

Indikatoren für eine erfolgreiche Regionalentwicklung

Die Theorie der Kreativen Klasse von Richard Florida bietet interessante Erkenntnisse, um Innovationsfähigkeit und Kreativität in Organisationen zu stärken. Dieser Beitrag leitet konkrete Handlungsempfehlungen für Organisationen und die kommunale Wirtschaftsförderung ab.

Autoren

Prof. Dr. Stefan Eisner

ist Professor für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen.

Anne Hund

ist Prüfungsassistentin bei der CT Lloyd GmbH.

Marina Romaschin

ist Geschäftsbereichsleiterin Strategie und Kommunikation bei der NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft mbH.

Innovationen sind ein zentraler Treiber der gesamtwirtschaftlichen und menschlichen Entwicklung. Ökonomischen Erfolg hinsichtlich der langfristigen Durchsetzung am Markt sowie Schutz der Wettbewerbsposition können sich nur Institutionen sichern, die sich durch innovative Produkte und Dienstleistungen von ihren Konkurrenten unterscheiden. Bestehende Strukturen und Prozesse müssen kontinuierlich hinterfragt und notwendige Anpassungen an die dynamische Organisationsumwelt rechtzeitig zielgerichtet und zweckmäßig durchgeführt werden.

Durch den demografischen Wandel entwickelt sich der Arbeitsmarkt zu einem Bewerbermarkt. Diese Situation erschwert zusammen mit der hohen Mobilität von Fachkräften die Suche nach

geeignetem Fachpersonal. Dabei steigt die Relevanz der Kreativität und ähnlicher kognitiver Fähigkeiten bei der Personalakquise. Privatwirtschaftliche Unternehmen, aber auch die öffentliche Verwaltung, müssen daher entsprechende Maßnahmen aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung ergreifen, um für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Diese wiederum haben neben dem eigenen Beschäftigungsverhältnis auch ein Interesse an der Ansiedlung sowie Aufrechterhaltung bereits vorhandener Unternehmen. In diesem Beitrag wird Richard Floridas stadt- beziehungsweise regionalökonomische Theorie der Kreativen Klasse (KK) auf Unternehmen und kommunalen Institutionen angewendet

Kompakt

- Einerseits gibt es prosperierende Regionen wie das Silicon Valley, andererseits trostlose Gegenden, in denen nur noch die Natur wächst. Vor diesem Hintergrund bietet die Theorie der Kreativen Klasse (KK) von Richard Florida interessante Erkenntnisse für Organisationen.
- In der Theorie der KK entwickelt Richard Florida zahlreiche Ansatzpunkte, Indikatoren und Handlungsempfehlungen, die Entscheidungsträgerinnen und -trägern in der öffentlichen Verwaltung sowie in regionalen Parlamenten Hinweise zur positiven Entwicklung der eigenen Region geben.
- Eine Analogie zeigt sich auch zu privatwirtschaftlichen Unternehmen. Einige weisen langfristig Erfolg hinsichtlich Wachstum, Gewinn oder des Marktanteils auf, während andere den Kampf um das Überleben aufgeben müssen.

und Maßnahmen im Rahmen des wirtschaftsfördernden Managements abgeleitet.

Ansatzpunkte zur Stärkung von Kommunen

Die Steigerung der Innovationsfähigkeit in einer Organisation wird durch ein breit gefächertes, fachspezifisches Wissen unterstützt. Dieses kann unter anderem durch ein gewisses Maß an wissenschaftlicher und unternehmerischer Kreativität reorganisiert werden. Anders formuliert folgt der Kreativität das Wissen und durch Kreativität ergeben sich innovative Ideen beziehungsweise Lösungen. Florida definiert die KK als eine Gruppe von Menschen, die aufgrund ihrer Kreativität

gionen oder Städte, die im Sinne der vier T-Indikatoren attraktiv sind. Eine fortschrittliche Organisation könnte sich nach diesen Indikatoren ausrichten, um die KK anzuziehen, und dadurch ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich bei der KK durch deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Wissen, das angewandt, modifiziert und neu kombiniert werden kann. Das mit der KK verbundene Fachwissen beziehungsweise deren Expertise können als dynamisch betrachtet werden, da besagtes Wissen mit einem kontinuierlichen Lernprozess verbunden ist, insofern die Individuen diesen durch Weiterbildungen, Seminare und weitere Ausbildungen weiterentwickeln.

auf der Organisationsebene angewandt und teilweise erweitert.

■ Talent

Der Indikator Talent zählt alle sozialversicherungspflichtigen Mitglieder der KK und differenziert dabei nicht mehr zwischen der Art des Abschlusses. Die Voraussetzung für den Indikator Talent ist erfüllt, wenn die Bewerberin/der Bewerber einen für die KK qualifizierten Job ausübt und keiner routinierten, sondern einer innovativen Arbeit, zum Beispiel in Form von selbstständigen und nicht angeleiteten Handlungen, nachgehen kann. Jedoch könnte die Organisation weitere Aspekte zur Auswahl von innovationsorientierterem Personal heranziehen. Ein Beispiel dafür sind spezifische Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die bereits einen positiven Zusammenhang zu kreativitäts- und innovationsbezogener Leistung, wie eine extrovertierte Persönlichkeit, Gewandtheit, Flexibilität oder Originalität, aufweisen.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit des Talent-Indexes könnten individuell zugeschnittene Betreuungsangebote und Förderungen zur persönlichen Karriereentwicklung durch den Personaler oder die Führungskraft sein. Um das Bedürfnis des lebenslangen Lernens der KK zu unterstützen, könnten regelmäßige Entwicklungsmöglichkeiten wie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Erweiterungen der Aufgabenschwerpunkte, Erhöhung des Komplexitätsgrades oder des Verantwortungsbereichs angeboten werden. Diese Maßnahmen sollten nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition in das organisationsinterne Humankapital und damit als essenzieller Vermögenswert betrachtet werden. Weitere mögliche Maßnahmen sind „Kindertage“ im Rahmen der Wissenschaft, die Vorstellung an Schulen und Universitäten, Frauenförderung in MINT-Bereichen beziehungsweise in der eigenen Organisation, Integration älterer Arbeitskräfte, Trainee-Programme mit integriertem Auslandsaufenthalt sowie Stipendien zur Talentförderung.

Kreativität wird als Motor für Wirtschaftswachstum und soziale Entwicklung gesehen.

ökonomischen Mehrwert generieren und die dadurch in der Wirtschaft eine entscheidende Rolle spielen. Hierfür werden bei der Analyse zur geografischen Verteilung der KK vier Indikatoren Talent, Toleranz, Technologie und Territorium – die vier Ts – verwendet. Florida stellte fest, dass diese vier Erfolgsindikatoren eine starke Anziehungskraft auf die Menschen der KK haben. Folglich gelten sie als sehr wichtige Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Zuwachs einer Kommune oder Region. Kreativität wird als wesentlicher Motor für Wirtschaftswachstum und soziale Entwicklung gesehen und kann als Ressource für Wettbewerbsfaktoren eingesetzt werden. Zeitgleich stellt Kreativität das Fundament für Neuheiten dar und kann somit auch als eine Voraussetzung für den Innovationsprozess gelten.

Implikationen für die Organisationsstrategie

Die Kreative Klasse ist in der Theorie nach Florida eine Art Erfolgsfaktor. Sie verlagert ihren Lebensmittelpunkt in Re-

Bei der KK steht das kreative Personal im Mittelpunkt, das bereits mit einer sehr guten Qualifikation – bedingt durch Floridas Definition der Berufsgruppen – in die Organisation eintritt. Der Mensch spielt in diesem Ansatz eine essenzielle Rolle. Er verändert durch entsprechende Handlungen Ressourcen oder generiert neues Wissen. Damit ist er als Wertschöpfer selbst eine wertvolle, strategische und einzigartige Ressource und bringt der Organisation nachhaltige Wettbewerbsvorteile – zum Beispiel in Form von Innovationsfähigkeit.

Die große Herausforderung für die Managementebenen und die Wirtschaftsförderung ist, die KK zu motivieren und an die Organisation zu binden. Denn sie müssen trotz anderer Optionen für das Unternehmen oder die kommunale Institution arbeiten wollen. Aufgrund des transferierbaren Wissensstands und gesammelten Erkenntnisse kann das Individuum der KK bei einer Vielzahl Arbeitgebern tätig werden und ist folglich durch eine hohe Mobilität privilegiert. Im Folgenden werden die 4 Ts

■ Toleranz

Die Mitglieder der KK bevorzugen ein abwechslungsreiches, von Offenheit geprägtes Ortsbild. Eine Übertragbarkeit der Vielfältigkeit auf die Organisation ist unter anderem eine ausgeglichene Mischung von Männern und Frauen verschiedener Altersgruppen und Studienfächer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem In- und Ausland sowie unterschiedlicher Religionen oder sexueller Orientierungen. Vielfältigkeit gilt im organisatorischen Kontext als Ressource, da sich diese positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt und Kreativität sowie Innovationen fördern kann. Außerdem können sich durch kulturelle Diversität neue Perspektiven und Synergien ergeben, auf zielgruppenspezifische Bedürfnisse besser eingegangen und das Image der Organisation gesteigert werden. Eine allgemeine Willkommenskultur sollte in das interne Wertesystem stark integriert und von der Führungsebene nach außen getragen werden. Zusätzliche Unterstützung und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte ein Diversity-Management oder Integrationsmanagement bieten, unter anderem, um Missverständnisse und Diskriminierung zu vermeiden und Integration, Chancengleichheit, Fairness und Zusammenarbeit sowie zwischenmenschliche Beziehungen zu fördern.

Um weiterhin eine hohe Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, sollte Toleranz dafür aufgebracht werden, dass der Mensch keine Maschine ist und neue Ideen nicht auf Knopfdruck produzieren kann. Darüber hinaus ist ein adäquater Umgang mit dem Scheitern von Projekten oder neuen Ideen essenziell. Misserfolge sind offen zu kommunizieren, sodass eine Wiederholung ähnlicher Fehler vermieden werden kann. Die Organisation könnte auf einer internen Plattform (Intranet) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit schaffen, sich mit ihrem Wissen, Problemen oder Fehlern auszutauschen und einzubringen, was

zeitgleich die Kommunikation im Unternehmen sowie das Netzwerk stärkt. Ein weiterer wichtiger Aspekt hinsichtlich der Attraktivitätssteigerung von Organisationen ist für die KK der Führungsstil. Da die KK sehr toleranzliebend ist und aufgrund ihrer hohen Expertise eher als hierarchie-avers eingestuft werden kann, sollten flache Hierarchien gepflegt werden. Dies erleichtert eine offene, direkte und transparente Kommunikation, gewährleistet einen hohen Grad der Autonomie und Selbstorganisation, schafft ein Vertrauensverhältnis und ermöglicht Mitgestaltung. Zudem wird die Flexibilität erhöht und ein großer Teil der Belegschaft kann in Entscheidungsprozesse involviert werden. Um besagte Autonomie auf individueller oder teambasierter Ebene zu erfüllen und gleichzeitig Kreativität zu fördern, anstatt zu hemmen, könnte die Organisation Agilität begünstigen. Agilität erlaubt der KK, aufgrund hoher Flexibilität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung auf komplexe und unerwartete Ereignisse zu reagieren. Zur Förderung von Agilität könnte sich beispielsweise an transformationalen, ambidextren oder geteilten Führungsstrukturen orientiert werden.

■ Technologie

Technologie wurde unter anderem an der Gesamtheit aller jährlichen Patentanmeldungen pro Kopf sowie der Konzentration an hoch technologischen Unternehmen in der entsprechenden Stadt oder Region gemessen, um das innovative Wachstumspotenzial zu ermitteln. Um Patentanmeldungen in Organisationen durch die KK zu erhöhen, müssen nützliche Technologien identifiziert und wertschöpfend angewandt werden. Die überdurchschnittliche Erhöhung von Forschungs- und Entwicklungsausgaben im angemessenen Verhältnis zu sonstigen unternehmerischen Ausgaben könnte dabei hilfreich sein, denn dadurch können neue Technologien und notwendige Geräte beschaffen werden oder regelmä-

ßig an Tagungen und Seminaren teilgenommen werden. Unternehmen jeglicher Wirtschaftssektoren und kommunale Institutionen aller Größenklassen sollten sich auf die Digitalisierung und industrielle Wertschöpfung einlassen und sie strategisch in die eigene Organisation einpflegen. Der Ausbau von innovativen Technologiefeldern sowie die Implementierung leistungsfähiger Kommunikationstechnologie ermöglichen eine schnellere Anpassung von Prozessen und Ressourcen außerhalb des Humankapitals. Die KK kann ihre Neugier, Wissen und Technologieaffinität nutzen und diese neuen Techniken schnellstmöglich in ihre innovative Arbeitsweise integrieren. Darüber hinaus sollte die Nutzung von Cloud Computing zur zentralen Speicherung von Daten, die Verwendung von Big Data zur systematischen Auswertung und zielgerichteten Analyse von Daten fest in den organisationsinternen Alltag integriert werden, da dies eine Beobachtung der äußeren und inneren Organisationsumwelt in Echtzeit ermöglicht. Dadurch können Veränderungen der Umwelt frühzeitig wahrgenommen und der daraus resultierende Anpassungsbedarf zeitnah umgesetzt werden. Ebenso sollten Organisationen eine intelligente Automatisierung fördern, zum Beispiel sogenannte Smart Robots, die menschenähnliche, intelligente Verhaltensweisen imitieren. Die technikaffine KK verfügt dadurch über kontinuierliche Informationen sowie den Zugang zur neuesten Technologie.

■ Territorium

Der Indikator Territorium bezieht sich auf die Ortsqualität der Kommune und kann anhand der Anzahl an Singles für die Partnerwahl, Parteiwählern, Anteilen an Grün- und Erholungsflächen, demografischer Zusammensetzung, Anzahl an Restaurants, Bars und Cafés sowie der Authentizität beziehungsweise Identifikationsmöglichkeit mit der Kommune gemessen werden. Die Übertragung dieses Indikators könnte

sich auf eine authentische Organisationskultur beziehen, die auch die übri- gen Indikatoren einfließen lässt, um eine vielfältige, offene und gut quali- fizierte Belegschaft zu fördern. Dabei könnte die Kultur der Organisation wie eine Miniaturgesellschaft fungieren, die ihre eigenen grundlegenden Charakte- ristiken, Wertevorstellungen, Abläufe und Richtlinien hat. Genannte Aspekte sind unter anderem entscheidend, damit sich die KK mit der Organisation iden- tifizieren kann und anstatt „arbeiten zu gehen eher einer eigenen „Communi- ty“ beiträgt. Diese wird kollektiv ge- lebt und die Aspekte reichen von Um- gangsformen über Strategien und Ziel- setzungen, Prozesse und Prioritäten bis zu Serviceleistungen und Produkten. Da die KK selbstbestimmend und karriere- fokussiert ist, ist die Loyalität zum Ar- beitgeber in der Regel entsprechend ge- ring. Durch eine authentische Organi- sationskultur und familiäre beziehungs- weise freundschaftliche Verhältnisse kann sich die KK mit der Organisation identifizieren und würde eventuell so- gar eine stärkere Bindung zur Unterneh- mung aufbauen. Entsprechende Team- building-Maßnahmen wie gemeinsame Aktivitäten oder die Unterstützung so- zialer Projekte könnten unterstützend wirken. Den Grund dafür sieht Florida in einer Veränderung des heutigen Pri- vatlebens, indem viele Paare der KK ar- beitsintensive Vollzeitjobs haben oder ein Single-Leben favorisieren und da- her ihre sozialen Kontakte am Arbeits- platz finden.

Ebenso sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich uneingeschränkten Zugriff auf das Gelände haben, um da- mit die Selbsteinteilung der Arbeits- zeit flexibel bestimmen zu können. Von der KK eher als unattraktiv eingestufte Standorte könnten von bestehenden Unternehmen mithilfe von neuen Au- ßenstellen in sogenannten Coworking Spaces realisiert werden. Solche Co- working Spaces sind meist in den Zen- tren von größeren Städten verortet und

damit besonders anziehend für die KK. Zusätzlich können sich Organisationen im Rahmen des gesellschaftlichen En- gagements für eine Verbesserung ihres Standortes einsetzen und Projekte un- terstützen, die den Zweck haben, die Re- gion attraktiver zu machen.

Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Ansätze Floridas realisierbar und für Unternehmen und kommunale Institu- tionen jeglicher Größe anwendbar sind. Die Managementebenen und die Wirt- schaftsförderer könnten durch die Aus- schöpfung kreativer und innovativer Potenziale auf Basis der Theorie der KK einen interdisziplinären Ansatz zur zu- kunftsfähigen Regionalentwicklung ver- folgen. Dabei sollten die Wirkung des kommunalen Images auf die KK sowie die mögliche Zusammenarbeit von Kom- munen und einzelnen Unternehmen, um die Attraktivität des Standorts zu erhöhen, als wichtige Aspekte beachtet werden. ■

Literatur

- Drucker, P. F. (1999): Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, in: *California Management Review*, 41 (2) Jg., S. 79-94.
- Florida, R. (2004): The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life, [Nachdr.], New York.
- Florida, R. (2014): The rise of the creative class. Revisi- ted, New York.
- Glaeser, E. L. (2005): Review of Richard Florida's The Rise of the Creative Class: Book Review, in: *Regional Science and Urban Economics*, 35. Jg., S. 593-596.
- Gottschalk, C.; Hamm, R. (2011): Toleranz, Talente und Technologien: Die räumliche Verteilung der Kreati- ven Klasse in Deutschland, in: *Wirtschaftsdienst*, 91 (6) Jg., S. 414-421.
- Merkel, J.: Richard Florida (2017): The Rise of the Crea- tive Class, in: Eckardt, F. (Hrsg.): *Schlüsselwerke der Stadtforschung*, Wiesbaden, S. 69-90.
- Müller, J.; Neyser, A.-K. (2016): *Business Governance: Mitarbeiter- und Unternehmensführung in der Wis- sensgesellschaft*, Wiesbaden.
- Schumpeter, J. A. (1947): The Creative Response in Economic History, in: *The Journal of Economic History*, 7 (2) Jg.11, S. 149-159.
- Teece D. J.: Dynamic Capabilities, in: Augier, M.; Teece, D. J. (Hrsg.) (2016): *The Palgrave Encyclopedia of Strate- gic Management*, London, S. 444-452.
- Zhou, J.; Shally, C. E. (2013): Zum Verständnis von Kre- ativität am Arbeitsplatz: Ein Überblick zu verschiede- nen Ansätzen der Kreativitätsforschung, in: Krause, D. E. (Hrsg.): *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship*, Wiesbaden, S. 1-41.