese ExpertInnenforen sollen den Wissensaustausch sowohl innerhalb des Rechnungshofes als auch mit anderen Kontrolleinrichtungen (z.B. Landesrechnungshoefe, Kontrollamter) forcieren und den Wissenserwerb durch Vortragsveranstaltungen und Diskussionen mit externen Fachleuten fördern.
- Wie für die meisten Organisationen stellen auch für den Rechnungshof die MitarbeiterInnen das wichtigste Kapital dar. Ihre Qualifikationen und ihre Motivation sind wesentliche Grundlage für innovative Verbesserungsvorschläge. Deshalb ist nicht nur die **Personalauswahl**, sondern auch die konsequente **Aus- und Weiterbildung** der MitarbeiterInnen von hoher Bedeutung. Im Rahmen eines mehrstufigen Auswahlverfahrens werden bewusst Personen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Altersstufen und mit unterschiedlichem Bildungshintergrund (BetriebswirtInnen, JuristInnen, TechnikerInnen etc.) aufgenommen, um Prüfungsthemen und Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln analysieren und in der Folge einer synergetischen Lösung zuführen zu können (Harms 2005: 6; Thom 2011: 21). Das jährlich neu aufgelegte Bildungsprogramm des Rechnungshofs enthält regelmäßig auch Kurse auf dem Gebiet der Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming, Brainwriting etc.). Schließlich sei noch auf das in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien angebotene und von allen neu in den Prüfdienst

eintretenden MitarbeiterInnen zu absolvierende MBA-Programm „Public Auditing“ verwiesen, welches u.a. ein Modul zum Thema „Entrepreneurship und Innovationsmanagement“ enthält und dessen Abschluss eine Masterthesis bildet, in welcher sich die TeilnehmerInnen mit einer aktuellen Problemstellung aus ihrer beruflichen Tätigkeit beschäftigen und einen im Rechnungshof umsetzbaren Lösungsvorschlag entwickeln.

6. Fazit und Ausblick

Dynamik, Vernetzung und Komplexität vieler Themen, die von öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmungen behandelt werden, nehmen stetig zu. Absehbare Herausforderungen des öffentlichen Sektors, wie beispielsweise die der demographischen Entwicklung bei gleichzeitig konsolidierungsbedingt stagnierenden Finanzmitteln, werden sich nur durch die rechtzeitige und erfolgreiche Generierung und Umsetzung von Verwaltungsinnovationen meistern lassen (Wirth 2006: 48; Schori/Taverna 2010: 11). Wenngleich öffentliche Verwaltungen sich aufgrund der dysfunktionalen Auswirkungen des in weiten Teilen immer noch vorherrschenden Bürokratiemodells mit größeren Beharrungskräften konfrontiert sehen als die den Wettbewerbskräften ausgesetzten Unternehmen, zeigen die Ausführungen und Fallbeispiele in der Arbeit doch auf, dass es auch in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung Möglichkeiten für ein systematisches und erfolgreiches Innovationsmanagement gibt (Pundt 2005: 108). Dabei gilt es zu beachten, dass sich ein im Sinne des Open-Innovation-Konzepts modernes Innovationsmanagement nicht nur an den Bedürfnissen der BürgerInnen orientiert, sondern diese vielmehr stärker als bisher in die Generierung und Umsetzung von Ideen miteinbezieht (Vgl. Prorok/Krabina 2011: 10.). Weiterer **Forschungsbedarf** besteht nach Ansicht der Autoren an breit angelegten empirischen Untersuchungen, mit denen der Umsetzungsgrad und die Erfolgsbedingungen²² eines systematisch betriebenen Innovationsmanagements im öffentlichen Bereich erhoben und den EntscheidungsträgerInnen rückgemeldet werden.

²² Nach Thom 2011: 32 f. kann etwa der Innovationserfolg u.a. durch den Einsatz von **Macht-, Prozess- und Fachpromotoren** nachhaltig verbessert werden. Zum Promotorenmodell vgl. ausführlich Gemünden/Hölzle/Lettl 2006.

Literaturverzeichnis

3M Company (2002): A Century of Innovation. The 3M Story, Minnesota.

Aeberhard, K. / Schreier, T. (2001): Management von Innovationsprozessen.

In: www.innopol.ch/pdf/I-Ae-Schr-01-Innoprozesse.pdf (Zugriff am 02.01.2012), 1-10.

Blaeser-Benfer, A. / Kirschenbauer, A. (2009): Ideen finden – Ideen generieren. In: RKW-Faktenblatt 2/2009, 1-4.

Bösch, D. (2007): Problemorientiertes Innovationscontrolling in Großunternehmen. In: Controlling & Management Sonderheft 3/2007, 45-51.

Bundeskanzleramt (2008): Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf, Wien: BMI.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2007): procure_inno. Praxisorientierter Leitfaden für ein innovationsförderndes öffentliches Beschaffungs- und Vergabewesen, Wien: BMWA.

Gemünden, G. / Hölzle, K. / Lettl, C.: Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges: Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen. In: zfbf Sonderheft 54/2006, 105-127.

Harms, J. (2005): Lust auf Neues. Auf der Suche nach Innovationen. In: Verwaltung und Management 1/2005, 4-6.

Hilgers, D. (2011): Innovationskompetenz im öffentlichen Sektor. In: www.sgw.ch/d/fokus/Seiten/110516_Innovationskompetenz_Hilgers.aspx (Zugriff am 02.01.2012), 1-5.

Hilgers, D. / Piller, F. (2009): Controlling für Open Innovation. In: Controlling 2/2009, 77-82.

Huston, L. / Sakkab, N. (2006): Connect and Develop. Inside Proctor & Gamble's New Model for Innovation. In: Harvard Business Review March 2006, 58-66.

Kampmann, R. / Walter, J. (2010): Makroökonomie. Wachstum, Beschäftigung, Außenwirtschaft, München: Oldenbourg.

Krabina, B. (2010): Open Government als Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung. In: KDZ Forum Public Management 4/2010, 7-9.

Lohmann, C. / Blaeser-Benfer, A. (2011): Innovationsmanagement in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen in Hessen, Eschborn: RKW.

- Lohmann, C. / Depner, H. (2010): Open Innovation – Kundenwissen für neue Produkte nutzen. In: RKW-Faktenblatt 1/2010, 1-6.
- Matzler, K. / Kohler, T. / Füller, J. / Bailom, F. (2009): Open Innovation. In: WISU 4/2009, 536-541.
- Pisano, G. / Verganti, R. (2008): Which kind of collaboration is right for you?. In: Harvard Business Review Dezember 2008, 78-86.
- Prorok, T. / Krabina, B. (2011): Open Government. Very New Public Government? In: KDZ Forum Public Management 2/2011, 7-11.
- Pundt, A. (2005): Ideenmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Verwaltung und Management 1/2005, 103-109.
- Rechnungshof (2011): Positionspapier „Verwaltungsreform 2011“, Wien.
- Reichwald, R. / Piller, F. (2005): Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess. In: www.impulse.de/downloads/open_innovation.pdf (Zugriff am 02.01.2012), 1-20.
- Schauer, R. (2010): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management. Grundzüge betriebswirtschaftlichen Handelns in öffentlichen Einrichtungen, 2. Aufl., Wien: Linde.
- Schedler, K. / Proeller, I. (2009): New Public Management, 4. Aufl., Bern: UTB.
- Schori, K. / Taverna, C. (2010): Innovationsmanagement im öffentlich-rechtlichen Bereich, Berne: Haupt.
- Taubner, J. / Hirsch, W. / Weinreich, G. / Thaller, A. / Ritter, S. / Ernstbrunner, G. (2010): Der öffentliche Dienst, 9. Aufl., Wien: Linde.
- Thom, N. (2011): Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationswiderstand – Erfahrungen aus dem Schweizer Umfeld. In: Schauer, R. / Thom, N. / Hilgers, D. (Hrsg.): Innovative Verwaltungen. Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Linz: Trauner, 15-38.
- Thom, N. / Etienne, M. (1999): Betriebliches Vorschlagswesen. In: www.innopol.ch/pdf/I-Th-Et-99-BVW.pdf (Zugriff am 02.01.2012), 1-11.
- Thom, N. / Etienne, M. (2000a): Effizientes Innovationsmanagement. In: <http://inno-swiss.ch/wp-content/uploads/2011/04/I-Th-Et-00-Eff-IM.pdf> (Zugriff am 02.12.2012), 1-8.

Thom, N. / Etienne, M. (2000b): Organisatorische und personelle Ansatzpunkte zur Förderung eines Innovationsklimas im Unternehmen. In: www.innool.ch/pdf/I-Th-Et-00-Innkl.pdf (Zugriff am 02.12.2012), 1-12.

Vahs, D. / Schäfer-Kunz, J. (2005): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Lucke, J. (2011): Innovationsschub durch Open Data, Datenportale und Umsetzungswettbewerbe. In: Schauer, R. / Thom, N. / Hilgers, D. (Hrsg.): Innovative Verwaltungen. Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Linz: Trauner, 261-272.

Winter, A. / Parycek, P. / Schossböck, J. (2011): Government 2.0: Die Auswirkungen von Social Media auf E-Government. In: Verwaltung innovativ 3/2011, 1-3.

Wirth, K. (2005): Innovation in Österreichs Städten. Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung von Mitgliedsgemeinden im Vorfeld des Städtetags. In: Österreichische Gemeindezeitung 7/2005, 66-68.

Wirth, K. (2006): Innovationsmanagement. Eine neue Aufgabe für die Führungskräfte?. In: Verwaltung und Management 1/2006, 48-54.

Outtasking als Zukunftstrend im Projektmanagement?

Abstract

Treibende Faktoren hinter den Unternehmensinitiativen, ihre Prozesse outzusourcen, sind stärkere Wettbewerbsfähigkeit, KundInnenzufriedenheit und Zugang zu besserem Wissen und Technologie. Große Firmen bekunden darüber hinaus immer stärkeres Interesse daran, auch Teile der Projektmanagement-Aktivitäten outzusourcen. Einige Projektmanagementverantwortliche sind jedoch skeptisch, ob das eine zielführende Strategie ist.

Bis dato existiert keine vergleichende Studie über das Outsourcingpotenzial von Projektmanagementaktivitäten. Die Studie der FH des bfi Wien ermöglicht daher die erste komparative Beurteilung des Outsourcingpotenzials von PM-Aktivitäten in der D-A-CH Region. Sie verfolgt zwei Zielsetzungen: herauszufinden, ob bzw. welche PM-Aktivitäten das Potenzial haben, outgesourct zu werden, sowie festzustellen, ob bzw. in welchem Ausmaß Firmen bereits PM-Aktivitäten out-sourcen. Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden dazu 165 Projektmanagement-ExpertInnen im deutschsprachigen Raum befragt.

Die resultierende Studie zielt darauf ab, die Wahrnehmung und den Status Quo des Outsourcings von PM-Aktivitäten in österreichischen, deutschen und Schweizer Unternehmen zusammenzufassen und letztlich den Entscheidungsträgern auf Unternehmensebene mit einem Vorgehensmodell für künftige PM-Outsourcingpläne zu dienen.

Increased competitiveness, customer satisfaction and access to better knowledge and technology are driving forces behind company initiatives to outsource business processes. Additionally, larger companies increasingly demonstrate interest in outsourcing project management activities which, however, is challenged by some project management professionals concerning its benefits.

So far, no comparative study has been found on the outsourcing potential of project management activities. Therefore, to discover whether or which project management activities can be assigned outsourcing potential, the University of Applied Sciences bfi Vienna has conducted an exploratory online survey among 165 project management professionals on the outsourcing of project management activities in companies in the German-speaking countries.

The comparative study aims to summarize the perception and status quo of out-tasking project management in Austrian, German and Swiss companies and to ultimately aid decision-makers at company level in designing future outsourcing plans for project management activities.



Elisabeth Kreindl
Fachhochschule des bfi Wien



Gerhard Ortner
Fachhochschule des bfi Wien



Iris Schirl
Fachhochschule des bfi Wien

1. Einführung

Treibende Faktoren hinter den Unternehmensinitiativen, ihre Prozesse teilweise auszulagern, also outzusourcen, sind stärkere Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit und Zugang zu besserem Wissen und besserer Technologie. Große Firmen bekunden darüber hinaus immer stärkeres Interesse daran, auch Teile der Projektmanagement-Aktivitäten outzusourcen. Einige Projektmanagementverantwortliche sind jedoch skeptisch, ob das eine zielführende Strategie ist. Es gilt daher zu klären, inwieweit ein solcher Ansatz sinn-/nutzenstiftend ist bzw. in welchen Teilbereichen des Projektmanagements dieser überhaupt umsetzbar ist.

Auf Basis dieser Überlegungen wurde im Studiengang Projektmanagement und Informationstechnik im Sommer 2011 eine Umfrage unter ProjektmanagerInnen in Österreich, Deutschland und der Schweiz durchgeführt und in einer explorativen Studie verarbeitet. Hier sollen nun die wichtigsten Ergebnisse kurz dargestellt und die Hypothesen, die wir aus dem gewonnenen Datenmaterial aufgestellt haben, diskutiert werden.

1.1 Grundlagen des Outsourcings

Bereits zur **Herkunft des Begriffes** Outsourcing gibt es in der Literatur unterschiedliche Meinungen. Am weitesten verbreitet ist die Auffassung, dass der Terminus „Outsourcing“ sich aus den Worten „outside“, „resource“ und „using“ zusammensetzt und demnach die Nutzung externer Ressourcen bedeutet (vgl. Ilten 2010: 4). Das zugrundeliegende Element von Outsourcing ist **Arbeitsteilung**, die stets den Aspekt der **Zusammenarbeit** beinhaltet (vgl. Gründer 2011: 19).

Ziel des Outsourcing ist es:

„bestimmte Produkte oder Dienstleistungen (durch eigene Unternehmensprozesse) nicht mehr selbst herzustellen, sondern auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen, das die geforderten Leistungen wirtschaftlicher erbringt als das outsourcende Unternehmen“ (Söbbing 2002: 21)

Eine mehrdimensionale Definition von Outsourcing liefern Bravard und Morgan:

- „Outsourcing ist die vertragliche Nutzung und **gewinnbringende Ausschöpfung** von Ressourcen, Vermögenswerten und Kompetenzen Dritter.
- Outsourcing bietet **garantierte Leistungsstandards** hinsichtlich Qualität, Stabilität, Kosten-Nutzen-Kriterien und deren Messung.
- Outsourcing hat das Ziel, Leistungen zu erbringen, die **zuvor unternehmensintern erbracht** wurden.
- Outsourcing erfordert möglicherweise den **Transfer** eines Teils der Mitarbeiter an den externen Leistungserbringer
- und/oder eine **Transformation/Verjüngung** der administrativen Prozesse und Technologien.“ (Bravard/Morgan 2009: 25)

Es können drei unterschiedliche **theoretische Ansätze** mit Outsourcing in Verbindung gebracht werden:

1. die Transaktionskostentheorie,
2. der Resource-Based View und
3. der Competence-Based View.

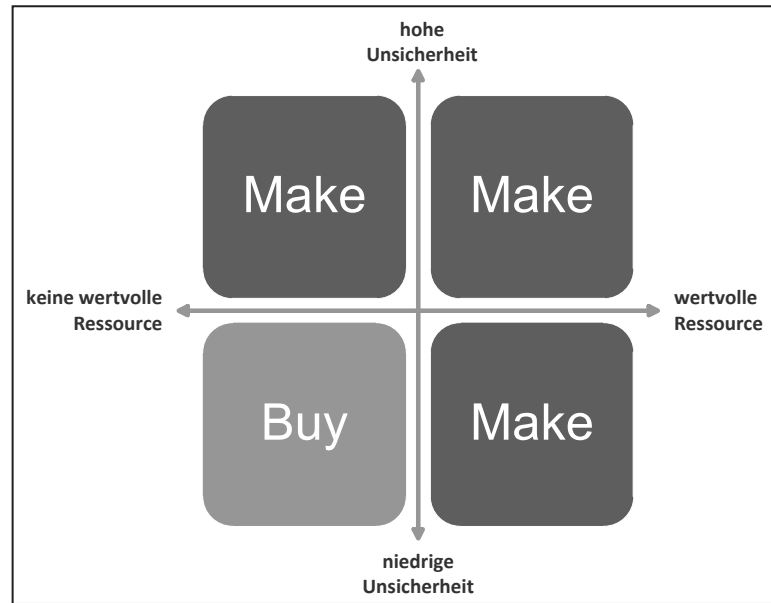
Die **Transaktionskostentheorie** (TKT) von R.H. Coase verfolgt das Ziel, jene Bedingungen zu identifizieren, unter denen Unternehmen entscheiden, ob sie Leistungen fremd beziehen sollen, wobei die beste Alternative hauptsächlich auf Basis des Kostenvergleichs identifiziert wird (vgl. Dibbern et al 2007: 8ff). Die Kosten der Verlagerung (Transaktion) sollten dabei nicht höher liegen als die Kostenreduzierung für das Unternehmen selbst (vgl. Niebling 2006: 12). Dabei sind neben monetären Kosten für Outsourcing auch Arbeits- oder Zeitaufwand und somit eine zusätzliche Bindung von Ressourcen als Kostenfaktoren mitzubersichtigen (vgl. Oppenauer 2007: 30).

Der **Resource-Based View** (RBV) unterstellt, dass Unternehmen individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben, welche nachhaltig sind (vgl. Ilten 2010: 14). Unternehmenseigene Ressourcen sind dabei Voraussetzung für die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Demnach besteht beim Outsourcen von Leistungen das Risiko, den eigenen Wettbewerbsvorteil einzubüßen. Im Gegensatz zum ökonomischen Effizienzkriterium der TKT verfolgt der RBV das Ziel, mittels ressourcenorientierter strategischer Entscheidungen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die optimale Nutzung von unternehmensinternen Ressourcen ist in diesem Ansatz das entscheidende Kriterium für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Döpfer 2008: 8). Dabei sollte sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und festgestellte Kompetenzlücken durch Zukauf von externen Ressourcen aufzufüllen versuchen, wobei dies die Gefahr in sich birgt, dass relativ wichtige Ressourcen dem Unternehmen verloren gehen und die Arbeitsqualität des Leistungserbringers den Ansprüchen des outsourcenden Unternehmens nicht genügt.

Der **Competence-Based View** (CBV), welcher auf dem RBV basiert, verweist dagegen auch auf unternehmensexterne Ressourcen als mögliche Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Döpfer 2008: 16).

Um outsourcinggeeignete Leistungen identifizieren zu können, kann die von Ilten entwickelte **Outsourcing-Entscheidungsmatrix** herangezogen werden. Die Frage nach „**Make or Buy?**“ haben sich Unternehmen zunehmend seit den 1980er-Jahren nach erfolgter Analyse ihrer Kernkompetenzen gestellt. Demnach entscheiden der Wert einer Ressource sowie der Unsicherheitsfaktor über „Make-or-Buy“. Hohe Sicherheit und geringer Wert einer Ressource würden demnach zu einer Einkaufsentscheidung der Dienstleistung führen.

Abbildung 1: Outsourcing-Entscheidungsmatrix



Quelle: Ilten 2010: 20

1.2 Dimensionen von Outsourcing

Internes vs. Externes Outsourcing

Beim internen Outsourcing kann zunächst differenziert werden zwischen dem **unternehmens-internen** Outsourcing, unter dem die Auslagerung von Diensten in eine eigene Abteilung verstanden wird, sowie dem **konzerninternen** Outsourcing. Letzteres, auch als Spin-Off bezeichnet, meint die Konzentration von Service-Aktivitäten in einem Tochterunternehmen.

Externes Outsourcing dagegen bedeutet das Auslagern von Tätigkeiten an einen unternehmensexternen Leistungserbringer und ist in dieser Studie im Hauptfokus der Analyse. Outsourcing wird hierin verstanden als

„die Möglichkeit Unternehmensfunktionen und Prozesse durch die Beauftragung von externen (nicht mit dem Unternehmen verbundenen) Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionsträger erbracht wurden, (auf Dauer) zu optimieren.“¹

Totales vs. Partielles Outsourcing

“Bei einem ‘Totalen Outsourcing’ bzw. ,Strategischen Outsourcing‘ wird der Großteil einer bestimmten Business-Aktivität im Sinne eines Teilbetriebs von einem Outsourcing-Anbieter ausgelagert.“ (Mayer / Söbbing 2004: 20)

Von **partiell** oder **selektivem Outsourcing** dagegen spricht man, wenn der potenzielle Outsourcing-Kunde nur einen Teilbereich oder eine Teilaufgabe fremd vergeben möchte

¹ eigene Definition , wie sie für die Studie verwendet wurde

(vgl. Oppenauer 2007: 17). Dies kann auch als **Outtasking** bezeichnet werden. So können die Kosten gesenkt werden, während die Kontrolle über sämtliche Entscheidungsprozesse beim Unternehmen verbleibt. Das Unternehmen CISCO hat beispielsweise die Vorteile von Outtasking wie folgt beschrieben:

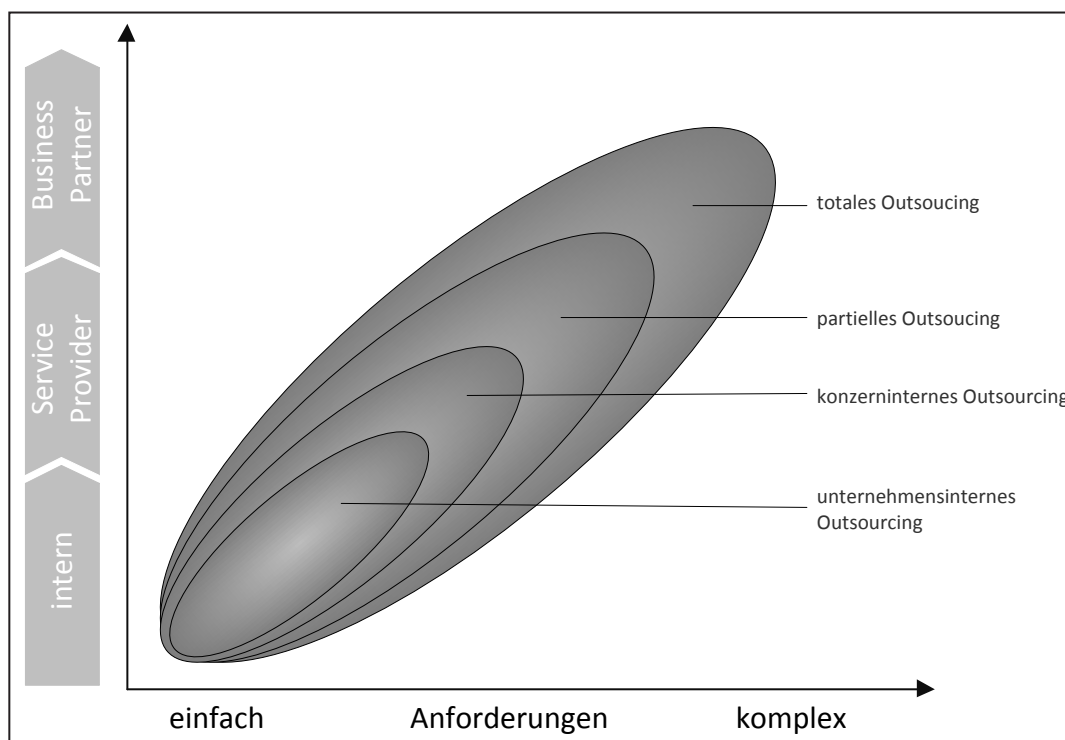
„At its heart, Strategic Out-Tasking empowers enterprises to retain final ownership and accountability for business outcomes, even when they partner on specific operations.“
(Brownell et al 2006: 4)

Das Outtasking ermöglicht es den Unternehmen, Prozesse nach dem Outtasking weiterhin zu steuern und so auch proaktiv Veränderungen herbeizuführen. Unternehmen können durch das strategische Auslagern von spezifischen Services langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen, anstatt ganze Funktionen zur Kostenreduzierung auszulagern:

„By moving from cost takeout to adding business value, and from outsourcing complete business functions to a more discriminating service delivery process, enterprises will change both what outsourcers deliver and how they deliver it.“ (Brownell et al 2006: 6)

Die 2011 durchgeführte Studie untersuchte, ob Unternehmen tatsächlich einen Mehrwert im Outtasking von PM-Aktivitäten erkennen. Dabei wird gemäß der nachfolgenden Grafik vor allem auf **partiell, externes Outsourcing (Outtasking) von Projektmanagement-Aktivitäten** eingegangen.

Abbildung 2: Outsourcing-Formen



Quelle: Mayer/Söbbing 2004: 16

1.3 Stand der empirischen Forschung

Bis dato existieren etliche Studien, die sich mit dem Outsourcing von Unternehmensprozessen beschäftigen (z.B. PricewaterhouseCoopers 1999), es wird jedoch kaum auf Outsourcingbestrebungen von PM-Aktivitäten fokussiert.

El Baz beschreibt in einem Artikel (vgl. El Baz 1999: 1) aus dem Jahr 1999, dass es besonders drei zusammenhängende Faktoren sind, die zu Outsourcing-Entscheidungen im Projektmanagement führen können:

- Nichterreicherung kritischer Erfolgsfaktoren durch ineffektive Arbeit der PM-Funktion in der Organisation: hierbei soll Effizienzsteigerung durch Outsourcing erreicht werden.
- Fehlende Übernahme von Verantwortung in Bezug auf die Leistung im Projekt und eine daraus entstehende Kultur der gegenseitigen Schuldzuweisung und des Misstrauens in die PM-Funktion: Durch Outsourcing könnte die Verantwortung einer einzigen Einheit zugeschrieben werden.
- Der fluktuierende Charakter von Projekten: Der Herausforderung, Projekte mit weniger Ressourcen zu managen und Projektkosten zu minimieren, ist am ehesten mit dem Auslagern von PM-Aktivitäten zu begegnen.

Da nur wenige Informationen zum Themenfeld Outsourcen von Aktivitäten des Projektmanagements zu finden sind, wurde die explorative Studie mit dem Ziel durchgeführt, erste Daten zu sammeln und aufzubereiten.

2. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage im Überblick

Im Zeitraum von April bis Juni 2011 wurden mit Hilfe verschiedener Kommunikationskanäle (Newsletter der großen PM Verbände, Aufrufe in Foren sozialer Medien etc.) ProjektmanagerInnen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, die sich in den jeweiligen PM-Verbänden engagieren und aktiv mit aktuellen Themen und Trends auseinandersetzen, eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt haben **165 Personen** an der Umfrage teilgenommen. Abhängig von ihrem Antwortverhalten – und den daraus resultierenden Folgefragen – waren die BefragungsteilnehmerInnen dazu angehalten, in etwa **30 bis 50 Fragen** zu beantworten. Aufgrund der Länge des Fragebogens wurde dabei zwischen Pflichtfragen und optional zu beantwortenden Fragen differenziert. Bei den optionalen Fragen handelte es sich oftmals um offene Fragen, bei denen ergänzende Angaben zur Beantwortung der Pflichtfragen gemacht werden konnten. Erwartungsgemäß wurden die optionalen Fragen nicht von allen TeilnehmerInnen beantwortet. Dementsprechend variiert die Anzahl der Personen, die die einzelnen Fragen beantwortet haben, teilweise recht stark. Nähere Angaben zur Anzahl der Personen, die die Frage beantwortet haben, erfolgen deshalb in sämtlichen Abbildungen („n=Anzahl“), die in den folgenden Textabschnitten die Umfrageergebnisse veranschaulichen.

Ohne einen Anspruch auf Repräsentativität der erhobenen Daten zu stellen, werden im Folgenden kurz **allgemeine Informationen zu den Personen**, die sich an der Umfrage beteiligt haben, dargestellt. Diese sollen eine erste Orientierung im Hinblick darauf geben, welche Personen(gruppen) an der Umfrage teilgenommen haben und in welcher Art von Unternehmen diese tätig sind.

An der Umfrage haben sich in erster Linie Personen mit hoher bzw. sehr hoher Erfahrung in Projektmanagement beteiligt. In etwa jede/r Zweite war zum Zeitpunkt der Umfrage bereits über zehn Jahre schwerpunktmäßig in Projekten tätig.

Fast die Hälfte der insgesamt 71 UmfrageteilnehmerInnen mit direktem PM-Bezug arbeitet derzeit als ProjektleiterInnen, ca. 20% als MultiprojektleiterInnen. Die Tätigkeiten der insgesamt 28 Personen mit indirektem PM-Bezug streuen im Gegensatz dazu etwas stärker. Sie sind beispielsweise in Beratungsfunktionen, im oberen Management oder auch im Bereich IT tätig.

Bei der Zusammensetzung der UmfrageteilnehmerInnen nach Branchen sind „Informations- und Kommunikation“ sowie „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ jene Fachbereiche, die am stärksten vertreten sind. Differenziert man die Angaben zur Branche in produzierende vs. dienstleistende Tätigkeitsfelder, so zeigt sich, dass der überwiegende Teil (78%) der BefragungsteilnehmerInnen dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden kann.

Neben der Branchenzugehörigkeit wurden auch Angaben zur konzernweiten Unternehmensgröße sowie zur Anzahl der Unternehmensstandorte abgefragt. Dabei zeigte sich, dass sich große Unternehmen viel eher an der Umfrage beteiligt haben als kleine bzw. mittlere Unternehmen. 57% der befragten Personen haben angegeben, dass in ihrem Unternehmen konzernweit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen angestellt sind. Die Vermutung einer deutlichen Überrepräsentation der Gruppe von Großunternehmen ist daher – zumindest im Hinblick auf die Situation in Österreich – naheliegend. Die letzte derzeit verfügbare Arbeitsstättenzählung der Statistik Austria weist nämlich den Anteil von Unternehmen mit mehr als 200 MitarbeiterInnen als unter 1% liegend aus (Statistik Austria 2001: 1).

Im Hinblick auf die Anzahl der Unternehmensstandorte hat sich gezeigt, dass der Großteil der Befragten in Unternehmen mit mehreren Standorten tätig ist. So haben insgesamt 57% angegeben, dass ihr Unternehmen über mehr als zehn Standorte verfügt, immerhin 38% verweisen darüber hinausgehend auf mehr als 25 Unternehmensstandorte.

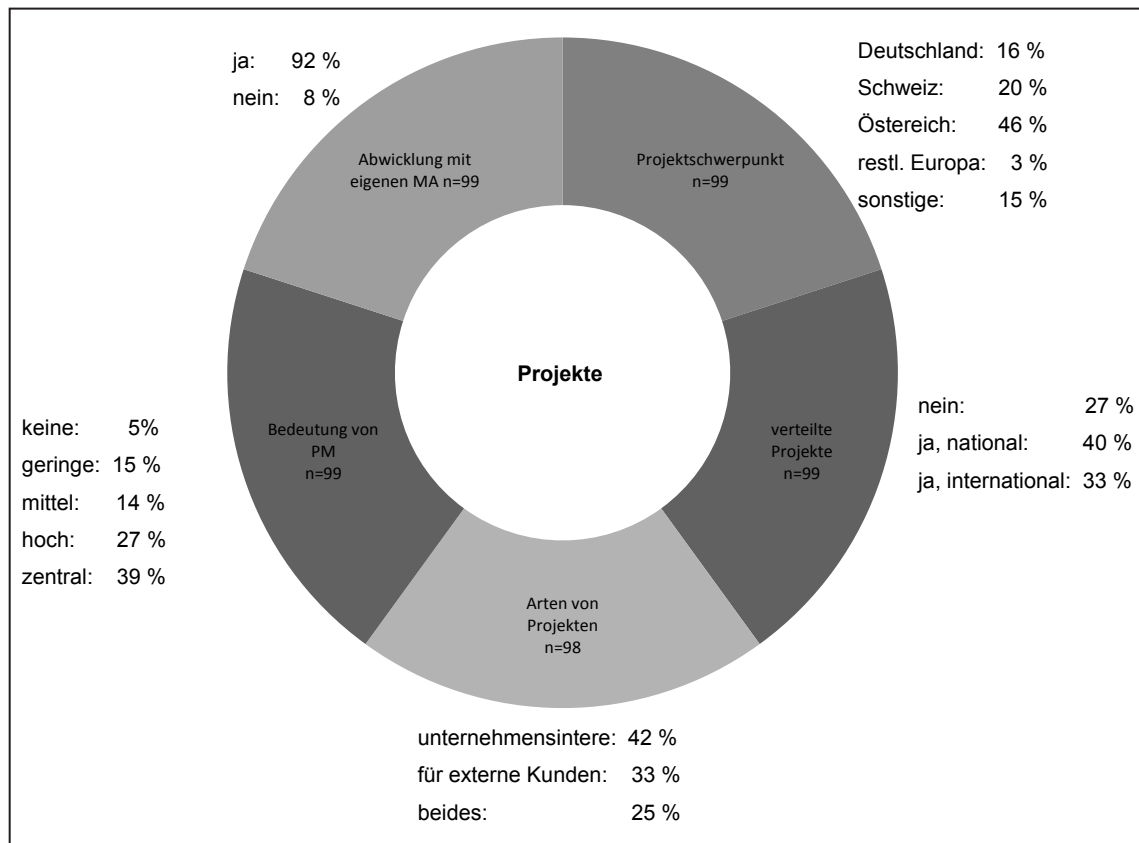
Nachdem die Online-Umfrage in der D-A-CH-Region durchgeführt worden ist, wurde auch erhoben, in welchem Land sich das Unternehmen befindet, in dem der/die BefragungsteilnehmerIn tätig ist. Knapp 60% der TeilnehmerInnen stammen aus österreichischen Firmen. Jeweils ca. 20% gehören Unternehmen an, die in der Schweiz bzw. in Deutschland ansässig sind. Darüber hinausgehend haben 83% der Befragten angegeben, dass sich ihre Unternehmenszentrale in der D-A-CH Region befindet, wobei Deutschland und die Schweiz in etwa gleich stark vertreten sind wie bei der vorhergehenden Frage. Gesamtheitlich betrachtet bestätigen die Antworten auf

diese beiden Fragen die Annahme, dass die erhobenen Daten als Grundlage für die Analyse des Outsourcingpotenzials von PM-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum geeignet sind.

Abschließend wurde erhoben, ob – bezogen auf den jeweiligen Unternehmensstandort – ein oder mehrere Projektmanagement-Office(s) in den Unternehmen etabliert sind. Immerhin 71% der UmfrageteilnehmerInnen beantworteten diese Frage mit einem Ja. Dies kann als Indikator für projektorientiertes Denken und Handeln in den jeweiligen Unternehmen interpretiert werden.

Beleuchtet man die Projekte näher (siehe Abbildung 3), sieht man, dass zur Abwicklung der Projekte vorwiegend eigene MitarbeiterInnen eingesetzt werden, dass dem Projektmanagement durchaus hohe bis höchste Bedeutung (66%) beigemessen wird, dass eine gute Mischung von internen und externen Projekten durchgeführt wird und dass verteilte Projekte mittlerweile weit verbreitet (73%) sind.

Abbildung 3: Projektstruktur



2.1 Erfahrungen und Vorkenntnisse hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Nachdem im deutschsprachigen Raum noch keine Daten zu der Frage vorliegen, inwiefern Unternehmen bereits Erfahrungen mit dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gemacht haben, war es ein Ziel der Studie, dazu erste Informationen zu sammeln. Die im Folgenden dargestellten

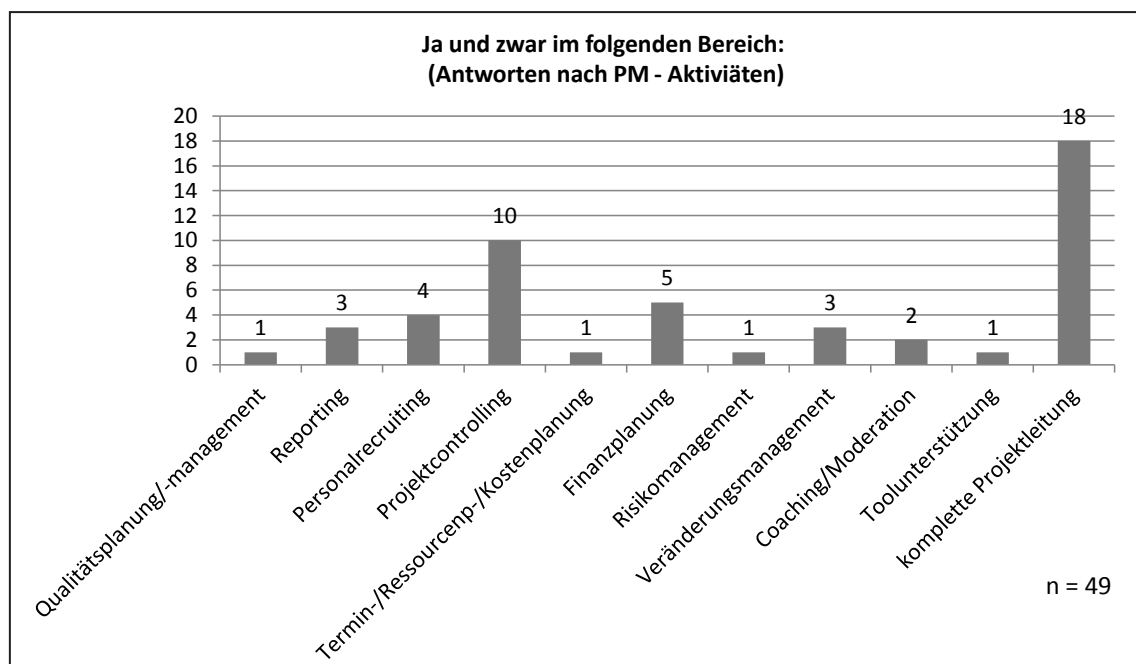
Umfrageergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sollen aber einen ersten Einblick zu diesbezüglichen Trends und Entwicklungen bieten.

Eingangs wurde abgefragt, ob in den Unternehmen, deren MitarbeiterInnen sich an der Umfrage beteiligt haben, bereits Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen gemacht worden sind. In den darauffolgenden Fragen wurde der Fokus ausschließlich auf das Outsourcing von einzelnen Aktivitäten des Projektmanagements gelegt. **Das Outsourcing von inhaltlichen Arbeiten innerhalb von Projekten wurde also bewusst ausgeklammert.**

Den Umfrageergebnissen zufolge haben sehr viele Unternehmen diesbezüglich schon Erfahrungen gesammelt. 78% der Befragten geben an, dass in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit Outsourcing gemacht worden sind.

Ergänzend wurden die UmfrageteilnehmerInnen gebeten, Angaben zur Frage zu machen, in welchen Bereichen bereits Outsourcing-Erfahrungen vorliegen. Überraschend ist dabei, dass 49 Personen bereits bei dieser Frage konkrete Angaben dazu gemacht haben, dass erste Erfahrungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten existieren. Immerhin 18 Personen führen an, dass schon einmal die komplette Projektleitung outgesourct worden ist (siehe Abbildung 4). Betrachtet man die Bereiche ohne direkten PM-Bezug, so steht hinsichtlich bisher gemachter Erfahrungen das IT-Outsourcing ganz klar im Vordergrund, andere Bereiche sind Facility Management&Services sowie die Buchhaltung.

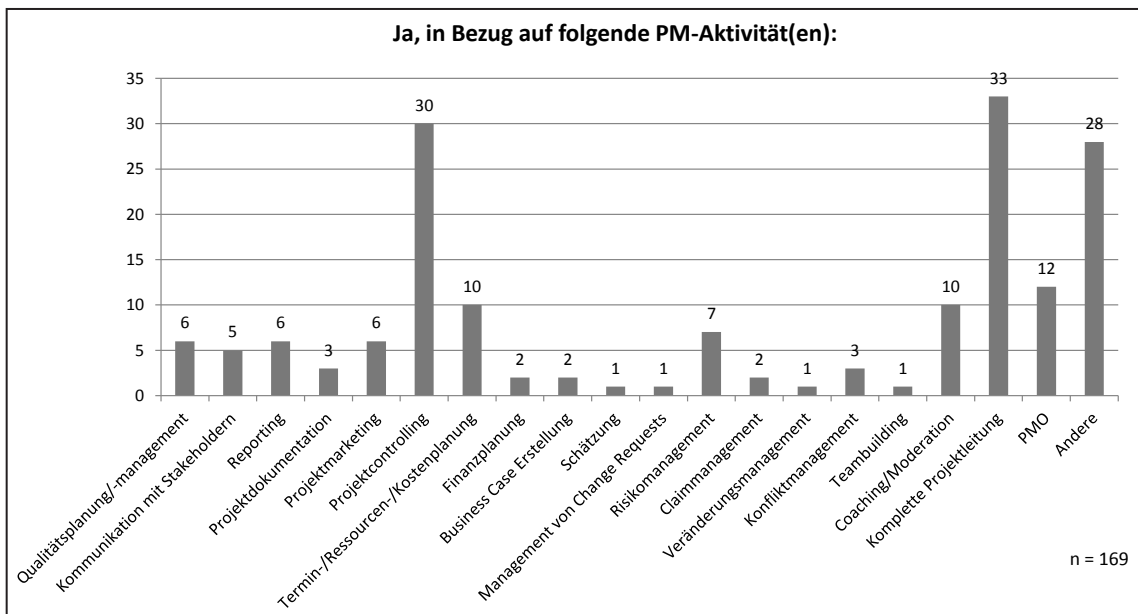
Abbildung 4: Outsourcing-Erfahrungen im PM-Bereich²



² Sofern nicht anders angegeben, handelt es sich bei den Zahlen in den Abbildungen stets um absolute Zahlen.

Neben bereits gemachten Erfahrungen im Allgemeinen wurde abgefragt, ob – und falls ja inwiefern – bereits ein Vorwissen hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten besteht. Die Möglichkeit, einzelne PM-Aktivitäten outzusourcen, ist bereits jetzt sehr vielen (71%) UmfrageteilnehmerInnen bekannt. Dabei werden beispielsweise die Zeit-/Ressourcen- und Kostenplanung, das Risikomanagement sowie Coaching/Moderation des Öfteren als Aktivitäten, die bekanntermaßen outgesourct werden können, genannt. Vor allem werden aber das Auslagern der kompletten Projektleitung sowie das Projektcontrolling als bereits bekannte Möglichkeiten angegeben (siehe Abbildung 5: Bekanntheit von PM-Aktivitäten hinsichtlich Outsourcing). Im Hinblick auf die Auswertung dieser Frage ist kritisch anzumerken, dass viele Antworten auf diese offene Frage sehr spezifisch beantwortet wurden und eine Zuordnung zu bestimmten PM-Aktivitäten teilweise schwierig zu treffen war.

Abbildung 5: Bekanntheit von PM-Aktivitäten hinsichtlich Outsourcing

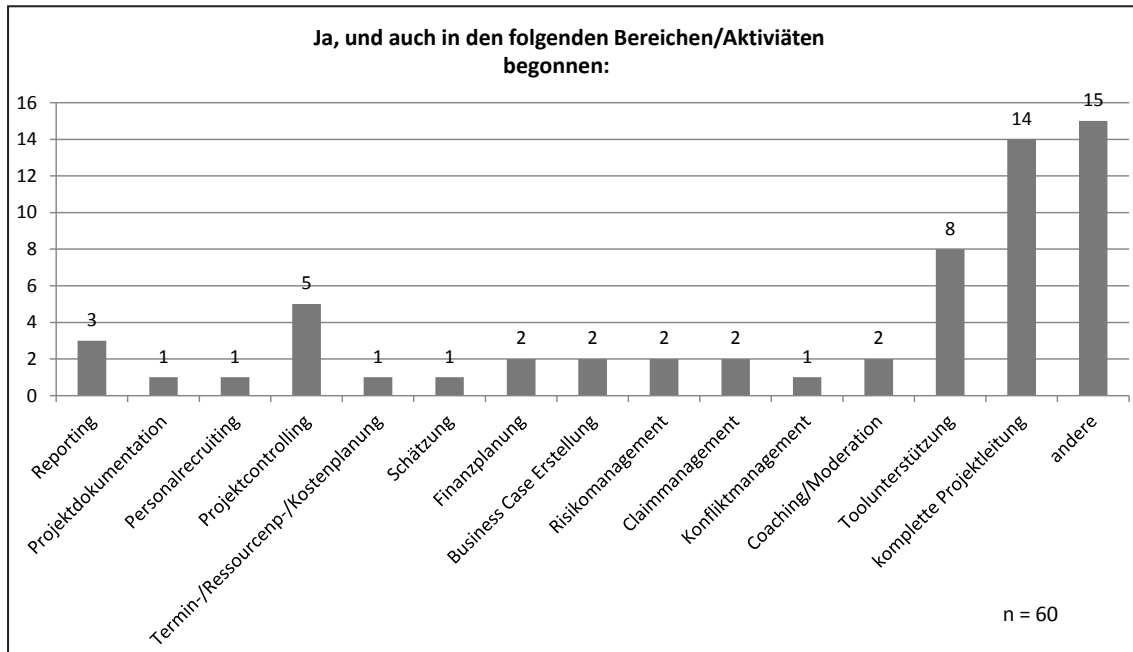


Von den 111 UmfrageteilnehmerInnen, denen die Möglichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten bereits bekannt ist, haben 62% angegeben, dass in ihrem Unternehmen auch schon Überlegungen in Richtung Outsourcing von PM-Aktivitäten angestellt worden sind. Größtenteils führten die diesbezüglichen Überlegungen dazu, dass bereits erste Maßnahmen umgesetzt worden sind. Bei den getätigten Umsetzungsmaßnahmen liegt der Fokus am ehesten auf dem Outsourcen der gesamten Projektleitung sowie bei der Toolunterstützung (siehe Abbildung 6: Bereits umgesetzte Outsourcing-Aktivitäten). Insgesamt zeigt die Beantwortung dieser Frage, dass diesbezügliche Versuche und Überlegungen in viele verschiedene Richtungen gehen.

Sämtliche UmfrageteilnehmerInnen wurden gebeten, Angaben zur Frage zu machen, ob in ihrem Unternehmen schon einmal PM-Aktivitäten outgesourct worden sind. 56 Personen (39%) beantworteten diese mit einem klaren Ja, weitere 12 Personen (9%) geben an, dass dieses Vorhaben zwar probiert, aber dann nicht weiter verfolgt worden ist. Dass fast 50% der Befragten somit bereits erste Erfahrungen gesammelt haben, war ein unerwartet hoher Wert, der sich

aber durchwegs mit den Antworten auf die vorhergehenden Fragen deckt. Die Hälfte der Unternehmen hat darüber hinausgehend auch schon Erfahrungen als Outsourcingnehmer – also als Anbieter von diesbezüglichen Dienstleistungen – gesammelt.

Abbildung 6: Bereits umgesetzte Outsourcing-Aktivitäten



Zum Themenkomplex „Erfahrungen und Vorkenntnisse hinsichtlich des Outsourcings von PM-Aktivitäten“ lassen sich auf Basis der Online-Umfrage einige Hypothesen aufstellen, die sich gut durch die Antworten der Befragten stützen lassen. Andere aus den Ergebnissen ableitbare Trends sind nicht immer eindeutig, dort formulierte Hypothesen können aber als eine wichtige Basis für weitere, umfassendere Studien dienen.

Die Beantwortung der verschiedenen Fragen des ersten Teils des Fragebogens hat gezeigt, dass sowohl zu Outsourcing im Allgemeinen als auch zu Outsourcing von PM-Aktivitäten bereits Erfahrungen gemacht worden sind. Konkret geben lediglich 47 der befragten Personen (33%) an, dass in ihrem Unternehmen noch nie PM-Aktivitäten outgesourct worden sind. Der Wert an bereits erbrachten Leistungen im Hinblick auf das Outsourcing von PM-Aktivitäten ist mit 50% ebenfalls unerwartet hoch.

Auch wenn man die persönlichen Erfahrungen der UmfrageteilnehmerInnen betrachtet, wird sichtbar, dass schon einige (47%) persönliche Erfahrungen gemacht wurden, die in der deutlichen Mehrheit auch als positiv bewertet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durchwegs ein Trend in Richtung Outsourcing von PM-Aktivitäten feststellbar ist. Es handelt sich dabei um ein Thema, das bereits in vielen Unternehmen diskutiert und – zumindest versuchsweise – umgesetzt wird. In einem nächsten Schritt wäre abzuklären, warum Unternehmen ein vermehrtes Interesse an diesem Thema

zeigen. Mögliche Gründe dafür könnten ein unzureichendes Portfoliomanagement oder auch der Wunsch nach geringeren Fixkosten sein. Unzureichendes Portfoliomanagement sowie fehlendes übergreifendes Ressourcenmanagement können den Wunsch steigern, die komplette Projektleitung auszulagern. Die Fixkostensenkung als Ziel könnte eine weitere Motivation für das Outsourcing von PM-Aktivitäten bzw. der gesamten Projektleitung sein. Durch Outsourcing können Fixkosten zumindest kostenrechnerisch gesehen in variable Kosten umgewandelt und so die unternehmerische Flexibilität gesteigert werden. Zudem wird deutlich, dass insbesondere administrative Tätigkeiten gerne ausgelagert werden. Dies könnte auf Verwaltungsmängel oder Verwaltungsmüdigkeit im Unternehmen schließen lassen.

Um Trends im Hinblick auf einen Zusammenhang zur Maturity von projektorientierten Unternehmen erkennen zu können, wurde die Frage, ob in den einzelnen Unternehmen bereits PM-Aktivitäten outgesourct worden sind, in Bezug zur Frage gesetzt, ob es in den entsprechenden Unternehmen eines oder mehrere Projektmanagement Office(s) gibt. Dabei ergibt sich das folgende Bild:

Tabelle 1: Outsourcing von PM-Aktivitäten und PMO

Wurden in ihrem Unternehmen (konzernweit) schon einmal PM-Aktivitäten outgesourct? [F6]	Ein oder mehrere PMOs am Unternehmensstandort (der/des Befragten) implementiert. [F31]	Kein PMO am Unternehmensstandort (der/des Befragten) implementiert. [F31]
Ja	53,8%	23,5%
Nein	26,2%	44,1%
Weiß ich nicht	12,3%	17,7%
Wurde probiert, aber nicht weiterverfolgt	7,7%	14,7%

Basierend auf der obenstehenden Tabelle ist ein Trend ablesbar: Unternehmen mit implementierten Projektmanagement Offices haben schon eher Erfahrungen mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten gemacht. Umgekehrt scheint die Schlussfolgerung naheliegend, dass dann, wenn es noch kein Projektmanagement-Office im Unternehmen gibt, auch noch keine Erfahrungen mit dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gemacht worden sind. Mögliche Gründe dafür können in der größeren PM-Maturity von Unternehmen mit etablierten PMO liegen (vgl. z.B. Ortner/Stur 2011: 83). Sie haben bereits eher standardisierte PM-Prozesse und können somit verschiedene PM-Aktivitäten besser voneinander abgrenzen.

Setzt man die Frage nach konkreten Erfahrungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten in Bezug zur Frage der Unternehmensgröße, ist kein eindeutiger Trend aus den erhobenen Daten ablesbar. Zwar haben KMUs (unter 250 Beschäftigte) weniger Erfahrung mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten als Großunternehmen, jedoch dürfte es hier beträchtliche Unterschiede innerhalb der Gruppe der KMUs geben. Dieses Thema sollte in weiterer Folge differenziert behandelt werden. Dass in Unternehmen mit bis zu 50 MitarbeiterInnen eher Erfahrungen vorliegen als in der Gruppe von Unternehmen mit 51 bis 250 MitarbeiterInnen könnte beispielsweise darauf hindeuten,

dass bei sehr kleinen Unternehmen mit dem Ressourceneinsatz besonders gezielt umgegangen wird.

Die Frage, ob in den verschiedenen Unternehmen bereits PM-Aktivitäten outgesourct worden sind, wurde auch in Bezug zur Frage gesetzt, wo sich der Standort des Firmenhauptquartiers befindet. Hier lassen sich basierend auf den erhobenen Daten im Hinblick auf die bereits gemachten Erfahrungen in den verschiedenen Ländern keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

2.2 Persönliche Einschätzungen zum Outsourcing von PM-Aktivitäten

Neben dem Erheben von ersten Daten zur Ist-Situation betreffend Outsourcing von PM-Aktivitäten war es ein weiteres Ziel der Umfrage, diesbezügliche Einschätzungen von ExpertInnen aus der Praxis einzuholen. Basierend auf deren persönlicher Erfahrung soll ausgelotet werden, ob bzw. welche PM-Aktivitäten grundsätzlich das Potenzial haben, outgesourct zu werden. Das diesbezüglich erhobene Datenmaterial wurde in vier Themenbereiche strukturiert:

- Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten
- Rahmenbedingungen für das Outsourcing von PM-Aktivitäten
- Vor- und Nachteile des Outsourcings von PM-Aktivitäten
- Eignung bestimmter Projektarten für das Outsourcing von PM-Aktivitäten und Eigenschaften der betreffenden PM-Aktivitäten.

2.2.1 Zweckdienlichkeit des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Mindestens die Hälfte der befragten ExpertInnen schätzen das Outsourcing-Potenzial von folgenden PM-Aktivitäten als „sehr gut“ ein: Coaching/Moderation (65%), Toolunterstützung (48%) sowie Weiterbildung der Teammitglieder (47%). Fasst man jeweils die beiden positiven (sehr gut & gut) und negativen (weniger gut & gar nicht) Antwortkategorien zusammen, so zeigt sich ein ähnliches Bild: Coaching/Moderation, Toolunterstützung sowie Weiterbildung sind jene PM-Aktivitäten, deren Outsourcing als am zweckdienlichsten erscheint. Im Gegensatz dazu sind insbesondere die Projektbeauftragung, der Projektabschluss sowie die Kommunikation mit den StakeholderInnen als am wenigsten geeignet für Outsourcing eingestuft worden. Auffällig ist hier, dass das Outsourcen der kompletten Projektleitung sehr ambivalent betrachtet wird. 64 (eher) BefürworterInnen stehen 44 (eher) ablehnenden Personen gegenüber. Hier zeigt sich eine interessante Konstellation: Wie wir schon gesehen haben, wird die komplette Projektleitung fast überraschend oft outgesourct (Erfahrung), die persönliche Einschätzung der Befragten zur Zweckdienlichkeit ist aber durchaus kritischer.

Allgemein wird sichtbar, dass die Befragten deutliche Unterschiede in der Eignung von Projektmanagement-Aktivitäten für das Outsourcing sehen.

Der Wunsch, PM-Aktivitäten outsourcen zu können, hält sich unter den Befragten eher in Grenzen. Nur 45 befragte Personen – dies entspricht 41% der gegebenen Antworten – hatten bereits

einmal den Wunsch der Unterstützung durch Outsourcing bei bestimmten PM-Aktivitäten, obwohl die Sinnhaftigkeit, zumindest bestimmte PM-Aktivitäten outzusourcen, überwiegend positiv beurteilt wird (46% zielführend, 41% nur bestimmte Aktivitäten).

In der Frage nach der Sinnhaftigkeit sind vor allem die kleinen Unternehmen positiv dem Outsourcing von PM-Aktivitäten gegenüber eingestellt - vielleicht sind hier Ressourcenengpässe die „treibende Kraft“. Der Wunsch nach Outsourcingmöglichkeiten ist hingegen stärker bei großen Unternehmen zu beobachten. Hier könnten eine größere PM-Maturity und andere schon gemachte Outsourcing Erfahrungen Auslöser sein; manches kleine Unternehmen hat hier vielleicht solche Möglichkeiten noch nie angedacht.

Setzt man die Antworten in Bezug zu den Tätigkeiten (mit direktem oder ohne direkten PM-Bezug) der Antwortenden, sind die Sichtweisen der zwei Personengruppen schwierig zu deuten. Zwar halten es viele zumindest bei bestimmten Aktivitäten für zielführend diese outzusourcen, eine klare Unterscheidung, in welche Richtung Personen mit direktem und indirektem PM-Bezug tendieren, kann jedoch nicht festgestellt werden. Personen mit indirektem PM-Bezug tendieren eher zu einem klaren Ja oder Nein, während Personen mit direktem Bezug stärker zu „nur bestimmte Aktivitäten“ tendieren. Ein Grund dafür könnte mehr Wissen und Erfahrung der Personen mit direktem PM-Bezug sein, das sie dazu motiviert, stärker zwischen verschiedenen Aktivitäten zu differenzieren.

Verbindet man die Antworten nach der Sinnhaftigkeit des Outsourcings mit der Frage, ob stark in verteilten Projekten gearbeitet wird, sieht man, dass vor allem international agierende Personen/Unternehmen stärker zu einem Ja tendieren und solche, die vor allem auf nationaler Ebene verteilt arbeiten, sich das Outsourcen von bestimmten Aktivitäten besonders häufig vorstellen können.

Auch wenn man den Erfahrungshintergrund (Selbsteinschätzung auf Basis der IPMA ICB Skala³) und die bisherige Arbeitszeit in Projekten betrachtet, ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede in der Einschätzung, ob Outsourcing zielführend ist.

Tabelle 2: Sinnhaftigkeit von Outsourcing bezogen auf Erfahrungen

Ist es Ihrer persönlichen Einschätzung nach zielführend, Aktivitäten des PM outzusourcen? [F17]	Praktische Erfahrungen im PM (Skala von 1..10)? Mittelwert und Varianz [F20]	Wieviele Jahre haben Sie bisher hauptsächlich in Projekten gearbeitet? Mittelwert und Varianz [F21]
Ja	MW=8,13, Var=4,07, n=47	MW=17,11, Var=68,88. n=47
Nein	MW=8,00, Var=5,83, n=13	MW=14,62, Var=93,76, n=13
Nur Bestimmte	MW=7,68, Var=4,57, n=41	MW=10,74, Var=44,30, n=39

3 ICB = IPMA Competence Baseline

Verbindet man die Antworten nach der Sinnhaftigkeit des Outsourcings bzw. dem Wunsch, Outsourcing einzusetzen, mit den Erfahrungen mit Outsourcing im Allgemeinen, wird deutlich, dass Personen, deren Unternehmen schon Outsourcing Erfahrungen gemacht haben, stärker auch zum Outsourcen von PM-Aktivitäten tendieren als Personen, deren Unternehmen noch keine Erfahrungen dahingehend gesammelt haben.

2.2.2 Rahmenbedingungen für das Outsourcing von PM-Aktivitäten

Damit PM-Aktivitäten zweckdienlich outgesourct werden können, werden vor allem folgende organisatorische Rahmenbedingungen als „sehr wichtig“ eingestuft:

- definierte Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten (zu 66%),
- hohe Projektkultur der Organisation (zu 47%) sowie
- gelebte Transparenz (zu 46%).

Zusammengefasst kann man interpretieren, dass nur eine einigermaßen entwickelte Projekt Management Maturity die Rahmenbedingungen für Outsourcing-Bestrebungen aufspannt.

2.2.3 Vor- und Nachteile des Outsourcings von PM-Aktivitäten

Fragt man nach den Gründen bzw. Vorteilen von Outsourcing im Projektmanagement, so sind die prominentesten Antworten:

- Konzentration auf die Kernkompetenzen (90% sehr oder eher wichtig),
- Mangel an Erfahrung/Nutzen von fremdem Know-how (87% sehr oder eher wichtig),
- professionellere, standardisiertere Prozessabwicklung (86% sehr oder eher wichtig),
- optimaler Ressourceneinsatz (86% sehr oder eher wichtig) und
- neutrale Sicht der Dinge (83% sehr oder eher wichtig).

Was hier auffällt ist, dass die Kostenreduktion nicht unter den am wichtigsten eingestuften Vorteilen rangiert.

Verknüpft man die Antworten über die Vorteile/Gründe mit den Tätigkeiten der Antwortenden, zeigen sich nur relativ geringe Unterschiede zwischen Personen mit direktem bzw. ohne direkten PM-Bezug in ihrer Tätigkeit.

Ein Vergleich der Vorteile vor dem Hintergrund, ob eines oder mehrere PMO im Unternehmen vorhanden sind, zeigt ebenfalls wenig Auffälligkeiten. Interessant ist aber, dass sich Personen aus Unternehmen ohne PMO besonders stark für den Vorteil „Optimiertes Ressourcenmanagement“ aussprechen.

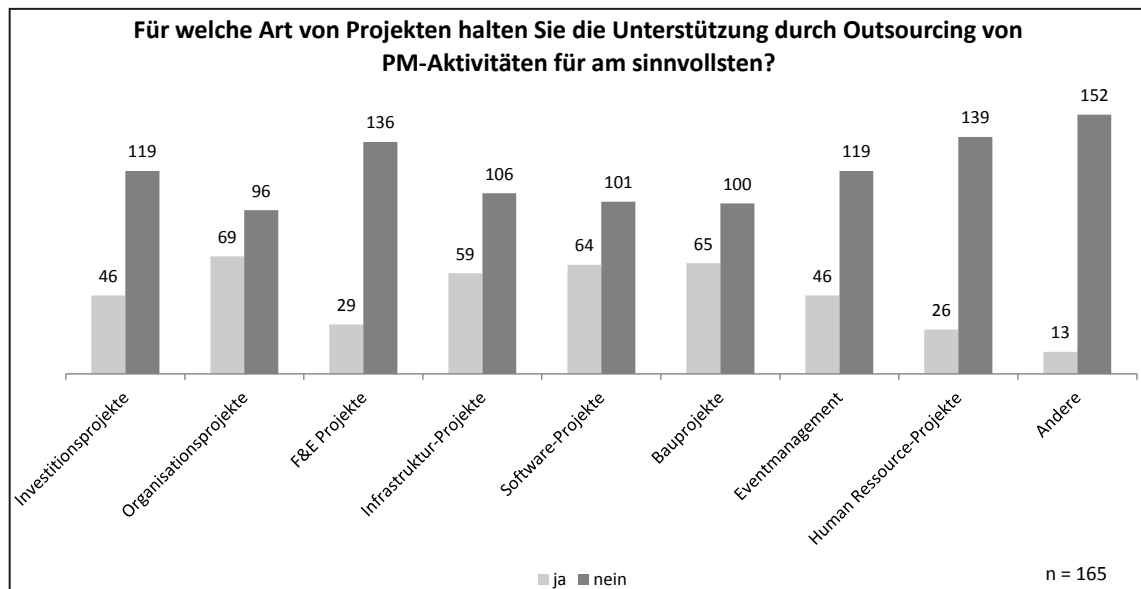
Als mögliche Nachteile werden die Abhängigkeit von Dritten (78% sehr oder eher wichtig), Abgrenzungsprobleme (Claimmanagement) (73% sehr oder eher wichtig), erhöhter Kommunikations-

aufwand (70% sehr oder eher wichtig). Know-how-Abfluss (69% sehr oder eher wichtig), höherer Koordinationsaufwand (69% sehr oder eher wichtig) und erhöhte Kosten (68% sehr oder eher wichtig) am häufigsten genannt.

2.2.4 Eignung bestimmter Projektarten für das Outsourcing von PM-Aktivitäten und Eigenschaften der betreffenden PM-Aktivitäten

Welche Projekttypen (nationale oder eher internationale, interne oder eher externe, kommerzielle oder eher Non-Profit-Projekte, ...) sich besser für Outsourcing-Aktivitäten eignen, wird sehr unterschiedlich gesehen. Ein klarer Trend ist aus den Antworten nicht absehbar. Klarer sind die Ansichten der Befragten, wenn Projektarten abgefragt werden. Hier wird v. a. Organisations-, Bau- und Softwareprojekten ein bestimmtes Potential für Outsourcing von PM-Aktivitäten zugestanden (siehe Abbildung 7: geeignete Projektarten für Outsourcing).

Abbildung 7: geeignete Projektarten für Outsourcing

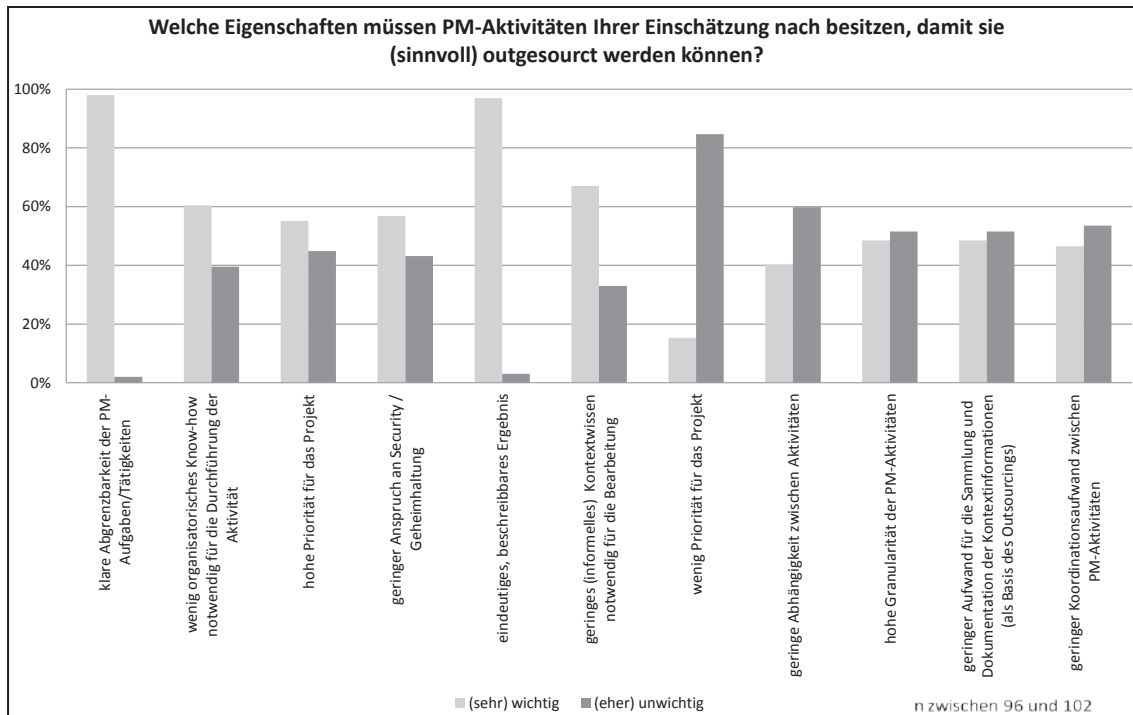


Geht man den Wünschen nach Outsourcing-Möglichkeiten etwas weiter nach und wertet die dort gegebenen offenen Antworten im Detail aus, ergibt sich ein sehr breit gestreutes Bild. Dabei werden am ehesten Projektcontrolling, Coaching/Moderation, Projektdokumentation sowie Termin- und Ressourcen-/Kostenplanung als PM-Aktivitäten identifiziert, für welche der Wunsch nach Unterstützung durch Outsourcing besteht.

Damit diese PM-Aktivitäten sinnvoll outgesourct werden können, sind entsprechend den Expertenmeinungen insbesondere eine klare Abgrenzbarkeit der PM-Aufgaben/Tätigkeiten sowie ein eindeutiges, beschreibbares Ergebnis „sehr wichtig“. Eher unwichtig bzw. nicht wichtig erscheint hingegen eine geringe Priorität für das Projekt. Als sehr ambivalent eingestuft wurden insbesondere die Eigenschaften „hohe Granularität der PM-Aktivitäten“, „geringer Aufwand für

die Sammlung und Dokumentation der Kontextinformationen“ sowie „geringer Koordinationsaufwand zwischen den PM-Aktivitäten“.

Abbildung 8: Eigenschaften von PM-Aktivitäten für Outsourcing (zusammengefasst)



3. Fazit

Ein zentrales Ziel der Studie war es, aus den gesammelten Daten Hypothesen zu generieren, die es in weiterführenden Untersuchungen näher zu überprüfen gilt. Die 15 dabei entstandenen Hypothesen können unterschieden werden in: solche, die sich mit den einzelnen Projektmanagement-Aktivitäten auseinandersetzen, jene, welche die Erfahrungen von Unternehmen betreffen, sowie Hypothesen, die auf Unternehmens-, Personen- oder Projekteigenschaften fokussieren.

PM-Aktivitäten:

- Nicht alle PM-Aktivitäten eignen sich gleichermaßen für das Outsourcing; signifikante Unterschiede sind zu erwarten.
- Unterstützende Aktivitäten werden noch vor Controlling-Aktivitäten am häufigsten als für geeignet zum Outsourcing betrachtet. Das Outsourcing der gesamten Projektleitung wird eher kontroversiell gesehen.
- Vor allem an organisatorischen Aspekten von Tätigkeiten (Abgrenzbarkeit, Know-how, Kontext, ...) entscheidet sich, ob das Outsourcing sinnvoll erscheint.

Erfahrungen:

- Schon recht viele Firmen haben bereits Erfahrungen mit dem Outsourcen von PM-Aktivitäten gesammelt.
- Es gibt – zumindest auf die betrachtete D-A-CH Region bezogen – keinen Zusammenhang von Standort und Erfahrung mit Outsourcing.
- Es gibt einen Zusammenhang von Branche und Erfahrung mit Outsourcing.
- Unternehmen, die bereits allgemein Erfahrung mit Outsourcing gemacht haben, können sich eher vorstellen, auch PM-Aktivitäten outzusourcen.

Unternehmenseigenschaften (Größe, PMO):

- Etablierte (eines oder mehrere) PMO haben eine Auswirkung auf den Zugang zum Outsourcen von PM-Aktivitäten im Unternehmen.
- Sehr große Unternehmen haben bisher die meiste praktische Erfahrung mit Outsourcing (von PM-Aktivitäten).
- Es gibt einen Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und dem Interesse/der Betroffenheit am Outsourcing.

Personeneigenschaften (direkter/indirekter PM-Bezug, internationale PM-Erfahrung):

- Viele Befragte halten Outsourcing von PM für sinnvoll/machbar; es gibt dabei keinen Unterschied zwischen Personen mit direktem oder indirektem PM-Bezug.
- Je (international) verteilter Projekte abgewickelt werden, desto eher kann man sich Outsourcing von PM-Aktivitäten vorstellen.
- Es existiert kein nennenswerter Unterschied zwischen Personen mit direktem oder indirektem PM-Bezug bei der Nennung von Vorteilen des Outsourcings von PM-Aktivitäten.

Projekteigenschaft:

- Erst eine im Unternehmen etablierte Projektkultur mit gut definierten Rahmenbedingungen schafft die Basis für den Schritt, PM-Aktivitäten (überhaupt) outsourcen zu können.
- Das Outsourcen von PM ist nicht an bestimmte Projektarten gebunden.

Blickt man kurz zurück zu den **theoretischen Ansätzen**, die mit Outsourcing in Verbindung gebracht werden können (siehe Kapitel 1.1), dann lässt sich der **Einfluss des Resource-Based-View (RBV)** nicht bestreiten. Die Konzentration auf Kernkompetenzen, der Mangel an Erfahrung bzw. das Nutzen von fremdem Know-how, professionellere, standardisiertere Prozessabwicklung und optimaler Ressourceneinsatz als oft genannte Vorteile (vgl. Kapitel 2.2.3) stellen **Anknüpfungspunkte zum RBV, aber auch zum Competence-Based-View** dar.

Von den drei von El Baz ins Treffen **geführten Faktoren, die zu Outsourcing-Entscheidungen führen** können (vgl. Kapitel 1.3), kann die Problematik von **fehlenden Ressourcen** aus

den Daten durchaus herausgelesen werden. Auch **professionellere, standardisierte Prozessabwicklung** im PM als Basis von Effizienzsteigerung könnte als Beweggrund aus der Umfrage herausgelesen werden. Sein **dritter Faktor (Fehlende Übernahme von Verantwortung, gegenseitige Schuldzuweisung, Misstrauen, ...)** wird bei uns nicht sichtbar. Hier sind die UmfrageteilnehmerInnen vielmehr der Meinung, dass vor allem klare Schnittstellen, PM-Reife, sauber gemanagte Prozesse und Transparenz essentielle Vorbedingungen (vgl. Kapitel 2.2.2) für Outsourcing-Entscheidungen sein sollten.

Als **Ausblick** auf die nähere Zukunft soll hier zum Abschluss noch erwähnt werden, dass derzeit ExpertInnen-Interviews in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewertet werden, aus deren Inhalten wir uns weitere und tiefer gehende Kenntnisse über momentan auf diesem Gebiet laufende Entwicklungen und Trends erhoffen. Die Interviews dienen darüber hinaus der Verfeinerung der in dieser Studie generierten Hypothesen. Vor allem das mögliche Marktpotenzial, Barrieren und konkrete Erfahrungen (Cases) mit Outsourcingunterfangen sollen damit erhoben werden.

Literaturverzeichnis

Bravard, Jean-Louis / Morgan, Robert (2009): Intelligentes und erfolgreiches Outsourcing. Ein kompakter Leitfaden für das rationale Auslagern von Unternehmensprozessen. München: FinanzBuch Verlag.

Brownell, Bill / Jegen, Davis / Krishnamurthy, Karthik (2006): Strategic Out-Tasking – A New Model for Outsourcing, Cisco Systems Inc, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/wp/Out-Tasking_WP_FINAL_0309.pdf (Zugriff am 17.1.2012).

Dibbern, Jens / Winkler, Jessica / Heinzl, Armin (2007): Explaining Variations in Client Extra Costs between Software Projekts Offshored to India: Working Papers in General Management and Information Systems, University of Mannheim, Working Paper 8/2007, July 2007.

Döpfer, Benedict (2008): Outsourcing von Geschäftsprozessen. Hamburg: Igel Verlag.

El Baz, El Sayed (1999): Outsourcing Project Management: Why, When, and How, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium, Philadelphia, USA.

Gründer, Torsten (2011): Erfolgreiches IT-Management – Strategisches Sourcing als Option. In: Gründer Torsten (Hrsg.): IT-Outsourcing in der Praxis. Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl.

Ilten, P. (2010): Outsourcing-Entscheidungen. Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht, in: Fliaster, A. et al. (Hrsg.): Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Nr. 23 http://www.akad.de/fileadmin/akad.de/assets/PDF/WHL_Schriftenreihe/WHL_Schrift_Nr._23.pdf (Zugriff am 21.07.2011).

Kreindl, Elisabeth / Ortner, Gerhard / Schirl, Iris (2012): Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten, Studie an der FH des bfi Wien, <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien>.

Mayer, Alexander / Söbbing, Thomas (2004): Outsourcing leicht gemacht. Muss man denn alles selber machen? Frankfurt/Wien.

Niebling, Jürgen (2006): Outsourcing. München: RdW, 3. Aufl.

Oppenauer, Gerald (2007): Outsourcing von Geschäftsprozessen. Grundlagen und Vergleich des Branchenprimus Indien mit anderen Destinationen, Saarbrücken: VDM.

Ortner, Gerhard / Stur, Betina (2011): Das Projektmanagement-Office – Einführung und Nutzen. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag

Pricewaterhouse Coopers (1999): Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing.

Söbbing Thomas (2002): Handbuch des IT-Outsourcing. Bonn: Mitp Verlag; tw. auch unter http://www.mitp.de/imperia/md/content/vmi/0981/0981_kapa.pdf und http://www.mitp.de/imperia/md/content/vmi/0981/0981_kapb.pdf verfügbar.

Statistik Austria (2001): Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Klassen der ÖNACE 1995 und grobe Beschäftigtengrößengruppen (Arbeitsstättenzählung 2001), <http://www.statistik.at/blickgem/az2/b0.pdf>.

Verzeichnis der AutorInnen

AutorInnen der Beiträge

Vizerektor Univ. Prof. doc. Ing. František Horňák, PhD.

Vizerektor Univ. Prof. doc. Ing. František Horňák, PhD. – geb. 18. 5. 1969 in Trnava ist Absolvent der Slowakische technische Universität (STU) im Bereich Ökonomie und Management im Maschinenbau (1992) wo er im Jahr 1999 auch das PhD.-Studium im Bereich Engineering von Qualitätsproduktion beendet hat. Seit 2004 ist er auf dem Institut für Industriemanagement und Qualität der STU als Universitäts-Dozent im Bereich Innovationsmanagement und Kreativität tätig. Seit 2011 bekleidet er das Amt des Vizerektors für Pädagogik an der STU. Er wirkt auch als Lektor und Berater bei mehreren Beratungs- und Weiterbildungsinstitutionen, u. a. bei der Kreativitätsakademie Wien.

Mag.^a Elisabeth Kreindl

Mag.^a Elisabeth Kreindl ist stellvertretende Leiterin der Studiengänge „Projektmanagement & IT“ sowie „Projektmanagement & Organisation“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Von 2008 bis 2010 war sie Mitarbeiterin im Projekt „Kompetenzteam Projektmanagement 2010+“, im Zuge dessen studiengangübergreifende Lehre sowie praxisorientierte Forschung zwei wesentliche Arbeitsschwerpunkte bildeten. Aktuelle Forschungsschwerpunkte bilden die Themen „Kultur(-Begriff) im Projektmanagement“, „Gender und Diversity im Projektmanagement“, „Virtuelle Projektarbeitswelten“, sowie „Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten“.

Dipl.-Ing. Hannes Loimer

Dipl.-Ing. Hannes Loimer ist seit 2008 Prüfer am Österreichischen Rechnungshof im Bereich Infrastruktur- und Raumplanung. Zuvor war er acht Jahre in einem Ziviltechnikerbüro für Verkehrsplanung in Wien tätig. Nach Abschluss eines postgradualen Studiums am Institute of Public Affairs der University of Minnesota und der Ziviltechnikerprüfung liegen seine Interessen im Bereich Stadt-, Raumplanung und Verkehr bzw. durch eine Ausbildung zum Mediator auch in Konflikten und divergenten Interessen in diesen Themenbereichen.

Mag. (FH) Max Mazelle

Mag.(FH) Max Mazelle – geb. 29. 7. 1981 in Graz ist Absolvent des Studienganges „Bank- und Finanzwirtschaft“ an der Fachhochschule des bfi Wien und leitet das Büro der für Wirtschaft, Tourismus und Bildung zuständigen Stadträtin in Graz. Derzeit absolviert Herr Mazelle ein PhD.-Studium im Bereich Innovationsmanagement unter der Leitung von Vizerektor Univ. Prof. doc. Ing. František Horňák, PhD. an der STU Bratislava. In diesem Zusammenhang ist auch vorliegender Beitrag erstellt worden.

Prof. (FH) Mag. Dr. Gerhard Ortner

Prof. (FH) Mag. Dr. Gerhard Ortner, zPM studierte Wirtschafts- und Betriebsinformatik an der TU Wien und Uni Wien und war danach mehr als zehn Jahre an der Abteilung für Industrielle BWL der TU Wien beschäftigt. Von 2004 bis 2011 war er als Fachbereichsleiter für Projektmanagement und stellvertretender Studiengangsleiter der Studiengänge „Projektmanagement und IT“ (BA) und „Projektmanagement und Organisation“ (MA) an der FH des bfi Wien tätig. Nunmehr widmet er sich als Lektor der Lehre in den Bereichen Projektmanagement, IT und BWL sowie dem Forschungsschwerpunkt „Management von projektorientierten Unternehmen“.

Dr. Gregor Ribarov

Dr. Gregor Ribarov ist seit 2009 Prüfer am Österreichischen Rechnungshof im Bereich Krankenanstalten. Davor war er vier Jahre als Assistent von Univ-Prof. Dr. Michael Holoubek am Institut für Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht (IOER) der Wirtschaftsuniversität Wien beschäftigt, wo er 2009 mit einer Dissertation über die „Europäischen Gemeinschaftsagenturen mit Entscheidungsbefugnis“ promovierte. Für das IOER ist er mit einer Lehrveranstaltung im Bereich Telekommunikations- und Massenmedienrecht nach wie vor als externer Lektor tätig.

Mag.^a Iris Schirl, MA

Mag.^a Iris Schirl, MA hat Soziologie an der Universität Wien studiert und ist Leiterin des Bachelorstudiengangs „Projektmanagement und Informationstechnik“ und des Masterstudiengangs „Projektmanagement und Organisation“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Die Forschung der beiden Studiengänge konzentriert sich auf das Thema „Management projektorientierter Unternehmen“.

Dr.ⁱⁿ Elisabeth Springler

Dr.ⁱⁿ Elisabeth Springler ist stellvertretende Studiengangsleiterin des Studiengangs „Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung“ an der Fachhochschule des bfi Wien und Lektorin/Fachbereichsleiterin für Volkswirtschaftslehre und Methoden. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Geldtheorie und -politik, Europäische Integration und Wohnungswirtschaft, sowie Fragen der Standortwahl mit Schwerpunkt Asien.

Dr. Thomas Wala, MBA

Dr. Thomas Wala, MBA ist seit 2010 Prüfer am Österreichischen Rechnungshof im Bereich Bundeshaushaltsrecht. Davor war er u.a. vier Jahre als Assistent am Institut für BWL der Industrie an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie sechs Jahre als Leiter des Fachhochschul-Studiengangs „Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung“ an der FH des bfi Wien tätig. Seine bevorzugten Lehr- und Forschungsgebiete mit zahlreichen Veröffentlichungen sind Externe Rechnungslegung, Unternehmensbesteuerung, Kostenrechnung und Controlling, Investition und Finanzierung, Hochschulmanagement sowie New Public Management.

Mag. Florian Weiss

Mag. Florian Weiss ist seit 2008 Prüfer am Österreichischen Rechnungshof im Bereich Gesundheitswesen. Davor war er langjährig bei einem großen Krankenversicherer als Prüfer der Innenrevision, als Controller sowie als Personalentwickler tätig.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2012 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Vienna January 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Wien März 2012

Studien

Roman Anlangner / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wien April 2012

2011 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Weindorfer, Björn: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs Kultur im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die Österreichische Versicherungswirtschaft- Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

2010 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment. A scoreboard Analysis. Vienna June 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

2008 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 42

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

2006 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 22

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-902624-29-1



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN