

## Governance und Netzwerke in der Kreativwirtschaft

---

BASTIAN LANGE

Der folgende Beitrag fragt, welche grundsätzlichen Perspektiven sich zwischen der Kreativwirtschaft und der Dimension Governance ergeben. Anders formuliert: Ist die Kreativwirtschaft steuerbar? Ziel des Beitrags ist die Qualifizierung des Verhältnisses zwischen Kreativwirtschaft und Governance. Ausgangspunkt dieser Frage sind verstärkte Aktivitäten der öffentlichen Hand (Bund und Kommunen), intermediärer Institutionen sowie der freien Wirtschaft, sich intensiver in das junge Handlungsfeld der Kreativwirtschaft einzubringen. Dies kann in Form von Imagepolitiken und Standortentwicklungen erfolgen oder mit dem Anspruch Marktpositionen neu auszurichten. Die Anwendung ist nicht folgenlos, da sie das historisch erkämpfte Terrain der Kulturpolitik systematisch in Frage stellt: Notwendig wird dies nicht zuletzt durch neue Produktionspraktiken und Neubewertungen vormals stabiler Professionshaltungen, wie bspw. dem Künstlertum.

Somit ergibt sich ein neuer Typus von Arbeitsorganisation, der sich empirisch im Gewand von kleinteiligen Netzwerkstrukturen und hochspezialisierten Nischenökonomien zeigt. Dieser beschreibt nicht nur den Wandel hin zu einem weitestgehend selbstbestimmten und ebenso entgrenzten Arbeits- und Produktionskontext. Er charakterisiert exemplarisch ein emergierendes und neu formierendes System, das der Kreativwirtschaft. Dieses gibt sich zunächst als ein paradoxes Konstrukt zu erkennen: Individuelles Autonomiebestreben steht im eklatanten Widerspruch zur Bedingung der Arbeit in sozialen Netzwerken, in denen ein hohes Mass an Vertrauen vorherrscht; lokal basierte Einbettungsmilieus

stehen globalen Absatzmärkten gegenüber; etablierte Marktteilnehmer nehmen, um neue Produkte zu platzieren, im Marktgeschehen plötzlich die Rolle eines Außenseiters ein (DeFillippi/Grabher/Jones 2007: 511–512; Lange/Kalandides/Stöber et al. 2008).

Die vehementen Veränderungen von Marktformierungen verweisen auf grundsätzlich neue Organisationsstrukturen und somit neue, reflexive Self-Governance-Formen (Kooiman 2003). Diese Formen sind situativ, ephemer und folgen eigenlogischen Regeln. Etablierte Fachverwaltungen, Verbände und andere Institutionen sind erst einmal irritiert und auf derartige Konstruktionen nicht eingestellt. In der Folge haben sozial-technologische Eingreifs- und Herrschaftsrhetoriken, im Sinne eines heroischen Managements wenig Chancen, adäquat in die Produktionsnetze dieser Kreativwirtschaft einzugreifen. Dennoch ist nicht von getrennten Wirkungs- und Funktionssphären zwischen der Arbeitswelt der Kreativwirtschaft einerseits und z. B. der öffentlichen Hand, der Politik oder der Zivilgesellschaft andererseits auszugehen: Vielmehr zeigen sich kontingente Sphären. An diesen Stellen wird der Bedarf nach neuen und zugleich tragfähigen Steuerungsperspektiven dringender denn je; wenn es gilt ein postheroisches Managementverständnis auf den Fall der Kreativwirtschaft anzuwenden (Baecker 1994).

Der folgende Beitrag erläutert, wie unter grundsätzlich neu zu bewertenden wissenschaftlichen Rahmenbedingungen ein Begriff von Governance zu entfalten ist. Er nimmt die aktuellen heterogenen Organisationsprinzipien der Kreativwirtschaft zum Ausgangspunkt, um von dieser Fallsituation aus Perspektiven einer gelingenden Eingriffs- und Steuerungspraxis überhaupt erst zu begründen. Im ersten Teil des Beitrags wird Kreativwirtschaft als Ausdruck eines neuen Modus von Arbeit und Innovation sowie neuen Interaktionsbeziehungen skizziert. Erklärungsbedürftig ist die sich daraus ableitende Governance- und Steuerungsdimension, um die in verschiedenen Funktions- und Gesellschaftsbereichen heftig gerungen wird. Die beobachtbaren Verfahrensweisen zur Profilierung des jungen Handlungsfeldes der Kreativwirtschaft werden sodann in Beziehung zu einem erweiterten Verständnis von Governance gesetzt. In einem zweiten Teil wird zunächst knapp der Begriff und das Konzept Governance vorgestellt und im dritten Teil daraus eine Sicht von Governance auf den Gegenstand Kreativwirtschaft angewandt. Die dabei vollzogene Erweiterung des Governance-Verständnisses weist somit den Weg, um neu über die Formierung von Wirkungszusammenhängen in der Kreativwirtschaft nachzudenken sowie daraus geeignete Steuerungsableitungen zu treffen. Das abschließende, vierte Kapitel setzt sich dann mit der Frage auseinander, wie das Arbeiten in offenen und changierenden Systemen und in schnell umbrechen-

den Märkten nur auf der Grundlage von Improvisationen und situativen Strategien zu bewältigen ist und sich die Kreativarbeiter mit systematischen Unschärfen innerhalb offener Systemen auseinandersetzen müssen. Daraus ergeben sich Grundmaximen für neue Governance-Prozesse.

## **Widerstreit um Governance-Formen der Kreativwirtschaft**

Um das Schlagwort des jungen Handlungsfeldes Kreativwirtschaft herum haben sich in jüngster Zeit vielstimmige und zugleich widerstrebende Diskurse angelagert, die oftmals einen nüchternen und zugleich sachlichen Blick nach der Frage ihrer Governance versperren. Governance wird hier als ein abgestimmter Modus verstanden, mit dem Akteure sich kommunikativ zu einem Markt bzw. innerhalb eines Marktes verhalten. Dabei lassen sich Regeln und Verfahrensweisen erkennen, um Preise und Bewertungen von symbolischen Gütern zu verhandeln (Lange/Mieg 2008). Der hier angewandte Begriff von Governance basiert auf einer neoinstitutionstheoretischen Perspektive, um nach den absichtsvollen Verfahrensweisen von Marktteilnehmern zu fragen (Mayntz/Scharpf 2005).

Er berücksichtigt aber ebenso die kommunikationsbasierte Perspektive, wie sie von der Systemtheorie (Willke 2007) hervorgehoben wird. Somit können einerseits die höchst eigenlogischen Regeln und Verfahrensweisen in den Blick genommen werden, wie sie in Teilbranchen der Kreativwirtschaft zu beobachten sind (Svejenova/Mazza/Planellas 2007; Haunschild/Eickhof 2007) sowie die sich daraus ergebenden sozialstrukturellen Formate, wie z. B. bestimmte soziale Netzwerke, innovative Milieus und kreative Szenen (Frey 2009; Lange 2007; Steets 2008). Die Produktion von symbolischen Gütern vollzieht sich meist in kleinteiligen und heterogenen Branchenstrukturen. Lange Zeit wurde dieses zentrale Merkmal der Kreativwirtschaft aus der Sicht etablierter Förderinstitutionen nicht anerkannt oder als Nachteil angesprochen.

Dieser Unübersichtlichkeit wird seit mehreren Jahren begegnet: Nach dem Vorbild Großbritanniens hat Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland in der Mitte der 1990er Jahre mit der Erarbeitung eines Berichts zum Status, der Struktur und der Relevanz der Kulturwirtschaft begonnen. Der dabei angewandte Branchenfokus verhalf dem Thema zu einer ersten umfassenderen Legitimation im (fach-)öffentlichen Bewusstsein. Seit wenigen Jahren zeichnen Kreativwirtschaftsberichte auf der Ebene der Städte, der Länder und ebenso des Bundes ein Wachs-

tumsfeld. Neben der unbestreitbaren Relevanz erzeugen diese Berichte aufgrund der Fokussierung auf Wirtschaftsprozesse von Kultur bei Kulturpolitikern aber mitunter eine Abwehrhaltung: Sie befürchten die Instrumentalisierung sowie den Ausverkauf der öffentlich geförderten Kultur, oder, noch schlimmer, den Verlust der kulturellen Identität.

Der Widerstreit lässt sich aber nicht nur zwischen einem kulturpolitischen und einem marktwirtschaftlichen Lager aufzeigen. Ein weiterer Widerstreit gibt sich zwischen und innerhalb von Generationsmilieus zu erkennen. Gerade eine heute etablierte und in vielen Bereichen diskursführende Generation aus der Zeit des bundesdeutschen Wirtschaftswunders ist irritiert von den neuen und heterogenen Patchwork-Formen von Arbeitssituationen in der Kreativwirtschaft. Sie können nur schwer nachvollziehen, wie sich eine junge Generation anschickt, sich in der neuen, aus der Sicht der Traditionalisten, unbeständigen und unsicheren Arbeitswelt, einzurichten. Hat da eine Generation abseits etablierter Institutionen und Machtverhältnisse mit anderen Methoden und Absichten das erreicht, was die vorangegangene Generation nur durch den Gang der Institutionen und mit Hilfe der politischen Machtübernahme zu erzielen träumte? Hat die Generation der heute 25 bis 40-Jährigen, die in der Kreativwirtschaft tätig sind, strukturelle Autonomie in der Gestaltung ihrer Arbeitsbiographien erreicht?

Oder gilt nach wie vor, dass dies nur um den Preis der Illusion, der Annahme einer unwirklichen Welt, möglich ist? Folgt man der Sichtweise von Luc Boltanski und Eve Chiapello, so ist es in jüngster Zeit dem normativen System Kapitalismus gelungen, unter sich wandelnden Bedingungen wiederum Menschen zu gewinnen und davon zu überzeugen, sich am Prozess der kapitalistischen Akkumulation zu beteiligen: Eben in dem sie in der Kreativwirtschaft arbeiten. Grundlage war, dass dieser „Geist des Kapitalismus“ die gegen ihn gerichtete Kritik, wie sie seit den 1960er Jahren artikuliert wurde, konstruktiv verarbeiten konnte.

Die sich damals auflehrenden Künstler und Intellektuelle sind im Verlauf der letzten drei bis vier Dekaden mit ihren professionsspezifischen Attributen Flexibilität, Mobilität, Kreativität und Eigenverantwortung, die die heutige Beschäftigungsfähigkeit der Menschen bestimmen, ins bestimmende Zentrum gegenwärtiger Berufsfelder gerückt (Boltanski/Chiapello 2006; Koppetsch/Burkart 2002). Wer über diese Eigenschaften verfügt, kann die Möglichkeiten nutzen, die der projektbasierte Kapitalismus des 21. Jahrhunderts bietet.

So gesehen verwundert es nicht, wenn eine junge Generation ihr Glück in Form eines gelebten Pragmatismus und bezeichnenderweise im Projekt der „Marke Eigenbau“ (Friebe/Ramge 2008) sucht und suchen muss, um einen gangbaren Weg einzuschlagen, soziale, ökonomische

und kulturelle Teilhabe zu erlangen. Paradox erscheint dieser Weg, weil diese Generation der Auffassung ist, in mikrokollektiven und netzwerk-basierten Arbeits- und Produktionsformen selbstbestimmt Nischen zu besetzen und einzig und allein in der Nischenproduktion eine Chance für gesellschaftliche Teilhabe sieht. Vielleicht ist dieser Weg jedoch gerade deshalb gangbar, weil mit der Formierung von unendlichen Schwärmen kleiner Projektnetze, so die Idee der Marke Eigenbau, die große neue Bewegung entstehen kann. Traditionelle Wege der Beeinflussung (finanzielles Kapital und/oder politische Macht) werden aus dieser Sicht nicht mehr als ein gangbarer biographischer Entwurf aufgefasst, um sich gesellschaftlich einzubringen.

Blickt man genauer auf diesen Selbststeuerungsmodus der Arbeit, so fällt die Sprunghaftigkeit und Labilität vieler arbeitsbiographischer Entwürfe auf. Sie lassen sich als „situative Strategien“ (Seng 2008) ansprechen, mit der Protagonisten in changierenden Netzwerken Projekte bewältigen. Damit stellen sich für die Marktteilnehmer neue berufliche Anforderungen ein: Diese Anforderungen setzen sich aus dem Umgang mit offenen Systemen, mit systematischer Unschärfe, struktureller Ungewissheit sowie mit Komplexität zusammen: Improvisation ist angesagt (Dell 2003). Nichts prinzipiell Neues, so könnte man einwenden, auch andere wissensintensive Branchen müssen sich alltäglich mit instabilen Gewissheiten in ihrer Arbeitspraxis konstruktiv und proaktiv auseinandersetzen. Doch in den vom kreativem Schaffen geprägten Branchen ist das nicht die Ausnahme oder eine existentielle Bedrohung, vielmehr ist es originärer und konstitutiver Bestandteil der Arbeitsprozesse. Dieser reibt sich mit tradierten Modellen und Konzepten der Arbeitszeitführung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsteilung.

Wenn sich Arbeit in hochgradig funktional differenzierten Gesellschaften neu formiert und entlang von Kriterien wie Originalität, Authentizität und Flexibilität gestaltet, so ergeben sich auch Fragen nach der Steuerbarkeit der Kreativwirtschaft sowie nach grundsätzlichen Perspektiven im Spannungsfeld von Steuerungsanspruch, Steuerungswirkung sowie generell der Frage nach der Steuerbarkeit eines jungen Handlungsfeldes. Das Interesse leitet sich nicht zu letzt durch die vielfältigen Aktivitäten von z. B. Städten und Nationen ab, mit diesem Handlungsfeld Sichtbarkeit auf einer europäischen oder globalen Landkarte zu erzeugen.

Die marginalisierten Positionen von obligatorisch am Ende angefügten Handlungsempfehlungen in Kreativwirtschaftsberichten sind daher der Anlass, die Frage nach der Steuerbarkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft in einen breiteren Kontext zu stellen. Dieser Kontext ist die Sicht der Organisationspraxis der zahlreichen selbstorganisierten Mikro-

kollektive, Projektnetze und vorhandenen Steuerungsformen, die auf das Konzept Governance angewandt wird. Dazu bedarf es zunächst einer begrifflichen Einordnung des Begriffs und Konzepts Governance sowie einer Leistungsbeschreibung dieses Begriffs im Kontext und Anwendungsgebiet der Kreativwirtschaft.

## **Governance: Begriff, Konzept – Anwendung auf die Kreativwirtschaft**

Lange Zeit wurde Governance im angelsächsischen Sprachbereich nur gelegentlich zur Bezeichnung des Prozessaspekts von Politik benutzt: *governance* bedeutete *governing* (Benz 2004). In den Wirtschaftswissenschaften lenkte der Begriff Governance die Aufmerksamkeit damit auf die Existenz von Regeln und die Art und Weise der Regeldurchsetzung im Wirtschaftsprozess (ebd.). Das in der Transaktionskostentheorie von Williamson eingeführte Begriffspaar Markt und Hierarchie wurde um die Dimension Netzwerke ergänzt (Powell 1990). Am Ende umfasste der Begriff Governance alle wesentlichen Formen der Handlungskoordination, rückte also die politische Dimension in den Hintergrund. Im Vordergrund steht die zustandgekommene Regelungsstruktur und ihre Wirkung auf das Handeln der ihr unterworfenen Akteure. Die Governance-Perspektive geht damit nahtlos in eine institutionalistische Denkweise über. Dadurch rücken Institutionen in den Vordergrund, die rationales Handeln über situative Anreize lenken.

Mit der Erweiterung des Governance-Begriffs auf Formen der Handlungskoordination jenseits von Markt und Hierarchie löste sich die Terminologie aus dem Bereich der Ökonomie und gewinnt so an Relevanz für neue Anwendungsfelder, wie das der Kreativwirtschaft. Governance kann sich sowohl auf eine Handeln regelnde Struktur als auch auf den Prozess der Regelung beziehen. Gleichwohl wird eine Anwendung dieses Governance-Begriffs auf Formen der mikrokollektiven Self-Governanceformen, wie sie in der Kreativwirtschaft im Vordergrund stehen, selten praktiziert. Erst in jüngster Zeit erfolgt eine Übertragung des Begriffs Governance auf den Kreativwirtschaftskontext, z. B. als Ausdruck der Selbstorganisation von Kreativmilieus (Lange/Kalandides/Stöber et al. 2008).

In der hier geführten Diskussion wird daher der Blick weniger auf die politikwissenschaftliche Frage nach individuellen, sozio-ökonomischen oder kulturellen Dispositionen respektive der jeweiligen Kapitalformen und den daraus resultierenden Beiträgen hinsichtlich Planung, politischer Beteiligung oder Aktivitäten in demokratischen Verfahren

gerichtet. Diese Festlegung erscheint aufgrund der fehlenden Stabilität und Belastbarkeit von kategorialen Begriffen wie z. B. Kollektiv und Kooperation für den Anwendungsfall Kreativwirtschaft nicht plausibel. Die für Governance-Fragen so wichtige Frage nach dem „Steuerungsobjekt“, also der Frage, wie sich Akteure zu Kollektiven zusammenschließen, um dadurch ihre Interessen besser zu vertreten, erscheint für diesen Fall spannender denn je. Dies gilt vor allem für die projektorientierte Arbeitsweise, die weitaus situativere Zuschreibungen an „unvollständige Akteure“ in zunehmend komplexeren und nicht abschließend zu überblickenden Ökonomien richtet (Priddat 2005). Nicht zuletzt dadurch wird die Anwendung etablierter politikwissenschaftlicher Konzepte auf den Fall Kreativwirtschaft erschwert, da sich der Gegenstand Kreativwirtschaft aufgrund seiner beobachtbaren eigenlogischen Praxis nicht so einfach in das Begriffs- und Analyseschema der bekannten Governance-Rhetoriken einfügt.

Aufgrund einer anderen Markteinführung symbolischer Produkte gibt sich eine fundamental andere Governance-Praxis zu erkennen: Unternehmerische Trägergruppen der Kreativwirtschaft zeichnen sich durch eigenlogische Strategien und Praktiken aus, um ihre Innovationen in Gestalt von symbolischen Gütern in kommunikativ hergestellte Netzwerksozialitäten hineinzufiltern und somit ihre produzierten Güter zunächst Bewertungskreisläufen auszusetzen (Lange/Mieg 2008). Erst die von anderen professionellen Akteuren (bestenfalls) als bewertungswürdig erachteten Güter haben sodann die Chance, wiederum in weiteren aufmerksamkeitsgenerierenden Funktionskreisläufen verhandelt zu werden.

Bei der Herstellung dieser Verkettungen spielen Vertrauen, Spezialistentum und Professionalität eine zentrale Rolle, ebenso das Spiel mit der Differenz. Markt ist daher zunächst ein performativer, verhandelbarer und dadurch sozial-räumlicher Gegenstand. Die dabei angelegten Netzwerke sind somit ein notwendiger Ausdruck von Marktgeschehen und werden nicht wie in klassischer Art entgegen Hierarchie oder als abgrenzbare „Gegenwelt“ zu Markt konzeptionalisiert, sondern sind im Sinne einer „marketization of networks“ zu verstehen (White 2002; Grabher 2004: 423).

Dieses Netzwerkverständnis sieht Macht, Spiel, Irritation, Camouflage und Performanz als Elemente der Herstellung von Netzwerken; Elemente also, die ganz wesentlich die Praxis eines schwer umkämpften und hochgradig risikobehafteten Marktes kennzeichnen. In diesen Formationen nimmt die Halbwertszeit der Gültigkeit von Innovationen, Wissen und Kennerschaft rasant ab. Der Druck auf die Herstellung von „Neuem“ ist hoch, mimetische Prozesse oder erkennbare Absatzbewe-

gungen und Differenzierungsstrategien vom Mainstream verschaffen Aufmerksamkeitserträge und Autonomiegewinne, die aber gleichwohl stark risikobehaftet sind (McRobbie 2003; Ross 2008; Färber in diesem Band).

Bei den Netzwerken der Kreativwirtschaft ist also nicht von rein-ökonomischen Produktionsnetzwerken auszugehen, sondern vielmehr von gemischten Produktions-, Dienstleistungs- und Konsumentennetzwerken. Soziale Netzwerke sind sodann als neue „Suchpfade“ (Schindler 2006: 106) jenseits von traditionellen Hierarchien, etablierten Handlungspraktiken und politischen Verfahrensweisen zu begreifen.

Die gewachsene Bedeutung von Netzwerken in der ökonomiebezogenen Governance-Debatte wird durchgängig als eine Reaktion auf den Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Steuerungsinstanzen gegenüber transnationalen Strukturen und Prozessen aufgefasst. Netzwerke werden entgegen ihrer „babylonischen Bandbreite“ (Börzel 1998: 254) als handlungsleitende Relevanzsysteme für individuelle Akteure und Interessenvertreter verstanden. Sie können im Fall der Kreativwirtschaft als Bindeglieder zwischen individuellen Dispositionen, politischen Felder und kreativen Märkten verstanden werden.

## **Governance und Kreativwirtschaft – Ausgangspunkte**

Die wesentliche Arbeitspraxis in jungen Segmenten der Kreativwirtschaft wird durch die Dominanz von neuen Produktionsprozessen in schnell umbrechenden Netzwerken sowie temporärer Projektteams bestimmt. Dadurch stellt sich generell eine Situation ein, in der Unsicherheit und Unübersichtlichkeit maßgebliche Koordinaten der Bewältigung von Produktion darstellen. Aufgrund der Kurzfristigkeit der Projektarbeit sind die Projektmitglieder meistens hyperkomplexen Situationen ausgesetzt. Wie also ist in diesen Kontexten überhaupt ein Begriff von und eine Perspektive Governance zu platzieren? Nach Kooiman (2003) können diese Formen als Self-Governance angesprochen werden.

Richtet man den Blick aber auf die kommunikative Praxis der autonomen Formierung dieser jungen Marktsegmente, so eröffnet sich ein Blick auf einen weitaus komplexeren gesellschaftlichen Umbruch: Kreativwirtschaft ist ein heterogenes Handlungsfeld, das sich systematisch mit Komplexität und Unübersichtlichkeit auseinandersetzen und mit einem permanent vorhandenen Sinnüberschuss situative Lösungen erzielen muss. Dadurch liegt das Handlungsfeld Kreativwirtschaft nicht am



gesellschaftlichen Rand, sondern ist als Labor für zukünftige Arbeits- und Produktionsformate anzusprechen.

In dieser dauerhaften Experimentierphase zeigt sich eine sogenannte Beta-Kultur (Neff/Stark 2003), d. h. die adhoc angesetzten Spielregeln sind immer suboptimal und fehlerbehaftet. Da es keinen „richtigen“ Steuerungsweg gibt, erscheinen neue Governanceformen als sogenannten postheroische Formen (Baecker 1994): Sie tendieren dazu hierarchische, monokausale, und lineare Ansätze zu vermeiden, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden. In iterativen Kommunikationsprozessen können aufkommende Steuerungsfehler besser aufgenommen und zügig bearbeitet werden.

Grundannahme einer derartigen Sichtweise auf Steuerung ist, dass man, um kontrollieren zu können, zuerst kontrolliert werden muss. Gerade postmoderne Varianten der Netzwerktheorie (White 2002) illustrieren die gegenseitigen Interdependenzen aller Steuerungsansätze in mehr oder weniger intransparenten Situationen. Die dabei entstehenden Koordinationsformen sind die Spiel- und Verfahrensregeln z. B. einer Teilbranche oder eines Teilmarktes, die sich durch bestimmte, kommunikativ errichtete Steuerungsformen überhaupt erst als Teilbranche/Teilmarkt zu erkennen geben.

## Ausblick oder Governance 2.0

Die bisherige Argumentation basiert auf der Einschätzung, dass akteurszentrierte politikwissenschaftliche Governance-Ansätze zu rigide sind, um die beobachteten heterogenen Produktionspraktiken in der Kreativwirtschaft als Governanceformen zu konzeptionalisieren. Akteurszentrierten Ansätzen wohnt die Auffassung inne, dass „Kapazitäten“ durch kommunikative abgestimmte Regelverfahren in Kollektiven aufgebaut werden können, d. h. dass Steuerung per se einsehbar und somit durchführbar ist. Diese Auffassung entspricht somit einer Fortsetzung heroischer Ansätze, da sie an dem normativen Glauben festhalten, dass kollektives Handeln („capacity building“) mit regional gebundenen Akteuren möglich ist. Dabei wird meistens die Idee aktualisiert, dass Kontrolle und Gewissheit über kollektives Handeln zu erzielen ist, d. h. dass Verhandeln und Organisieren von Zukunft trotz paradoxer Kontextbedingungen möglich ist. Inwiefern es aber plausibel ist, von homogenen Kollektiven zu sprechen, in denen abgestimmte Interessen vertreten werden, erscheint angesichts jüngerer Phänomene, die einerseits als *crowdsourcing* (1) und andererseits als *social crowding* (2) angesprochen werden, fragwürdig.

(1) Unter dem Begriff des Crowdsourcing werden intellektuelle Produktionsprozesse in dezentrale transnationale Netzgemeinschaften ausgelagert, die als Schwarmintelligenz wiederum ihre Produkte in bestehende Unternehmensstrukturen einbinden. Crowdsourcing bzw. Schwarmauslagerung bezeichnet im Gegensatz zum Outsourcing nicht die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen, sondern die Auslagerung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse von Freizeitarbeitern im Internet. Auf der Basis von webbasierten Interfaces können komplexe Projekte realisiert werden. Crowdsourcing kann auch als Form des Electronic Commerce stattfinden und wird in diesem Zusammenhang als Social Commerce bezeichnet. Dabei werden Kunden eines Anbieters zu persönlichen Filtern anderer Kunden und helfen diesen das bestmögliche Angebot zu finden. Beispiele für Crowdsourcing sind Wikipedia, OpenStreetMap und InnoCentive.

Diese Praxis funktioniert auch abseits großer Unternehmen im Rahmen selbstorganisierter Netzwerke wie etwa der Open Source-Bewegung. Produkte werden zu Gemeinschaftsleistungen, basieren regelrecht auf kooperativer Arbeitsteilung und komplexen Abstimmungsmechanismen. Strategien der gegenseitigen Bewertung und des Peerings machen die Vielfalt navigierbar, erschließen kollektives Wissen und legen neue Prozesse der Wertschöpfung frei. Kennzeichnend für die zugrunde liegenden hybriden Organisationsformen sind ein hoher Grad an Informalität, Fragmentierung und ständiger Transformationsbereitschaft der teilnehmenden Protagonisten.

(2) Entgegen der fehlenden Bodenhaftung dieser Schwärme gibt sich ein Trend zu erkennen, dezentrale und sozial vereinsamte Arbeitsweisen an Webinterfaces zu verlassen und sich wiederum in so genannten Co-working Spaces zusammenzufinden (siehe Lange/Wellmann in diesem Band). Die projektbezogene Arbeit verdichtet sich für eine bestimmte Zeit an einem sozialen wie gleichsam konkreten geographischen Ort. Diese sozialen Verdichtungen werden durch lokale Promotoren getragen, die darüber hinaus als Sozialstatiker den neu hinzukommenden Wissensarbeitern den Weg durch das neue Dickicht der Stadt weisen. Gleichwohl agieren sie neben ihrer Rolle als lokale Pfadfinder auch als Schnittstellenakteure zu anderen Projekten und vermitteln so zusätzlich Arbeit.

Erfolgreich könnte dieses Modell eines hybriden Café-Arbeits-Kontextes zukünftig werden, weil es in der Lage ist, als Plattform und Schnittstelle zu anderen Projektnetzen freie Kooperation und kommerzielle Ausrichtung sowie Autonomiestreben und korporative Strukturen in einer Balance zu halten. Die Steuerung dieses Neben- und Miteinan-

ders unterschiedlicher Kompetenzen und Geschwindigkeiten bedarf jedoch einer Governance-Praxis, die der Kurzfristigkeit und Heterogenität, den instabilen Gewissheiten und der immer post-demokratischeren Gestaltung des Marktgeschehens zu begegnen weiß. Wie in einem Ökosystem bedarf es dabei Mechanismen der Selbstregulierung und der Bereitstellung eines Raumes für die Emergenz verschiedener, in Relation zueinander stehenden (Un-)Ordnungssystemen.

## Fazit

Die vorangegangenen Explorationen stellen eine Perspektive von aktuellen Formierungsprozessen in emergierenden Produktionsfeldern der Kreativwirtschaft dar. Sie sind als ein Plädoyer für hochgradig kontextspezifische und immer stärker netztechnologiebasierte Produktionsfelder zu sehen, in denen die Gewissheit ob des richtigen Steuerungsmodells, des marktgängigen Produktes und zielführender Investitionen ex ante kaum ermittelbar sind. Gewissheit in diesen offenen Systemen kann nur mittels einer Kultur der Improvisation, der Anerkennung der lokalen Situation als maßgebliche Begründungsdimension für wie auch immer geartetes Handeln in ständig changierenden Kontexten erreicht werden. In diesem Sinne ist die Kreativwirtschaft in einer Vorreiterrolle: Leadership im klassischen Sinne erhält nur Legitimation und Akzeptanz, wenn sich Führungsverantwortung im Verbund mit den Interessen von Mikrokollektiven einpendelt. Symbolische Innovationen sind daher nicht einzig einer Expertengruppe zuzuweisen oder von dieser zu erwarten, sondern im Grunde genommen nur durch vielfältige und nischenbasierte Schwärme zu erklären. Diese agieren als Resonanzboden und filtern Innovationen in weitere soziale Netzwerke.

Wendet man Governance als Ausdruck der Verfahrens- und Formierungsweisen von Marktteilnehmern in der Kreativwirtschaft an, so muss das Konzept Governance den folgenden Spannungsbogen aushalten: Den, der sich einerseits durch immer wirkungsmächtiger werdende Produktionskollektiven einstellt, die das Wohl eines wesentlichen Teils einer Branche bestimmen, und andererseits denen, die eine Form der spezifischen Eigenwilligkeit an den Tag legen, die wiederum den wesentlichen originären Kern kreativen Schaffens ausmacht. In diesem Spannungsverhältnis verortet sich der konstitutive Charakter der Kreativwirtschaft. Diese Eigenwilligkeit weist dann auch den Weg für individuelle, situative und überraschende Ansätze der z. B. öffentlichen Eingriffspraxis auf. Sie folgen keiner übergeordneten politischen Leitvorgabe, sondern bemessen sich an der Fähigkeit der Förderwilligen, die Eigenwilligkeit des Produktionsfeldes als etwas grundsätzlich Neues zu

erkunden sowie anzuerkennen. Die Aufgabe besteht dann im Wesentlichen darin, sich im Treibsand der Produktionsschwärme immer wieder kurzfristig neu zu orientieren und unerwartete Überraschungen als Chance zu begreifen und nicht als Handlungshemmnis. Dazu bedarf es sicherlich einer robusten Praxistauglichkeit der Förderwilligen, die sich auf dem Weg in diese neuen Produktionswelten darauf einstellen sollten, dass sie durch das erfahrene Realitäts-Update nicht zu lange an vertrauten Positionen und bekannten Weltauffassungen festhalten.

## Literatur

- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin: Merve-Verlag.
- Benz, Arthur (2004): *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Börzel, Tanja (1998): „Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks“. In: *Public Administration*, 76 (2), S. 253–274.
- DeFillippi, Robert/Grabher, Gernot/Jones, Candace (2007): „Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy“. In: *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), S. 511–521.
- Dell, Christopher (2003): „Improvisation braucht Methode. Sieben Takes“. *Arch+* 167, S. 3–7.
- Frey, Oliver (2009): *Die amalgame Stadt: Orte. Netze. Milieus*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Friebe, Holm/Ramge, Thomas (2008): *Marke Eigenbau: der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Grabher, Gernot (2004): „The markets are back!“ In: *Progress in Human Geography* 28 (4), S. 421–424.
- Haunschild, Axel/Eickhof, Doris (2007): „For art’s sake! Artistic and economic logics in creative production“. In: *Journal of Organizational Behaviour* 28 (5), S. 523–538.
- Kooiman, Jan (2003): *Governing as Governance*, London: Sage.
- Koppetsch, Cornelia/Burkart, Günter (2002): „Werbung und Unternehmensberatung als ‚Treuhänder‘ expressiver Werte? Talcott Parsons’ Professionssoziologie und die neuen ökonomischen Kulturvermittler.“ In: *Berliner Journal für Soziologie* 12 (4), S. 531–550.

- Lange, Bastian (2007): *Die Räume der Kreativszenen. Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Lange, Bastian/Kalandides, Ares/Stöber, Birgit, et al. (2008): „Berlin’s Creative Industries: Governing Creativity?“ In: *Industry and Innovation* 15 (5), S. 531–548.
- Lange, Bastian/Mieg, Harald A. (2008): „Professionalisierungswege und Konstituierungen von ‚Märkten‘ in den Creative Industries“. In: *Geographische Zeitschrift* 94 (4), S. 225–242.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz (2005): *Politische Steuerung – heute?* Köln: MPIfG Working Paper 05/1, Januar 2005, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 12 S.
- McRobbie, Angela (2003): „I was knitting away day and night: Die Bedeutung von Kunst und Handwerk im Modedesign“. In: *Osten, Marion von (Hg.), Norm der Abweichung*, Zürich: Edition Voldemeer, S. 99–118.
- Neff, Gina/Stark, David (2003): „Permanently Beta – Responsive Organisation in the Internet Era“. In: *Howard, Philip E. N./Steve Jones (Hg.): The Internet and American Life*, Thousand Oaks/CA: Sage, S. 173–188.
- Powell, Walter W. (1990): „Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization“. In: *Research in Organizational Behavior* 12, S. 295–336.
- Priddat, Birger P. (2005): *Unvollständige Akteure: komplexer werdende Ökonomie*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ross, Andrew (2008): „The New Geography of Work: Power to the Precarious?“. In: *Theory, Culture & Society* 25, S. 31–48.
- Schindler, Delia (2006): „Die Rolle von Ideen und Deutungsmustern in der Politik: Wissenspolitologische Perspektiven auf Netzwerke“. In: *Hollstein, Betina/Straus, Florian (Hg.): Qualitative Netzwerkanalyse*, Opladen: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 99–123.
- Seng, Judith (2008): „Ingredienzen der Projektgestaltung“. In: *Kufus, Axel/Seng, Judith/Piesbergen, Mark et al. (Hg.): Design Reaktor Berlin*, Berlin: Universität der Künste Berlin, S. 6–9.
- Steets, Silke (2008): „Wir sind die Stadt!“: *Kulturelle Netzwerke und die Konstitution städtischer Räume in Leipzig*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Svejenova, Silvia/Mazza, Carmelo/Planellas, Marcel (2007): „Cooking Up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as an Institutional Entrepreneur“. In: *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), S. 539–561.

- White, Harrison C. (2002): Markets from networks: socioeconomic models of production, Princeton: Princeton University Press.
- Willke, Helmut (2007): Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society, Frankfurt/Main: Campus Verlag.