

Kreative Kommune

Arne Schneider

Von einer Kreativen Kommune spricht man, wenn eine Stadt oder Gemeinde in der Lage ist, Ideen zu entwickeln, die das Wohl der örtlichen Gemeinschaft fördern. Kreativität ist eine schöpferische Kraft, die Neues hervorbringt oder bisher nicht bekannte Zusammenhänge bildet. Die Kreativität einer Kommune besteht aus einem kreativen Umfeld sowie kreativen Personen, kreativen Prozessen und kreativen Produkten.

I. Kreatives Umfeld

Das kommunale Umfeld beeinflusst Kreativität. Eine Kommune muss nach *Richard Florida* über eine gut ausgebildete Bevölkerung (Talent), eine vielfältige Gemeinschaft (Toleranz) sowie eine technologische Infrastruktur (Technologie) verfügen, um den an sie gestellten Herausforderungen gerecht zu werden.

Kommunen, in denen es mehr Innovationen, einen höheren Bildungsstand und bessere Verkehrsanbindungen gibt, sind erfolgreicher als andere. Bestimmte Umgebungen zeichnen sich durch eine größere Aktionsdichte aus und bieten eine größere Fülle von Ideen. Zentrale Elemente des kreativen Umfelds einer Kommune sind Einwohnerinnen und Einwohner mit einer Vielfalt unterschiedlicher Fähigkeiten, die im Rahmen der Kommunalen Selbstverwaltung ihre Angelegenheiten in eigener Verantwortung regeln und sich als örtliche Gemeinschaft auf die Erreichung der Entwicklungsziele der Kommune konzentrieren.

II. Kreative Prozesse

Wesentlicher Kern kommunaler Kreativität sind die organisatorischen Abläufe der Kommune. Kommunale Kreativität entsteht in den Wechselwirkungen des Systems der Kommunalen Selbstverwaltung. Entscheidend für den Erfolg ist eine strukturierte Steuerung der Kommune. Voraussetzung für die strategische Steuerung ist eine klare Vision von der Entwicklung der Kommune sowie eine einheitliche Strategie, die die strategischen Fach- und Finanzziele in den Zusammenhang mit formulierten Produkt- und Wirkungszielen stellt.

Die Vision und die Ziele einer Kommune müssen sich aus ihrem Zweck ableiten. Der Zweck ist die Leistung, die eine Organisation für ihre Umwelt erbringt und aus deren Erfüllung sich ihre Existenzberechtigung ableitet. Zweck einer kommunalen Gebietskörperschaft ist es, dass die örtliche Gemeinschaft ihre Angelegenheiten in eigener Verantwortung mit dem Ziel verwaltet, das Wohl ihrer Einwohnerinnen und Einwohner zu fördern. Zur Bestimmung des Wohls der Einwohnerinnen und Einwohner muss die Kommune zunächst Oberziele definieren, aus denen dann immer konkretere Ziele entwickelt werden, die mit Maßnahmen im Haushalt unterlegt werden.

Das klassische Fünf-Phasen-Modell der Kreativität unterteilt den Kreativitätsprozess in die Phasen Vorbereitung, Inkubation, Illumination, Bewertung und Umsetzung. Diese Systematik entspricht dem kommunalen Leitprozess der Haushaltsaufstellung.



Quelle: Eigene Darstellung.

Das stringent anmutende Modell stellt allerdings ein verzerrtes Bild dar. Die Haushaltsaufstellung wird ständig durch Phasen der Inkubation und der Illumination unterbrochen.

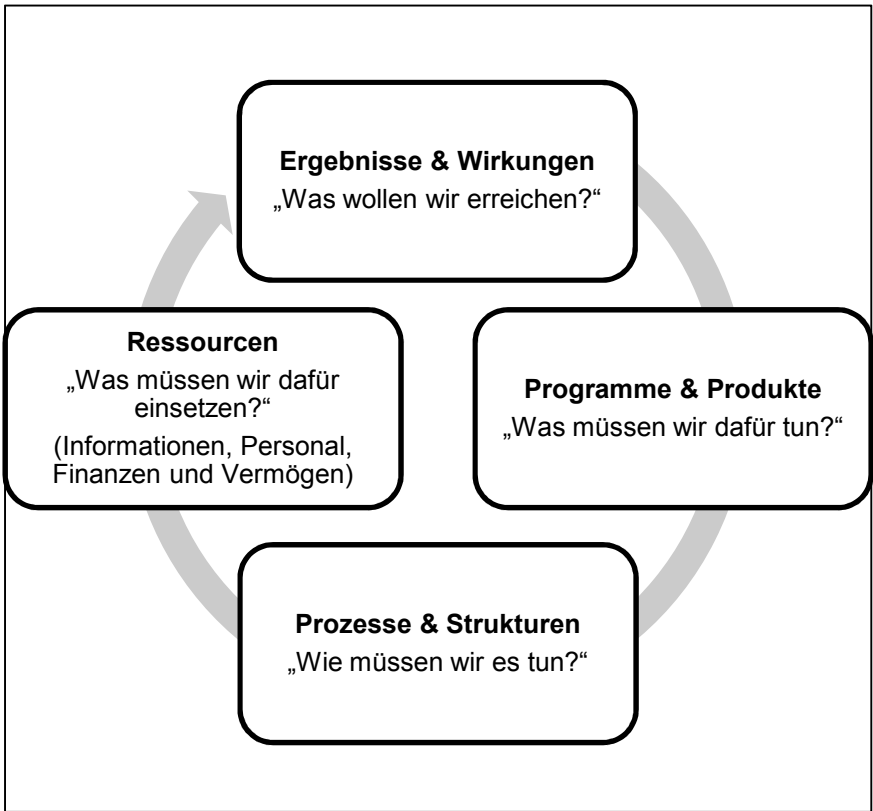
1. Eckwertebeschluss (Vorbereitungsphase)

Mit dem Eckwertebeschluss beginnt die Vorbereitungsphase, in der der kreative Prozess in Gang gesetzt wird. Damit die verfügbaren Mittel sinnvoll auf die kommunalen Produkte, die für die zukünftige Entwicklung der Kommune entscheidend sind, konzentriert werden können, müssen zunächst die strategischen Oberziele bestimmt werden. Zu Beginn gibt die Vertretung (Rat oder Kreistag) deshalb im Rahmen des Eckwertebeschlusses der Verwaltung die obersten Fach- und Finanzziele vor. Die Beratung der grundlegenden Ziele der Kommune im Rahmen des Eckwertebeschlusses führt zur Klärung der Strategie der Kommune. Der Beschluss über den Eckwert durch die Vertretung bildet die Ausgangssituation. An ihm orientiert sich der gesamte Prozess der Haushaltsaufstellung.

2. Haushaltsaufstellung (Inkubationsphase)

Die verwaltungsinterne Haushaltsaufstellung bildet anschließend den Kern der Inkubationsphase. Inkubation bedeutet „ausbrüten“ bzw. „aufziehen“. Auf der Ebene der städtischen Organe (Rat und Verwaltungsvorstand) wird die Aufgabe beiseitegelegt und der eigenständigen Bearbeitung durch die teilhaushaltsverantwortlichen Organisationseinheiten überlassen. In diesen beginnen im Rahmen der Haushaltsaufstellung eigene kreative Prozesse, die zu Beginn der Realisationsphase mit dem kreativen Gesamtprozess verschmelzen.

Nachdem die Vertretung die Finanz- und Wirkungsziele der Gesamtverwaltung durch den Eckwertebeschluss festgelegt hat, müssen daraus operative Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Organisationseinheiten schlagen deshalb dem Stadtkämmerer vor, wie sie mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen im Rahmen ihrer Teil- und Produkthaushalte zu den Oberzielen der Kommune beitragen können. Hilfreich ist dabei der Regelkreis der KGSt-Zielfelder:



Quelle: Eigene Darstellung

Durch diese gezielten Fragen, werden die Beschäftigten angehalten, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.

3. Haushaltsentwurf (Illuminationsphase)

Indem die einzelnen Beiträge der Teams in der für Finanzen zuständigen Organisationseinheit zusammengetragen werden, entsteht der Haushaltsentwurf und wird die zukünftige strategische Ausrichtung sichtbar. Insofern kann diese Phase der Zusammenführung der Haushaltsinformationen als Illuminationsphase bezeichnet werden.

4. Haushaltsberatungen (Bewertungsphase)

Anschließend setzt die Bewertungsphase ein. Die gewonnenen Ideen sind sowohl hinsichtlich der Systematik und Nachhaltigkeit als auch bezüglich der Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Dies geschieht in den Haushaltsworkshops mit dem Stadtkämmerer (Finanzvorstand). Der vom Stadtkämmerer erarbeitete Haushaltsentwurf wird anschließend dem Rat zur Beratung vorgelegt. Die Bewertungsphase endet nach der politischen Beratung mit dem Haushaltsbeschluss, der die Ziele und Ressourcen festlegt. Der von der Vertretung beschlossene Haushalt ist der vollständige Vorgeданke des künftigen Geschehens in der Wirklichkeit – ein geistiger Schritt in die Zukunft.

5. Haushaltswirtschaft (Realisationsphase)

Nach der Haushaltsgenehmigung beginnt im Rahmen der Haushaltswirtschaft die Realisationsphase als letzte und längste Phase des kreativen Prozesses. Mit dem Haushalt sind die spezifischen Strategien definiert, die erforderlich sind, um die grundlegenden Ziele der Entwicklung der Kommune zu erreichen, und die Potenziale (Ermächtigungen) dafür bereitgestellt, die die Verwaltung benötigt, um die Ergebnisse und den Erfolg zu realisieren.

Die aus dem Gesamthaushalt abgeleiteten Teilhaushalte sind detaillierte Wirtschafts- und Maßnahmenpläne der Organisationseinheiten. Die Umsetzung der Maßnahmen liegt im Rahmen delegierter Fach- und Ressourcenverantwortung in den Händen der Beschäftigten. Die Verantwortlichen der Teilhaushalte setzen die Ziele des Haushalts um und berichten im Rahmen eines zentralen Berichtswesens unterjährig über den Stand der Umsetzung.

In der Umsetzung beginnen neue kreative Prozesse, da Ziele sich meist auf verschiedene Arten realisieren lassen. Essentiell für die Entwicklung kommunaler Kreativität ist also kreatives Verwaltungshandeln.

III. Kreative Personen

Kreativität als Grundpotenzial des Menschen ist ein Schlüsselfaktor der Kommunen. Menschen streben in der Regel nach Innovationen und machen gute Vorschläge zur Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Die kreativste Ressource sind fähige und kompetente Beschäftigte, die eigenständig arbeiten.

In der kommunalen Verwaltung werden Menschen gebraucht, die mitdenken, die sich einbringen und die Verantwortung übernehmen. Grundvoraussetzungen

für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sind deren Handlungskompetenzen. Zu den Kernkompetenzen gehören nach dem *Ansbacher Kompetenzmodell* Analytische Kompetenz, Methodische Kompetenz, Soziale Kompetenz, Persönliche Kompetenz und Intuitive Kompetenz. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kompetenzen nicht starr voneinander abzugrenzen sind und fließende Übergänge bestehen.

1. Persönliche Kompetenz

Von besonderer Bedeutung bei der persönlichen Kompetenz ist der Leistungswille. Leistung ist insbesondere davon abhängig, ob die Arbeit für die Beschäftigten einen Sinn ergibt. Eine Vision oder Oberziele können bei den Beschäftigten integrierend und sinnstiftend wirken. Der Haushalt macht die strategischen Ziele und Erfolgsfaktoren für alle Beschäftigten der Kommune transparent und beschreibt den strategischen Handlungsrahmen für die tägliche Arbeit. Somit wissen alle Beschäftigten, wo sie stehen und was sie erreichen sollen. Idealerweise kennen die Beschäftigten die zentralen Erfolgskriterien für die Kommune als Ganzes, der Organisationseinheiten, denen sie angehören, sowie die ihres individuellen Aufgabenbereichs und richten ihr Handeln daran aus.

Wenn die Ziele klar sind, kann die Umsetzung der dezentralen und delegierten Verantwortung überlassen werden. Im Vordergrund steht dann die Möglichkeit, eine herausfordernde Leistung zu erbringen und dafür persönlich verantwortlich zu sein. Es wird ein Involvement, eine „Ich-Beteiligung“ mit dem Thema, hergestellt. Diese intrinsische Motivation ist eine ganz zentrale Voraussetzung für Kreativität. Wenn die Beschäftigten sich mit ihrer Aufgabe so auseinandersetzen, dass sie dafür Leidenschaft empfinden, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit bessere Ergebnisse erzielt.

2. Analytische Kompetenz

Ein wirklich kreativer Mensch hat eine gute Ausbildung und verfügt über enormes Fachwissen. Zur analytischen Kompetenz gehört die Fähigkeit, Aufgaben und Probleme fachgerecht, selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Selbstmanagement führt u.a. zu mehr Initiative, Kompetenz und Flexibilität. Eigenständig handelnde und zur Verantwortung fähige Menschen können flexibel auf die Anforderungen der Einwohnerinnen und Einwohner reagieren – wenn man ihnen die Freiheit dazu gibt. Dies setzt bei den Beschäftigten Achtsamkeit voraus. Achtsamkeit bedeutet Wachsamkeit, Geistesgegenwart, Sorgfalt und pro-

aktive dynamische Verantwortung. Sie ist die Voraussetzung von Selbsterkenntnis, die erst stimmige Entscheidungen möglich macht.

3. Methodische Kompetenz

Voraussetzungen von Kreativität sind die Fähigkeiten, Informationen miteinander zu verknüpfen sowie die eigenen Gedanken zu ordnen und zu Ende zu denken. Bei der methodischen Kompetenz geht es um Arbeitsmethoden, die es ermöglichen, die fachlichen Potenziale zielgerecht einzusetzen. Zu den wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen und Kreativität gehört neben fachlicher Expertise eine systematische Arbeitsweise sowie Fleiß, Neugier und Offenheit.

4. Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz beschreibt insbesondere die Fähigkeiten, die es uns ermöglichen mit anderen Menschen zu kommunizieren. Zu den zentralen Eigenschaften der sozialen Kompetenz gehört auch die Fähigkeit klar und deutlich zu kommunizieren. In der öffentlichen Verwaltung erfolgt die Kooperation zwischen den Organisationseinheiten prinzipiell durch die so genannte Mitzeichnung der verschiedenen Organisationseinheiten. Im Rahmen delegierter Verantwortung müssen die Beschäftigten besonders beachten, welche Kolleginnen und Kollegen zu beteiligen sind.

5. Intuitive Kompetenz

Jede Entscheidung ist sowohl rational als auch intuitiv geprägt. Intuition spielt eine wesentliche Rolle in kreativen Denkprozessen. Intuition ist die Fähigkeit, die auf der unterbewussten Verarbeitung von Erfahrungen basiert, ohne bewusste Aufmerksamkeit auskommt und ein zeitnahes und müheloses Reagieren ermöglicht. Die Intuition ist eine der zentralen Quellen schöpferischen Handelns. Sie erschließt sich über die intuitive Wahrnehmung.

Die Beschäftigten haben sich im Laufe ihres Berufslebens eine Expertise aufgebaut, aus der heraus sie sich ihrer Intuition bedienen können. Sie haben ein Gefühl dafür bekommen, wie Sachverhalte zu bewerten und zu erledigen sind. Dieses Gefühl ist die Essenz einer jahrelangen Informationsanalyse. Um allerdings der Gefahr zu entgehen, in einer Situation fälschlicherweise konsistent zu handeln, müssen die Beschäftigten ihr Wahrnehmen, Denken und Handeln durch Achtsamkeit filtern und gegebenenfalls eine andere Entscheidung treffen, als sie

es normalerweise tun würden. Wer in der Sache leidenschaftliche Verantwortung übernimmt, braucht Augenmaß, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen.

IV. Kreative Produkte

Um für Menschen und Unternehmen attraktiv zu bleiben, müssen die Kommunen ihre Aufmerksamkeit auf Standortfaktoren richten, die für die Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit einer Kommune ausschlaggebend sind, und entsprechende Produkte vorhalten. Dabei bedarf es laufender Veränderungen, um die kommunalen Produkte zeitgemäß zu halten. Für die Kommune muss die Sicht der Einwohnerinnen und Einwohner der zentrale Maßstab sein, um die Qualität der Produkte und Leistungen zu bestimmen. Nur wer die Wünsche seiner Einwohnerinnen und Einwohner wirklich kennt, kann die richtigen Innovationen angehen. Die Einwohnerinnen und Einwohner selbst sind eine wichtige Quelle für neue Ideen. Ihre Wünsche und Visionen sind die Vorboten neuer Produkte und Dienstleistungen der Kommune. Je fundierter das Wissen über die Bedürfnisse und Erwartungen ist, desto besser kann es gelingen, die Leistungen der Kommune so zu verändern, dass die Bürgerinnen und Bürger sie positiv bewerten. Deshalb muss ermittelt werden, wie zufrieden die Einwohnerinnen und Einwohner mit den kommunalen Leistungen und Produkten sind.

V. Kommunale Marktforschung

Da die Qualität kommunaler Leistungen von den Bürgerinnen und Bürgern subjektiv bewertet wird und stark von ihren Einstellungen, Vorerfahrungen und Erwartungen abhängt, ist es notwendig, dass die Kommunalverwaltung Instrumente der Marktforschung nutzt und mit ihrer Hilfe die Bürgerinnen und Bürger befragt, welche Qualitäten und Quantitäten kommunaler Leistungen sie erwarten.

Die Bürgerinnen und Bürger sollten regelmäßig über das gemeindliche Leistungsangebot befragt werden. Idealerweise wird ein Bürgerpanel aufgebaut. Ein Panel ist ein bestimmter, gleich bleibender, repräsentativer Kreis von Personen, der über einen längeren Zeitraum hinweg oder in gewissen Abständen grundsätzlich über den gleichen Gegenstand befragt wird. Anders als bei Meinungsumfragen, die nur blitzlichtartig die Lage vor Ort beleuchten, können mit einem Panel Veränderungen in den Wahrnehmungen der Bürgerinnen und Bürger im Hinblick auf ihre Zufriedenheit mit den kommunalen Produkten und Leistungen festgestellt werden. Die Repräsentativität eines Bürgerpanels gewährleistet, dass die Wahrnehmungen aller sozialen Schichten bekannt werden. Durch ein Bür-

gerpanel erfährt die Kommune selbst die Ansichten solcher Bürgerinnen und Bürger, die in einer Versammlung niemals das Wort ergreifen würden.

Literaturverzeichnis

Müller, Jochem / Rippel, Jürgen (2011): Crea Leadership, Marktia Publishing, Ansbach 2011

Schneider, Arne (2013): Kreative Kommune, epubli, Berlin 2013

