

Innovationen müssen gemanagt werden

Die Staatskassen sind zwar leer, der politische Druck zum Ausbau von bürgernahen Onlineservices hat indes nicht abgenommen. Im Gegenteil. Diesem Widerspruch kann nur mit professionellem Innovationsmanagement begegnet werden. *Andreas Göldi*



Andreas Göldi
ist CEO/Partner der namics ag,
eines Unternehmens der PubliGroup

Eigentlich hätten es E-Government-Verantwortliche ja gut: Sie können vom privatwirtschaftlichen Sektor lernen und die Fehler vermeiden, die im E-Business-Hype begangen wurden. Bekanntlich waren die Investitionen in E-Business in den letzten Jahren wilden Schwankungen unterworfen. Nach den Exzessen der Internet-Welle brachen die Aktivitäten fast völlig ein, um sich erst jetzt wieder langsam zu erholen.

Eine solche Wechselhaftigkeit generiert fast immer unbefriedigende Resultate. Diejenigen

Firmen, die heute wirklich erfolgreiches E-Business betreiben, haben jahrelange, konsistente Aufbauarbeit betrieben, unbeeinträchtigt von kurzfristigen Modewellen. Und insbesondere haben sie immer langfristig und systematisch ihre Innovationsschritte geplant.

E-Government ist genau wie E-Business ein Feld, das stark von ständigen Innovationen lebt. Wer in einem so jungen Fachgebiet arbeitet, muss ständig neue Ideen hervorbringen und wirkungsvoll umsetzen – und das mit einer langfristigen Perspektive. Das ist eine schwierige Aufgabe, und darum ist es sinnvoll, die Erkenntnisse aus dem Innovationsmanagement anderer Sektoren anzuwenden.

Vorbild Pharmaindustrie

Wer wissen will, wie Innovationen am professionellsten gemanagt werden, schaut sich am besten in der Pharmaindustrie um. Kaum eine andere Branche lebt so stark von ständiger Innovation – nicht umsonst ist eine volle «Pipeline» neuer Medikamente der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Pharmaunternehmen. Und in kaum einer anderen Branche verursachen Innovationen so hohe Kosten: Die Pharmakonzerne geben heute jährlich über

60 Milliarden Franken für ihre Forschung aus, fast ein Fünftel des Umsatzes. Ein diszipliniertes Innovationsmanagement ist dementsprechend äusserst wichtig.

Pharmakonzerne verwenden ein mehrstufiges System für die Kanalisierung ihrer Innovationen. Von der ersten Entdeckung eines neuen Wirkstoffs über die verschiedenen klinischen Versuchsphasen bis hin zum Zu-

lassungsantrag muss ein neues Medikament eine Anzahl rigoros kontrollierter Meilensteine durchlaufen. Bei jedem Meilenstein schaffen

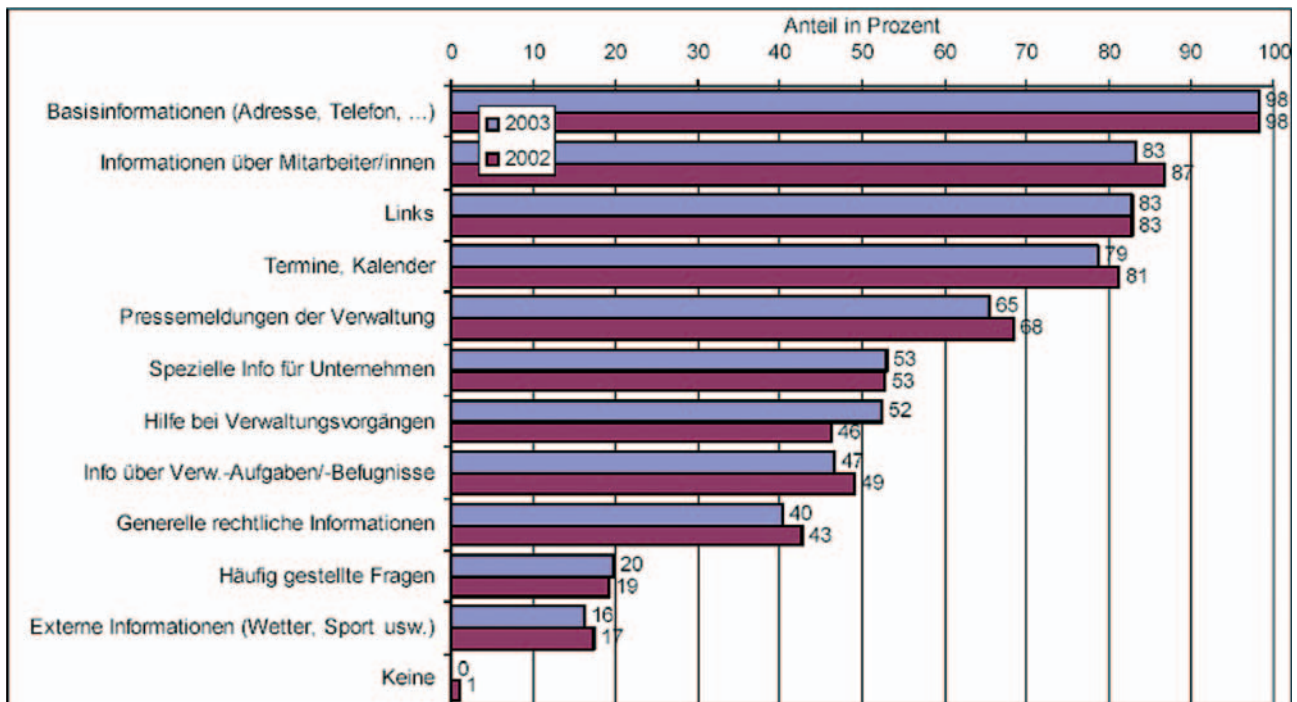
es nur die allerbesten «Kandidaten» in die nächste Stufe, bis schliesslich ein winziger Bruchteil die Vermarktung als fertiges Produkt erlebt. Es werden zu Beginn der Pipeline also sehr viele Ideen ausprobiert, laufend rigoros ausgefiltert, und nur die allerbesten werden wirklich umgesetzt.

Denken in Pipelines

Dieser Pipeline-Gedanke lässt sich gut auf E-Government übertragen: Auch hier ist zu Beginn nicht klar, welche Idee aus einer grossen Anzahl von Projekten schliesslich gut umsetzbar ist und auf Akzeptanz stossen wird. Die Rahmenbedingungen sind zu komplex und ändern sich zu schnell, als dass sich die Erfolgchancen zu Beginn präzise schätzen liessen. Entsprechend verhängnisvoll wäre es, in einer sehr frühen Phase schon grosse Investitionen in eine unerprobte Idee zu stecken.

Das wichtigste Prinzip ist es, mit sehr vielen Ideen zu beginnen, aber alle «auf kleiner Flamme zu kochen» um erst einmal mit geringem Aufwand zu erproben, ob man es mit einem Hirngespinnst zu tun hat oder mit einem ernst zu nehmenden Projekt. Phasenweise muss dann entschieden werden, welche Ideen in die nächste Stufe be-

«E-Government ist ein Feld, das stark von ständigen Innovationen lebt.»



Informationsangebote auf Gemeinde-Websites: Noch bleibt viel zu tun bezüglich Kundenorientierung

Quelle: eGovernment-Barometer 03, IDT-HSG

fördert werden und welche nicht weiterzuverfolgen sind.

Genau diese Entscheidungspunkte stellen die grösste Managementherausforderung dar. Oft müssen scheinbar vielversprechende Ansätze in einer frühen Phase gestoppt werden, dies aufgrund meistens unvollständiger Informationen. Dies widerstrebt begreiflicherweise vielen Entscheidungsträgern und erst recht natürlich den zuständigen Projektleitern, die erleben müssen, dass ihr «Baby» nicht auf Gegenliebe stösst.

Doch um diese oft harten Entscheidungen führt kein Weg herum, wenn man knappe Ressourcen optimal einsetzen will. Es ist im Zweifelsfall für das Gesamtergebnis wesentlich besser, die beschränkten Mittel nur einigen wenigen Topprojekten zukommen zu lassen, als im Giesskannenprinzip viele Ideen ein bisschen zu fördern.

Ideen finden – systematisch statt zufällig

Am Anfang des Innovationsmanagements steht natürlich die Ideengenerierung. Bevor Projekte bewertet und gefiltert werden können, müssen ja zunächst einmal die möglichen Ansätze identifiziert werden. Statt dies einfach dem Zufall zu überlassen, sollte regelmässig, beispielsweise auf jährlicher Basis, eine Phase der Ideenfindung und -skizzierung eingeführt werden. Als Quellen der An-

regung werden hierbei neben bereits vorhandenen Ansätzen auch Erfahrungen anderer öffentlicher Körperschaften oder Firmen, Inputs aus der Fachliteratur, Anregungen externer Experten sowie Recherche-Ergebnisse genutzt.

Typischerweise entstehen in solchen Prozessen sehr viele Ideen, die in einer ersten Phase zunächst einmal grob aussortiert werden müssen. Hierbei ist jede Idee an ihrer Bedeutung für die zu verfolgenden strategischen Ziele zu messen. Auch Fragen der Umsetzbarkeit und Dringlichkeit sollten schon in einer sehr frühen Phase grob bewertet werden. Resultat dieser Phase ist ein grobes Portfolio von Projektideen, die nun einer systematischen Planung und Verfeinerung zugeführt werden können. Sinnvoll sind in der Regel drei bis vier Meilensteine, an denen eine Weiterführungsentscheidung getroffen wird (siehe Abbildung).

Nach der Ideengenerierung werden die Projekte in einer Explorationsphase konkretisiert, das heisst zunächst auf theoretischer Ebene beschrieben. Oft zeigt sich schon bei einer eingehenden Beschäftigung mit einer Idee deutlich, wo mögliche Probleme liegen könnten. In den weiteren Phasen werden dann

Prototypen gebaut, die eine genauere Bewertung des Nutzens, der Akzeptanz und der Umsetzbarkeit erlauben. Schliesslich werden die erfolgreichsten Projekte einer Umsetzung und einem Roll-out an die Enduser zugeführt.

Werkzeuge sind vorhanden

Die Werkzeuge für ein solches Vorgehen müssen nicht neu erfunden werden, sondern sind vorhanden. Leider werden sie aber noch viel zu selten eingesetzt – vielleicht auch

darum, weil im E-Government oft mit eigentlich veralteten Methoden der klassischen Informatik operiert wird.

1. Befragungen

Zunächst muss anerkannt werden, dass E-Government nicht im luftleeren Raum stattfindet und auch nicht dazu dient, die – wie auch immer motivierten – Vorstellungen der Politik oder der Verwaltung umzusetzen, sondern primär dazu, einen Nutzen für Kundinnen und Kunden eines Gemeinwesens zu schaffen. Recht präzise kann man auch herausfinden, was diese Anspruchsgruppe wünscht: Indem man sie einfach befragt. Fokusgruppen, Benutzerumfragen und Ähnliches sind nicht besonders teuer, geben aber meistens bereits in der Explorationsphase

«Das wichtigste Werkzeug des Pipeline-Managements ist das iterative Prototyping.»

sehr klare Hinweise darauf, in welchem Bereich sich die Benutzenden neue Leistungen wünschen. Dies stellt schon einmal eine gute Grundlage für die erste Verifizierung von Projektideen dar.

2. Prototypen

Das wohl wichtigste Werkzeug des Pipeline-Managements ist das iterative Prototyping. Hierbei wird in einer sehr frühen Phase des Projektes ein klickbarer Prototyp mit geeigneten Werkzeugen erstellt. Einfache HTML-Tools, Flash oder selbst PowerPoint haben sich hierfür bewährt. Anhand des Prototypen kann bei Angehörigen der Zielgruppe sehr schnell festgestellt werden, ob die grundsätzliche Idee des Projektes verstanden wird und auf Akzeptanz stösst. Auch grundsätzliche Probleme in den Abläufen und der Bedienung werden so sehr schnell entdeckt. Und insbesondere erhalten so alle Projektbeteiligten eine gemeinsame Sichtweise auf das erwünschte Endprodukt, die mit abstrakten Konzeptpapieren niemals erreichbar wäre.

3. Iterative Optimierung

Ein tatsächlich iteratives Vorgehen, das mehrstufig auf vorherigen Resultaten aufbaut, ist hierbei essenziell. Es wird nicht einfach ein Prototyp gebaut, der dann nach einigen Tests sofort in die eigentliche Umsetzung geht, sondern es gibt mehrere Prototyping-Runden, in denen das Ergebnis laufend verfeinert wird. Da sich Prototypen sehr kostengünstig ändern lassen, kann man sich so schnell dem gewünschten Resultat annähern. Oft wird hierbei auch schrittweise die technische Basis geändert, das heisst, frühe Prototypen stellen noch reine Simulationen des User-Interfaces dar, während spätere Prototypen bereits ausprogrammierte Basisfunktionalität enthalten.

4. Kundentests

Prototypen können nicht nur unter den laborähnlichen Bedingungen einer Projektgruppe verwendet werden. Die interessantesten Resultate erhält man, wenn man einen Prototyp quasi in die «freie Wildbahn» entlässt und ihn von externen Benutzern testen lässt. Dabei sollte es sich um echte «lead users» handeln, also Personen, die hohe Ansprüche an die angebotene Dienstleistung stellen und grosses Interesse daran haben, neue Verfahren – wie eben eine E-Government-

Applikation – anzuwenden. Von diesen sehr aufgeschlossenen Testern erhält man normalerweise sehr fundiertes und qualifiziertes Feedback.

5. Projektcontrolling

Doch nicht nur das eigentliche Benutzerinterface kann durch Prototyping laufend verbessert werden, auch die anderen Komponenten eines Projektes erfahren eine Verfeinerung. So sollten beispielsweise die anfänglich notorisch ungenauen Aufwands- und Zeitschätzungen nach jeder Prototyping-Phase angepasst werden, denn oft werden etwa technische Einflüsse, die den Aufwand um Faktoren ändern können, erst mit der Zeit entdeckt. Ebenso ist laufend eine Abschätzung von möglichen Projektrisiken mitzuführen und ständig zu aktualisieren, um neue Informationen zu berücksichtigen.

All diese Informationen müssen natürlich in einen Fortsetzungsentscheid einfließen. Wie erwähnt, erfordert diese Entscheidungsfindung viel Disziplin und Konsequenz. Das ist nur dann möglich, wenn die Entscheidungskriterien von vornherein klar sind. Alle relevanten Faktoren wie Benutzerwünsche, Akzeptanz in Tests, Aufwände, Einsparungspotenziale und politische Zielerreichung müssen hierbei berücksichtigt werden. Es muss auch von Anfang an klar sein, mit welcher Fristigkeit gerechnet wird. Nichts ist gefährlicher als das jahrelang verfolgte «strategische» Projekt, das nie richtig zur Umsetzung kommt, aber doch immer das Budget belastet. Erfolgreiche Projekte sollten relativ schnell in einer ersten Fassung umsetzbar sein, um dann anhand der Resultate verfeinert zu werden.

Politisches Umdenken erforderlich

Ein Problem des Pipeline-Ansatzes im E-Government-Bereich ist natürlich, dass sich diese Methode auf den ersten Blick nur schlecht mit den klassischen Entscheidungs- und Budgetierungsprozessen der öffentlichen Hand verträgt. Schliesslich sind die meisten Verwaltungen nicht darauf ausgelegt, ihre einmal gefassten und politisch abgesegneten Pläne sehr schnell wieder zu ändern, wenn sich ein Projekt als nicht so erfolgreich wie erwartet herausstellt. Oft genug wird lieber noch mehr Aufwand in eine Idee investiert, von der insgeheim alle Beteiligten wissen, dass sie kaum zum Fliegen kommen wird.

Ein Weg aus dieser Misere setzt voraus, dass stärker in Projektportfolios statt Einzelprojekten gedacht wird. Die Politik hat die Aufgabe, strategische Prioritäten festzulegen und die Mittel für deren Umsetzung zu sprechen. Die Details der Umsetzung sollten vom oft langwierigen politischen Prozess möglichst getrennt werden. Im Zeichen von New Public Management sollte eine solche Aufgabenteilung eigentlich selbstverständlich sein, aber allzu oft ist zu beobachten, dass sich die Politik gerade mit medienträchtigen Themen wie E-Government gerne schmückt.

Die erfolgreichsten E-Government-Aktivitäten in der Schweiz und im Ausland sind darum schon heute geprägt von starker Unabhängigkeit der Umsetzung von der politischen Weichenstellung. Dort, wo E-Government-Projekte zu einem Portfolio gebündelt und fokussiert mit ausreichenden Mitteln angegangen wurden, sind in der Regel die besten Resultate vorzufinden. ■

