

---

# Erfolgreiche Ansätze für Kreativität und Innovation in öffentlichen Verwaltungen

Benedikt Speer, Lisa Possegger

FH Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management, Europastraße 4, A-9524 Villach, AUSTRIA

---

## **KURZFASSUNG:**

Angesichts zunehmender Ressourcenknappheit und sich verengender Handlungsspielräume öffentlicher Verwaltungen können der Einsatz kreativer Methoden und Innovationsmanagement ein möglicher Ansatz sein, um weitere Optimierungspotenziale zu erkennen und neuartige Problemlösungen zu entwickeln. Über die erfolgreiche Einführung solcher Prozesse in der öffentlichen Verwaltung gibt es allerdings bislang kaum tragfähige Erkenntnisse, weshalb die Übertragung und Adaptierung von Modellen aus der Privatwirtschaft im grenzüberschreitenden EU-Projekt NEXT4PA erprobt und mit wissenschaftlichen Methoden untersucht wurden. Im Ergebnis können entsprechende Kreativitätstechniken und Innovationsprozesse erfolgreich implementiert werden, wenn und soweit die spezifischen Anforderungen öffentlicher Verwaltungen, die Notwendigkeit individuell angepasster Prozessdesigns und die bestehenden Ängste von MitarbeiterInnen Berücksichtigung finden.

## **1 AUSGANGSLAGE**

Innovationsmanagement wird bislang vorrangig mit Unternehmen des privaten Sektors in Verbindung gebracht, die unter dem Zwang stehen, neue Produkte zu entwickeln und den sich wandelnden Bedürfnissen ihrer KundInnen anpassen zu müssen, um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu sichern.[1] Innovationsfähigkeit ist jedoch keine Kompetenz die ausschließlich im privaten Sektor als Wettbewerbsfaktor von Bedeutung ist. Obschon das Marktregulativ des freien Wettbewerbs in der öffentlichen Verwaltung nicht existiert, müssen auch hier vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Ressourcen- und Personalknappheit neue Ansätze zur Effizienzoptimierung und zur Aufrechterhaltung einer hohen Standort- und Servicequalität für Wirtschaft und Gesellschaft erprobt werden. Nachdem herkömmliche Methoden zunehmend an ihre Grenzen stoßen, können Kreativität und Innovation ein Ansatz sein, um auf schwer beeinflussbare Rahmenbedingungen innerorganisatorisch mit neuartigen Problemlösungen zu reagieren.[2] Dabei sind jedoch, anders als in der Privatwirtschaft, die besonderen Anforderungen administrativer Regelbindung und -steuerung, daraus abgeleiteter Organisationsstrukturen und -kulturen sowie politischer und sonstiger Einflussnahmen zu berücksichtigen.[3] Innovationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung erfordert daher eine spezifische und auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Behörden abgestimmte Vorgehensweise, wie z.B. die Analyse der IST-Situation, die klare Kommunikation von Zielen, das Schaffen einer Fehler- und Vertrauenskultur bei den Beteiligten und den Abbau von internen und externen Innovationshemmnissen.[4] Im grenzüberschreitenden EU-Projekt „NEXT4PA – Kreativität und Innovation für die öffentliche Verwaltung“ wurde erprobt, wie durch den Einsatz von Kreativitätstechniken VerwaltungspraktikerInnen, die mit entsprechenden Ansätzen bislang nicht/kaum vertraut sind und ihnen häufig kritisch gegenüberstehen, konkret existierende Verwaltungsprobleme lösen und den schrittweisen Auf- bzw. Ausbau eines funktionierenden Innovationsprozesses in ihren Organisationen einleiten können.

## **2 ZIELSETZUNG, KONZEPTION UND PRAXISFELDER**

Das zweijährige Leonardo Da Vinci – Transfer of Innovation Projekt NEXT4PA (Laufzeit 2012-2014) ist bewusst grenzüberschreitend und organisationsebenenübergreifend angelegt worden, um durch die Einbeziehung von VerwaltungsmitarbeiterInnen aus drei administrativ-kulturell

stark divergierenden Ländern – Österreich, Italien und Slowenien – sowie aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und -kontexten möglichst umfassende Vergleichsdaten nach der Differenzmethode zu erhalten.[5] Das Projektziel war die Erprobung der Übertragbarkeit von bereits in der Privatwirtschaft getesteten Kreativitätstechniken auf die öffentlichen Verwaltungen, um VerwaltungspraktikerInnen auf der Führungs- und der MitarbeiterInnenebene neue Sichtweisen auf bestehende Probleme zu eröffnen und sie bei der Erarbeitung „unkonventioneller“ Lösungen zu unterstützen. Anhand dieser konkreten Erfahrungen sollten sowohl der praktische Nutzen als auch mögliche Anwendungsherausforderungen und -hemmnisse identifiziert werden, um in weiterer Folge die schrittweise Einführung von an die jeweiligen Organisationen angepassten Innovationsmanagementprozessen zu initiieren. Indem im Projekt aktuelle und teilweise bereits langjährig ungelöste Problemsituationen behandelt wurden, war der praktische Nutzen nicht alleine auf die teilnehmenden Verwaltungen selbst beschränkt, sondern sollte über die Optimierung bestehender Verwaltungsservices hinaus auch für die jeweils betroffenen Anspruchsgruppen spürbar werden.[6]

Erster Ansatzpunkt war ein Set von Kreativitätstechniken, die bereits im von der Wirtschaftskrise stark betroffenen Industriesektor der italienischen Region Veneto zum Einsatz gebracht worden waren.[7] Um deren Übertragbarkeit und ggf. erforderliche Adaptierung auf möglichst breiter Basis zu untersuchen, wurden seitens des Projektteams der Fachhochschule Kärnten, das für die Durchführung des Projekts Next4PA auf österreichischer Seite verantwortlich war, bewusst fünf Behörden aus unterschiedlichen Verwaltungsebenen, Aufgabenbereichen und Bundesländern ausgewählt. Dabei handelte es sich um eine Kärntner Gemeindeverwaltung, eine Stadtmarketingabteilung aus Tirol, je eine Bezirkshauptmannschaft aus Kärnten und aus Salzburg sowie um eine Abteilung des Amtes der Kärntner Landesregierung, die jeweils von ihren Führungskräften als „Macht-“ und teilweise auch als „Prozesspromotoren“ vertreten wurden.

In der ersten Projektphase wurden die österreichischen VerwaltungspraktikerInnen gemeinsam mit ihren italienischen und slowenischen KollegInnen – die aufgrund der administrativen Unterschiede aus Gemeinde-, Provinzial- und anderen Verwaltungseinheiten mit teilweise deutlich anderen Organisations- und Kompetenzprofilen stammten – von externen Trainern im Umgang mit Kreativitätstechniken und innovativen Problemlösungsprozessen geschult. Darauf aufbauend wurden sie angeleitet, wie die folgenden Schritte in einem strukturierten Prozessablauf zur Identifizierung, Konkretisierung und Bewältigung eines tatsächlich in ihrem Arbeitsalltag aufgetretenen Problems durchgeführt werden können:

- Problemwahrnehmung und Definition des Problemhintergrunds
- Ideensammlung möglicher Lösungsansätze für das definierte Problem bzw. Vorhaben
- Ideenauswahlphase
- Ideenentwicklungsphase

Dabei sollte zunächst verifiziert werden, ob sich ein bestimmtes Problem oder ein Vorhaben überhaupt für einen Innovationsprozess eignet. In weiterer Folge bedurfte es der genauen Beschreibung des Problemhintergrunds sowie aller relevanten Einflussfaktoren. Die Ideensammlung zielte darauf ab, möglichst vielfältige Lösungsvorschläge zu erhalten, ohne zu diesem Zeitpunkt bereits deren Realisierbarkeit zu berücksichtigen. Dieser Schritt erfolgte erst in der Ideenauswahlphase, in der ein oder mehrere Vorschläge hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen wurden. Erst wenn Einigung über die weiterzuverfolgende Idee erzielt worden war, konnte diese weiterentwickelt und detailliert hinsichtlich des zu erreichenden Ziels, der zu involvierenden Stakeholder, der möglichen Umsetzungsschwierigkeiten, der erwarteten Reichweite ihrer Wirkungen und der operativen Umsetzung beschrieben werden. Zentrale Erkenntnis dieser ersten Phase war die Tatsache, dass die zunächst mehr oder weniger skeptischen VerwaltungsmitarbeiterInnen in erster Linie durch die zwar theoriegeleitete, aber im wesentlichen praktische Übung der Kreativitätstechniken und die folgende Anwendung auf ihre

eigenen Arbeitssituationen von deren potentiellm Nutzen überzeugt werden konnten. Der Rückgriff auf externes Fach- und Methodenwissen erwies sich gerade in dieser Phase als kritischer Erfolgsfaktor.

Darauf aufbauend erarbeiteten die VerwaltungsmitarbeiterInnen aus den drei beteiligten Ländern eigene „Pilotaktionen“, die in ihren Organisationen mit Hilfe der erlernten Methoden umgesetzt werden sollten. Aufgrund der länderspezifischen Besonderheiten war hier ein an die jeweiligen administrativen Kontexte angepasstes Projektdesign erforderlich. Die österreichischen, italienischen und slowenischen Projektleiter – die Projektteams der Fachhochschule Kärnten, von ForSer – Formazione e servizi per la Pubblica Amministrazione und der Faculty of Administration der Universität Ljubljana – definierten darüber hinaus für sich auch noch eine gemeinsame tri-regionale „Pilotaktion“ im Bereich des grenzüberschreitenden Projektmanagements für die Verwaltungen in der Grenzregion des engeren Alpen-Adria-Raumes.[8]

### **3 KREATIVITÄTSTECHNIKEN UND INNOVATIONSPROZESSE IN DER VERWALTUNGSPRAXIS**

In der zweiten Projektphase ging es für die österreichischen VerwaltungspraktikerInnen vor allem darum, mit konstanter Unterstützung durch die Fachhochschule Kärnten die für sie organisationsübergreifend und individuell herausgearbeiteten Problemstellungen zu operationalisieren. Dabei wurden folgende Handlungsfelder festgelegt:

- Wie können wir kreatives Denken und Handeln in der österreichischen öffentlichen Verwaltung implementieren?
- Wie können wir Wirkungsorientierung in österreichischen Bezirkshauptmannschaften im Bereich der MitarbeiterInnenführung implementieren?
- Wie können wir eine App so gestalten, dass sie als interaktives BürgerInnenbeteiligungstool angewendet werden kann?

Die in den gemeinsamen Workshops mit den italienischen und slowenischen KollegInnen bereits erlernten Kreativitätstechniken und Prozessschritte (s.o.) wurden nunmehr auf Ebene der Einzelorganisationen in die Praxis umgesetzt, wobei sowohl die Vorgehensweise als auch das Methodendesign und die entsprechenden Beteiligungsprozesse auf die behördenspezifischen Rahmenbedingungen abgestimmt werden mussten.

In die erste Pilotaktion „Wie können wir kreatives Denken und Handeln in der österreichischen öffentlichen Verwaltung implementieren?“ waren alle österreichischen ProjektteilnehmerInnen eingebunden. Hierfür erhob die Fachhochschule Kärnten anhand eines detaillierten Fragebogens (Web-Survey) zunächst den Status Quo hinsichtlich des Kreativitätsverständnisses und des perzipierten Innovationsgrades in den fünf Partnerverwaltungen (247 MitarbeiterInnen, Rücklaufquote = 43 %). Mit den insgesamt 57 Fragen wurden neben allgemeinen Differenzierungskategorien wie Alter, Geschlecht, Ausbildung und Beschäftigungsjahre im öffentlichen Dienst u.a. Daten zu folgenden zentralen Themen erhoben:

- (1) Einfluss eines positiven Betriebsklimas auf das Innovationspotenzial der Organisation
- (2) Allgemein vorhandene kreativitätsfördernde Rahmenbedingungen (z.B. organisationsübergreifendes Benchmarking und Benchmarking, Definition von Wirkungszielen, strategische Bedeutung von Innovation, Förderung innovativer Projekte in der Vergangenheit)
- (3) Vorhandensein innovationsfördernder Infrastruktur in der Behörde und Methodenkompetenz der MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
- (4) Umgang mit MitarbeiterInnen und BürgerInnen unter besonderer Berücksichtigung von Informations- und Kommunikationsaspekten; Partizipationsmöglichkeiten sowie der interne Umgang mit Feedback und Kritik dieser Anspruchsgruppen

- (5) Einschätzung des eigenen Kreativitätspotenzials sowie desjenigen der Behörde und der österreichischen Verwaltung allgemein
- (6) Definition einer innovativen und kreativen Behörde aus Sicht der VerwaltungsmitarbeiterInnen

Die Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass Kreativität und Innovation für die befragte Zielgruppe noch weitgehend neue und unerprobte Themenfelder sind und von den VerwaltungsmitarbeiterInnen vor allem mit den Schlagworten „modern“, „bürgerorientiert“ und „flexibel“ in Verbindung gebracht werden. Kreativitätstechniken und Innovationsmanagement kommen bislang nur in Einzelfällen zur Anwendung, obgleich sich die Befragten selbst durchaus für kreativ halten und auch ihren eigenen Organisationen – weniger der österreichischen Verwaltung allgemein – ein entsprechendes Potenzial zusprechen. Als Innovationshemmnisse wurden vor allem der Umgang mit MitarbeiterInnen und BürgerInnen aufgrund defizitärer Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie das weitgehende Fehlen von Beschwerde- und Feedbackmechanismen gesehen. Auffällig war in diesem Zusammenhang, dass gerade die Beschäftigungskohorte der zwischen zwei und fünf Jahren im öffentlichen Dienst Beschäftigten – also die bereits mit gewissen Einblicken ausgestatteten, aber noch nicht völlig von der Organisation absorbierten Nachwuchskräfte – diesbezüglich besonders kritisch war. Auf der Basis der aggregierten Befragungsergebnisse wurden von der Fachhochschule Kärnten moderierte Workshops auf Behördenebene mit deren Führungskräften durchgeführt, um unter Einsatz kreativer Methoden, wie etwa Brainstorming oder Analogietechniken, Verbesserungsmaßnahmen und Aktionspläne zu definieren. Zwei Behörden haben daraufhin bereits ihre internen sowie nach außen gerichteten Informations- und Kommunikationsprozesse adaptiert und erste Schritte zur Einführung strukturierter Innovationsmanagementsysteme gesetzt.[9]

Die zweite Pilotaktion „Wie können wir Wirkungsorientierung in österreichischen Bezirkshauptmannschaften im Bereich der MitarbeiterInnenführung implementieren?“ verfolgte das Ziel, den auf der Bundesebene aktuell forcierten Reformprozess der Wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung auf Bezirksverwaltungen zu übertragen – und zwar noch bevor vergleichbare Vorhaben auf der Länderebene durchgeführt worden sind. Im Rahmen dieses bereits per se innovativen Vorhabens und unter Anwendung von Kreativitätstechniken wurde schließlich ein Wirkungsziel vereinbart („Erhaltung und Stärkung der Motivation der Führungskräfte“), das die zentrale Funktion der Führungskräfte der mittleren Ebene als Schnittstelle zwischen der Behördenleitung und den VerwaltungsmitarbeiterInnen bei der Durchführung von Reformmaßnahmen im Allgemeinen und bei der Implementierung von Innovationsprozessen im Besonderen gleichermaßen berücksichtigt. Die Attraktivität dieser Pilotaktion zeigte sich daran, dass sich weitere Bezirkshauptmannschaften von sich aus zu einer Teilnahme bereit erklärten, wodurch fünf österreichische Bundesländer einbezogen werden konnten. Aufgrund der von der Fachhochschule Kärnten durchgeführten Befragung (Web-Survey) der insgesamt 49 Führungskräfte der mittleren Ebene aus sechs Bezirkshauptmannschaften sowie der Bezirkshauptleute (Rücklaufquote = jeweils 100%) konnten anhand von 81 Fragen in 25 Kategorien umfangreiche Daten u.a. zur Arbeitszufriedenheit und zu Motivations- und Demotivationsfaktoren erhoben werden. Neben einer Bestätigung allgemeiner Annahmen zur Existenz einer besonderen Public Service Motivation [10] wurden spezielle Umfeld- und Anreizfaktoren in österreichischen Bezirkshauptmannschaften erkennbar, welche das Selbstverständnis und die Arbeitsmotivation erheblich beeinflussen können. Die aus Anonymitätsgründen aggregierten Ergebnisse aller sechs Bezirkshauptmannschaften wurden ebenfalls in von der Fachhochschule Kärnten moderierten Workshops in jeder Einzelorganisation diskutiert, um organisationsspezifische Maßnahmen zur Erreichung des festgelegten Wirkungsziels sowie einschlägige Messindikatoren bestimmen zu können. Die jeweiligen Aktionspläne sollen bis Ende 2015 von der Fachhochschule Kärnten in einem gesonderten Projekt evaluiert werden.[11]

Die dritte von der Fachhochschule Kärnten mitkonzipierte und begleitete Pilotaktion „Wie können wir eine App so gestalten, dass sie als interaktives BürgerInnenbeteiligungstool angewendet werden kann?“ leitete sich unmittelbar aus einem der Projektziele von Next4PA, der Bereitstellung neuer bzw. verbesserter Verwaltungsservices für BürgerInnen, ab. Auf Grundlage des in der ersten Projektphase grob skizzierten Innovationsprozesses setzte sich die Amtsleitung der teilnehmenden Kärntner Gemeinde das Ziel, den Kontakt zwischen der Verwaltung und insbesondere den jüngeren EinwohnerInnen der Gemeinde zu intensivieren. Dazu wurde zunächst unter Anwendung von Kreativitätstechniken eine Brainstormingsitzung zur Ideensammlung durchgeführt, bevor sich in weiterer Folge – Ideenauswahl z.B. anhand von Mindmapping – die Entwicklung einer an die Bedürfnisse der betreffenden Gemeinde angepassten Verwaltungsass als möglichst umfassendes Kommunikationsinstrument als Ziel herauskristallisierte. Der Prozess sollte bewusst partizipativ ausgestaltet sein, um auch sog. „Low Involvement“-BürgerInnen zu erreichen und als mitverantwortliche „GemeindegestalterInnen“ einzubinden. In einem Gemeindegewerkshop konnten mehr als 100 Vorschläge in über 28 Kategorien für App-Features gesammelt und einvernehmlich priorisiert werden. Als Ergebnis ließ die Gemeinde eine App programmieren, welche sowohl als Informations- als auch als Interaktionstool zwischen der Gemeindeverwaltung und den BürgerInnen dienen kann. Davon ausgehend wurden weitere Online-Produkte entwickelt, die mehrere Zielgruppen ansprechen sollen. So wurden eine separate Tourismusapplikation sowie eine Onlinelösung für die Messung des Stromverbrauchs für die BürgerInnen eingeführt. Eine zentrale Erkenntnis dieser Pilotaktion war die besondere Verantwortung von Führungspersönlichkeiten für die Initiierung von Kreativitätsprozessen, aus denen sich dann – ursprünglich nicht geplante und vorhersehbare – innovative Folgeprojekte und Dienstleistungsangebote ergeben können.[12]

#### **4 BESONDERE ERKENNTNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN**

Die Projektergebnisse nicht nur der österreichischen, sondern auch der italienischen und der slowenischen Partner, die in abschließenden Workshops verglichen und in einer Konferenz in Udine präsentiert wurden, zeigen, dass die Anwendung kreativer Techniken als Anstoß für einen innovativen Denk- und Change-Prozess das Potenzial hat, auch in Verwaltungen – und zwar anscheinend über Länder-, Ebenen- und Organisationsgrenzen hinweg – erfolgreich eingesetzt zu werden. Die vorliegenden Resultate belegen zudem, dass eine externe Begleitung zumindest in der Anfangs- und Evaluationsphase sowie bei der Erhebung und Diskussion von zum Teil sensiblen empirischen Daten zum IST-Zustand von Organisationen, die einen solchen Prozess initiieren wollen, als kritischer Erfolgsfaktor angesehen werden muss. Während die Kreativitätstechniken selbst, zumindest nach den Erfahrungen von Next4PA und dem privatwirtschaftlich orientierten Vorgängerprojekt LeonardoNext, weitgehend kontextunabhängig eingesetzt werden können, gilt dies jedenfalls nicht für die Erarbeitung von daraus abgeleiteten Maßnahmen- und Aktionsplänen mit den jeweils betroffenen Stakeholdern in der öffentlichen Verwaltung. Die besonderen Herausforderungen in der Praxis ergeben sich hauptsächlich aus deren spezifischen Umfeld- und Handlungsrestriktionen, wobei die grundsätzlich begrüßenswerte Regelgebundenheit im demokratischen Rechtsstaat, die teilweise unrealistischen Erwartungen von Anspruchsgruppen und InteressenvertreterInnen sowie sachfremde politische Einflussnahmen bei der Konzipierung und Durchführung von Reformprozessen stets mitbedacht werden müssen. Gerade durch die unreflektierte Übernahme privatwirtschaftlicher Modelle in der Vergangenheit ist die Bereitschaft von VerwaltungsmitarbeiterInnen zur vorurteilsfreien Auseinandersetzung mit „neuen“ Ansätzen und Methoden stark beeinträchtigt worden. Auch in den österreichischen Pilotaktionen war vor allem bei denjenigen ProjektteilnehmerInnen eine anfängliche Skepsis gegenüber Kreativitätstechniken und Innovationsprozessen zu beobachten, die mit der Implementierung und Nachhaltigkeit früherer Reformvorhaben bereits negative Erfahrungen gemacht hatten. Die Überwindung solcher Widerstände stellte hohe Anforderungen an die Überzeugungskraft der KreativitätstrainerInnen und Projektleitungen, welche die Seriosität, die Validität und den praktischen Nutzen, aber auch die Schwachstellen und Grenzen einschlägiger

Techniken und Prozesse glaubhaft vermitteln mussten. Die tatsächlich erzielten Umsetzungserfolge in den jeweiligen Pilotaktionen sind somit keineswegs eine Selbstverständlichkeit, sondern beruhen auf gewachsenem Vertrauen, empiriebasierten Problemdefinitionen und organisations-spezifisch angepassten Maßnahmen- und Aktionsplänen sowie dem daraus resultierenden persönlichen Engagement der beteiligten VerwaltungsmitarbeiterInnen. Während die unreflektierte Initiierung von Innovationsprozessen wenig zielführend ist, lassen die Projektergebnisse gerade aufgrund der Divergenz der teilnehmenden Verwaltungen und der Vielfalt der bearbeiteten Pilotaktionen dennoch darauf schließen, dass sowohl das Methodendesign als auch die im einzelnen angewandten Techniken und letztlich die Prozessstruktur insgesamt auch auf andere administrative Kontexte übertragbar sein dürften. Die Umsetzungserfolge in den österreichischen, aber auch in den italienischen und slowenischen Verwaltungen können daher ein wichtiger Schritt hin zur Etablierung von Kreativitätstechniken und in weiterer Folge auch von Innovationsprozessen und -managementsystemen sein, wenn es gelingt, sie einem breiteren Fachpublikum zu vermitteln und einen Innovationstransfer zwischen öffentlichen Verwaltungen anzuregen. Das Projekt Next4PA versucht dazu beizutragen, indem die Prozessschritte und Ergebnisse in einer Publikation in Englisch, Deutsch, Italienisch und Slowenisch (deutsch: „NEXT4PA – Kreative öffentliche Verwaltung“, 151 S.), einem Kreativitätsinstrument („Pocket-me“) mit ausgewählten Techniken zur Anwendung im Arbeitsalltag und einer ausführlichen Projekthomepage (deutsch: [www.next4pa.at](http://www.next4pa.at)) der interessierten (Fach-)Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Gerade durch die vielen empirischen Daten, die im Verlauf des Projektes für Österreich erhoben wurden, sind zugleich die zu Recht kritisierten Wissensdefizite bezüglich der konkreten Arbeits- und Reformrealität in österreichischen Verwaltungen zumindest in einigen Bereichen verringert worden.[13]

## LITERATURVERWEISE

- [1] Stern, Thomas & Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4. Aufl. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- [2] Lühr, Henning & Hegemann, Gudrun (2011): Innovation als kommunale Krisenantwort? Köln: KGSt.
- [3] Schmidt, Hans-Jürgen (2001): Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement. 5., neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Heidelberg. C.F. Müller Verlag.
- [4] Speer, Benedikt, Ohnewas, Yvonne & Müller, Stefan (2013): Verwaltungsinnovation durch Innovationsmanagement, in: Stainer-Hämmerle, Kathrin & Oppitz, Florian (Hrsg.), Handbuch Gemeindepolitik, Verlag Österreich, S. 187-204.
- [5] Nohlen, Dieter (2004): Vergleichende Methode, in: ders. & Schultze, Rainer-Olaf (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft, Bd. 2: N-Z, 2., aktual. u. erw. Aufl., München, Verlag C.H. Beck., S. 1042-1052.
- [6] Zum Projekt Next4PA insgesamt vgl. die Projektwebseite: [www.next4pa.at](http://www.next4pa.at)
- [7] Zum Projekt LeonardoNext – The Innovative People vgl. die Projektwebseite: [www.leonardonext.eu](http://www.leonardonext.eu)
- [8] Fachhochschule Kärnten u.a. (Hrsg.) (2014): Kreativität und Innovation für die öffentliche Verwaltung: Next4PA – Kreative öffentliche Verwaltungen, Cormons, S. 53-78.
- [9] ebd., Kap. 4: Kreative Erfahrungen, S. 103-106.
- [10] Meyer, Renate, Egger-Peitler, Isabell & Hammerschmid, Gerhard (2011): Das Konzept der Public Service Motivation, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4., aktual. u. erg. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 350-356.
- [11] Fachhochschule Kärnten u.a. (Hrsg.) (2014): Kreativität und Innovation für die öffentliche Verwaltung: Next4PA – Kreative öffentliche Verwaltungen, Cormons, Kap. 4: Kreative Erfahrungen, S. 110-113.
- [12] ebd., S. 106-110.
- [13] Biegelbauer, Peter, Konrath, Christoph & Speer, Benedikt (2014): Die wissenschaftliche (Nicht-) Beschäftigung mit der Verwaltung und ihrem Verhältnis zur Politik in Österreich, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Heft 4, S. 349-365.