

Diagnosen, Handlungsoptionen sowie zehn abschließende Thesen zur Governance der Kreativwirtschaft

BASTIAN LANGE, ARES KALANDIDES, BIRGIT STÖBER, INGA WELLMANN

Im Jahr 2007 begannen wir mit der Konzeption der vorliegenden Anthologie. Der damalige Kontext war durch generelles wirtschaftliches Wachstum bestimmt, mehrheitlich getragen durch den weiteren Ausbau der traditionell starken Exportbranchen: Mit einer stabilen Automobilindustrie, so die damalige Einschätzung und wirtschaftspolitische Hoffnung, können eine bundesrepublikanische und US-amerikanische Wirtschaft nachhaltig in bekannten Bahnen das Wohl des volkswirtschaftlichen Einkommens bestimmen. Allerorten dominierte das Bild des heroischen Unternehmers, der – im schumpeterschen Sinn – als kreativer Zerstörer immer in der Lage war, pionierartig Neues zu erschaffen. Diese Figur bestimmte auch das Bild des Unternehmers, der meinte, den Unwegsamkeiten einer immer ruppigeren Globalisierung zu trotzen.

Gleichzeitig nahm die Akzeptanz des Branchenkonglomerats Kreativwirtschaft aufgrund der vorgelegten Wachstumswahlen und ihrer Rolle als Aushängeschild der Städte stetig zu. Dabei verblieb die Kreativwirtschaft aber noch weitestgehend in der Position des Exoten: Die Flüchtigkeit und Wandlungsfähigkeit erschwerten zudem einen systematischen und zugleich fördernden Zugriff auf dieses Handlungsfeld. Kurzum: Die Bekanntheit des Phänomens Kreativwirtschaft ging nicht mit einem Zugewinn an Steuerungskompetenz einher.

Während wir die letzten Beiträge dieser Anthologie sammeln und bearbeiten, bestimmt die globale Finanzmarkt-, Automobil- und Immobilienkrise den Kontext der Druckvorbereitung. Unerwartet erhalten dadurch viele Perspektiven dieser Anthologie eine gestiegene Relevanz.

Viele Teilbranchen der Kreativwirtschaft sind möglicherweise durch ihre Kleinteiligkeit, ihr erprobtes Krisenmanagement, ihre schmale und realwirtschaftliche Kapitaldeckung sowie ihre einfache und pragmatische technologische Basis besser gegen die Unwuchten der wachsenden Wirtschaftskrise gefeit, als dies bspw. technologie- und finanzintensive Branchen sind. Einige Teilbranchen der Kreativwirtschaft, wie z. B. die Bereiche Film und Architektur, sind zweifelsohne hart von der Krise betroffen.

Doch nicht nur die betriebswirtschaftlichen Basisparameter sprechen paradoxerweise für eine neue Kultur des „weniger ist mehr“ vieler Teilbranchen der Kreativwirtschaft, die in selbstverantwortlichen Kollektiven und Netzwerken organisiert sind. Wir reden damit nicht dem Credo „arm aber glücklich“ das Wort, ebenso wie wir wenig Gefallen an prekären Arbeitsverhältnissen finden. Doch das Scheitern der Massenproduktion durch den Konzernkapitalismus geht einher mit dem „Ende des heroischen Unternehmers“ (Misik 2009).

Dadurch eröffnen sich Fragen, wie im Nachgang dieser desaströsen Ära des Turbokapitalismus ein wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und sinnstiftender Neuanfang möglich ist. Dieser Wandel bedarf – im keynesschen Sinne – eines starken Staates, der deutlicher als bisher die Leistung der Kreativwirtschaft honoriert. Bei der Suche nach Lösungen müsste sich der Wandel weg von der Ära des zentralistischen Staatsverständnisses hin zu einem netzwerkartigen, aktivierenden Staat vollends durchsetzen: Als Steuerungsmodell eröffnet sich notwendigerweise im Nachgang des heroischen Unternehmertums der Weg für ein postheroisches Management. Dabei könnte die Organisationspraxis der Kreativwirtschaft eine Quelle der Inspiration sein, da im Gewand des Branchenkonglomerats Kreativwirtschaft ein neuer, zweifelsohne vielschichtiger Modus der Ökonomie aufkeimt, in dem sich grundsätzlich andere Werte, Verfahrensweisen und wirtschaftliche Strategien zu erkennen geben. Diese skizzieren wir hier im Folgenden als Steuerungs- und Organisationspraxis vorwiegend junger emergierender Märkte, wie in Teilen ebenso traditioneller handwerklichorientierter Manufakturstrukturen in einem globalisierten und digitalisierten Kontext.

Arbeit in Netzwerken und Schwärmen – Die Kreativwirtschaft folgt einer Netzwerklogik, die sich auch aus den sozio-technologischen Entwicklungen einer digitalisierten Wissensgesellschaft ergibt. Neue, meist informelle Vergemeinschaftungsformen, die kollektive Ressourcen bündeln, zugleich aber auch die Autonomie und Individualität des Einzelnen gewährleisten, prägen die Arbeitspraxis.

Unvollständige Akteure – Die meisten Kreativarbeiter definieren sich über den Bezug zu anderen, d. h. sie entfalten ihr Potenzial erst in

der Verbindung zu Netzwerkpartnern. Der relationale Charakter ist den kreativen Ökonomien als Wesensmerkmal eingeschrieben, auch in Hinblick auf die Formierung von Märkten und Produkten. Lebensweltliche Interaktionsforen (Co-working Spaces) in Kombination mit Peering-Modellen (kostenneutraler Datenaustausch über Internet Protocol (IP)-Adressen) gewinnen an Bedeutung.

Schnittstellenkompetenz – Die Kreativwirtschaft verortet sich sektorenübergreifend und zeichnet sich durch hohe Schnittstellenorientierung aus. Kreative Akteure arbeiten wechselseitig an den Rändern etablierter Disziplinen und entwickeln hybride, transdisziplinäre Tätigkeitsprofile, um selbstbestimmt mit der Komplexität und Dynamik kreativer Ökonomien umzugehen.

Nischenorientierung und Spezialistentum – Geringe Transaktionskosten durch moderne Informationstechnologien ermöglichen es dem Einzelnen, sich mit seinen Ideen ohne allzu großes Risiko auf dem Markt auszuprobieren und Nischen zu besetzen. Authentizität und Differenz gelten als wichtige Alleinstellungsmerkmale in einer Ökonomie, die u. a. auf der Grundlage von Anerkennung des Neuen funktioniert und dabei immer auf der Suche nach dem Randständigen wie gleichsam Unerwartetem ist.

Sozialer und kultureller Mehrwert – Immaterielle Wertschöpfung, die sich aus der sozialen und kulturellen Sphäre speist, kennzeichnet die kreative Ökonomie und bildet damit eine deutlich wertorientierte und von Nachhaltigkeit geprägte Haltung zu wirtschaftlichem Handeln in einer globalisierten Gesellschaft.

Strategien der Bricolage und des kulturellen Hackings – Im Umgang mit einem von Unsicherheit und ständigem Wandel geprägten wirtschaftlichen Kontext entwickeln die Akteure situative, von Improvisation und Intervention geprägte Strategien, die ihnen Selbstermächtigung ermöglichen und bestehende Ordnungen laufend in Frage stellen. Dadurch ergeben sich auch neue, sich den jeweiligen Erfordernissen ständig anpassende Formen der (Selbst-)Kontrolle.

Zeitalter der Konnektivität und Kooperation – Die auf Repräsentation und Hierarchie abgestellten Strukturen des Industriezeitalters werden in den kreativen Ökonomien durch kooperative, heterarchische, also dezentrale und im Bezug auf Machtverhältnisse ausgeglichene Handlungsansätze und Organisationszusammenhänge abgelöst, die – im Sinne von „co-opetition“ – trotzdem wettbewerbsorientiert sind.

Raumrelevanz – Städte werden als Schnitt- und Berührungsstellen verschiedener sich kreuzender Netzwerkdimensionen für die Kreativwirtschaft bedeutsam. In dem Maße, wie die Ausrichtung auf Metropolregionen wächst, eröffnen sich aber auch für vermeintlich entschleunigte

Räume abseits des Buzz vielfältige Chancen der Profilierung durch Kreativwirtschaft.

Daraus ergeben sich drei abschließende Diagnosen:

1. Self-Governance der Kreativwirtschaft

Die Kreativwirtschaft setzt sich aus spezifischen Strukturen und Logiken mit überaus heterogenen Repräsentanten zusammen, seien es Global Player in der Medienbranche oder Mikrounternehmer in der Designbranche. Allgemein verbindliche Steuerungslösungen für die gesamte Kreativwirtschaft sind daher wenig adäquat. Denn abgesehen von den relativ wenigen Stars der Kreativwirtschaft, lassen sich bei Betrachtung der meisten Arbeitsbiographien häufig stark risikobehaftete Lebensumstände und Phänomene erkennen. Die auffallende Kleinteiligkeit und Heterogenität der Kreativwirtschaft und ihrer Akteure basiert auf einem hohen Maß an Selbststeuerungsfähigkeit und gilt weniger als heroischer Behauptungsanspruch, denn als berufsbiographischer Entwurf 2.0, der sich (notwendigerweise) abseits etablierter Angestelltenkulturen eröffnet.

Von Außen mit einem Steuerungsanspruch an diese Mikrokollektive heranzutreten, ist somit ein Steuerungsparadoxon: Da sich die Produktionspraxis in einem vielschichtigem Kontinuum vollzieht, kann nur durch „Teilnahme“ an der Binnensicht steuernd eingegriffen werden. Denn erst wenn die marktwirtschaftlichen, intermediären und fachadministrativen Akteure der Kreativwirtschaft den Eindruck erhalten, dass sie gesteuert werden sollen, können daraus situative und passgenaue Steuerungen erwachsen. Getreu der Erkenntnis, dass man Kontrolle nur ausüben kann, wenn man selbst kontrolliert wird, erscheint es somit ratsam, die Berührungs- und Schnittstelle verschiedener Governance-Arrangements in den Blick zu nehmen. An diesen Sollbruchstellen unterschiedlicher Governance-Ansprüche erwachsen Lösungen einer gelingenden Eingriffs- und Gestaltungspraxis. Diese haben dann aber zunehmend eher den Charakter von Interventionen als von linearen wirtschaftspolitischen Zielrichtlinien.

2. Co-Governance der Kreativwirtschaft

Die Kreativwirtschaft ist nicht nur als ein wirtschaftliches Wachstumsfeld anzusprechen, wie dies unlängst das Forschungsgutachten zu den gesamtwirtschaftlichen Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland im Jahr 2009 ermittelt hat. Sie ist auch als ein innovatives Reservoir vielfältigster organisatorischer und institutioneller Antworten auf den Niedergang des überhitzten Spätkapitalismus mit zu

großen und unflexiblen Einheiten anzusprechen. Als solcher gebührt der Kreativwirtschaft ein prominenter Platz bei der Suche nach adäquaten Steuerungsoptionen für eine Ökonomie, die sich in kleinen Schwärmen und Produktionsnischen dem Zentralismus politischer und wirtschaftlicher Repräsentanz erwehrt. Aus diesem Blickwinkel bedarf es eines Um- und Neudenkens von Haltungen und Ansätzen in Bezug auf Steuerung. Diese Haltungen fassen wir als postheroisches Management von Produktion und den dafür notwendigen sozialen und kulturellen Interaktionen auf (Baecker 1994). Wenn somit die intermediäre Ebene zwischen Individuum und Gesellschaft aufgewertet wird, wenn also kreative Tätigkeiten in flexiblen informellen Netzwerken relevanter werden, dann leiten sich daraus Fragen zur Bewältigung von Leadership in strukturell instabilen Situationen ab. Leadership in wachsenden Krisenzeiten mit schrumpfenden Etats eröffnet sich erst durch die Akzeptanz einer im Grunde genommen paradoxen Basis: Da sich Self-Governance von ihrem schwarmartigen Initialstadium zu professionalisierten Plattformen entwickelt hat, muss die Frage nach Leitung – wenn man sie als zeitgemäß erachtet – neu gestellt werden.

Der Fokus auf weitestgehend unabhängige und selbststeuernde Produktionsnetze erscheint uns aber zu einseitig, weshalb wir ebenso in etablierten politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bereichen für ein neues Selbstverständnis von Förderung der Kreativwirtschaft plädieren.

3. Hierarchische Governance der Kreativwirtschaft

Auch wenn die Kreativwirtschaft nur schwer mit klassischen Top-down Steuerungen im Sinne der hierarchischen Governance in Verbindung zu bringen ist, so ist dieses Prinzip nach wie vor präsent: Zum Beispiel auf der Ebene „offizieller“ Definitionen des Branchenkonstrukts Kreativwirtschaft, bei der Vergabe von finanzieller Förderung für die Filmbranche oder bei der Außendarstellung einer Nation durch das Thema Kreativwirtschaft im Ausland. Die vorliegende Anthologie beinhaltet verschiedene Beispiele dieser Top-down Steuerungen, sei es die sehr offensichtliche Art aus Singapur oder auch die subtilere Arten wie sie dem Beispiel von Berlin oder dem Ruhrgebiet innewohnen. Bei all diesen Aktivitäten vollzieht sich eine Instrumentalisierung von Kunst und Kultur, von der einzelne kreative Branchen oder Akteure jedoch profitieren können, z. B. durch neu geschaffene Absatzmärkte und die mitunter größere Einflussnahme in den sich daraus ergebenden neuen Governancestructuren. Wir schließen die vorliegende Anthologie mit zehn handlungsorientierten Thesen, von denen wir uns weitere fruchtbare Denkanstöße und Diskussionen erhoffen:

10 Thesen zur Governance der Kreativwirtschaft

1. Förderansätze im Feld der Kreativwirtschaft müssen immer vom Paradoxon des kreativen Imperativs – „sei kreativ!“ – ausgehen. Eine Kontextsteuerung an Stelle von direktonaler Einflussnahme steht an.

2. Das hohe Maß an risikobehafteter Selbststeuerung bedarf ebenso einer offiziellen Politik der Anerkennung wie einer intelligenten Kooperation etablierter Institutionen mit den freien Netzwerken der Kreativen. Dies bedeutet auch, dass es in der Politik einer Offenheit gegenüber neuer Formen der Meinungsartikulation bedarf.

3. Eine Politik der Förderung kann sich auch durch Praktiken der temporären Nichtbeachtung, des kurzzeitigen Weghörens, des bewussten Wegschauens äußern, um eigenlogische Ereignisse nicht im Keim zu ersticken. Steuerung kann durch gewollte Nicht-Steuerung erfolgen. Es muss wesentlich mehr Unschärfe zugelassen werden.

4. Will die öffentliche Hand Kreativwirtschaft durch wirtschafts- und kulturpolitische Steuerungen fördern, transformiert sich ihre bisherige alimentierende Daseinsfunktion zu der einer aktivierenden Trägerschaft. Sie verbindet vorhandene Potenziale und bündelt Kräfte, anstatt dass sie sich einzig über finanzielle Mittelvergabe definiert.

5. Es gilt, die staatliche Administration in der Form zu stärken, dass sie mit einem erweiterten Bestand an ausgewiesenen Fachkräften – „intelligent agents“ – zunehmend versierter und proaktiver der Heterogenität der Kreativwirtschaft begegnen kann.

6. Kreativwirtschaftliche Praktiken führen zu einer Neubewertung bisher bekannter und gewohnter räumlicher, thematischer und professionsspezifischer Maßstabs- und Interaktionsebenen. Somit wird die Notwendigkeit, neue Governanceformen zu eröffnen größer denn je, wenngleich – paradoxerweise – die Steuerungswirkungen aufgrund unsicherer Rahmenbedingungen vermutlich eher ab- als zunehmen werden.

7. Kreativwirtschaftliche Selbstorganisation konterkariert die Rhetorik des *Leadership* sowie des *Urban Leaders*. Traditionellen *Leadern* fehlt zunehmend die soziale Gefolgschaft, postmoderne Trickster können aber Gefolgschaften temporär hinter sich vereinen. Der Trickster ist als Kulturheros ein Stifter von Kultur und ein Medium kultureller Veränderung, dem kreative Problemlösungen gelingen, indem die Definition und

die Funktion des gerade zur Hand liegenden überschritten wird und die zur Verfügung stehenden Mittel erfinderisch umgedeutet und dann genutzt werden.

8. Kontrolle über Steuerungsverfahren erwächst nur, wenn sich Governance-Subjekte kontrollieren und steuern lassen (wollen). Dies setzt eine Bereitschaft aller Beteiligten voraus, miteinander in Dialog zu treten und zeitgemäße Austausch- und Begegnungsformate zu entwickeln. Dies muss im Falle der Kreativwirtschaft über die klassischen Strukturen politischer Einflussnahme hinausgehen, da aufgrund der Heterogenität und Dynamik der Kreativwirtschaft eine traditionell organisierte Interessenvertretung nicht realisierbar ist.

9. Die Stadt ist gleichsam der relevante Ort für die sozialen Interaktionen der Marktteilnehmer und gleichzeitig stellen diese rückwirkend durch ihre Kommunikationspraxis neue und somit differente Orte herstellen. Dadurch wird sich Stadtentwicklungspolitik immer dezidiierter mit der Kreativwirtschaft auseinandersetzen müssen.

10. Die Figur des Schnittstellenakteurs gewinnt in seiner Rolle als gesellschaftlicher Mittler an Relevanz. Es bedarf einer Professionalisierung kultureller Intermediäre, die sich souverän zwischen den verschiedenen Funktionssystemen bewegen und in der Lage sind, zwischen alten (industriekapitalistischen) und neuen (netzwerkökonomischen) Denk- und Handlungsweisen zu vermitteln. Dies können kulturwirtschaftliche Einzelakteure sein, ebenso wie staatlich unterstützte intermediäre Institutionen.

Literatur

- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin: Merve-Verlag.
- Misik, Robert (2009): Das Ende des heroischen Unternehmers. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 2, S. 61–70.

