

## Kompetenz

---

HARALD A. MIEG

Wenn die Kreativwirtschaft von kurzlebigen Innovationen, Trends und Modezyklen bestimmt wird, wie lassen sich dann Kompetenz und Kompetenzentwicklung in der Kreativwirtschaft verstehen? Welche Bedeutung hat Ausbildung in der Kreativwirtschaft? Brauchen wir neue Bildungsträger?

Der folgende Beitrag gibt einen Einblick in das Phänomen der Kompetenz und versucht auf dieser Grundlage die Randbedingungen für Kompetenz in der Kreativwirtschaft zu skizzieren. Auf die Darstellung von Praxisbeispielen wird verzichtet, da dies in den anderen Kapiteln erfolgt. Hinzuweisen ist insbesondere auf das gelungene Beispiel der Popkulturförderung in Mannheim (vgl. den Artikel von Sebastian Dresel in diesem Band). In Mannheim findet Kompetenzentwicklung auf verschiedenen Ebenen statt:

- auf der Ebene der Stadtverwaltung und -politik, der es gelungen ist, Baden-Württembergs Popakademie in Mannheim anzusiedeln und ihr ein in jeder Hinsicht förderliches Umfeld zu schaffen;
- auf der Ebene individueller, professioneller Ausbildung im Bereich Popmusik, die nicht nur die unternehmerische Komponente einbezieht, sondern direkt den Weg in die Unternehmensgründung eröffnet (im Musikpark);
- auf der Ebene der Stadt, welche neben der Industriekultur auch eine Tradition der Musikausbildung aufweist und – für Kreativwirtschaft fast unabdingbar – eine gelebte Multikulturalität besitzt.

Die Diversität der Kompetenzträger vom Individuum bis hin zur Stadt ist nicht untypisch in der Kreativwirtschaft und soll im Folgenden näher beleuchtet werden. Doch zuerst zum Begriff der Kompetenz.

## 1. Begriff der Kompetenz

Der Begriff der Kompetenz enthält mehrere Bedeutungsrichtungen. Kompetenz meint zum einen eine *Fähigkeit*, etwa im Beispiel der Sprachkompetenz. Kompetenz kann zum anderen auf eine *Zuständigkeit* abzielen, etwa im Beispiel der Richtlinienkompetenz des deutschen Bundeskanzlers, der den Rahmen der Regierungspolitik festzulegen hat. Eine weitere Facette von Kompetenz besteht in der *Motivation*, bestimmte Handlungen auszuüben. So ist ein kompetenter Ansprechpartner nur jemand, der auch bereit ist, Auskunft zu geben. In unserem Zusammenhang liegt das Augenmerk auf Kompetenz im Sinne einer Fähigkeit. Doch ist es von Vorteil, bei der Diskussion um Kompetenz die anderen Bedeutungsrichtungen mitzudenken.

Kompetenz lässt sich abgrenzen von Qualifikation. Qualifikation ist als zertifizierte Kompetenz zu verstehen. Qualifikationen können formal gefasst sein, wie im Fall von Zeugnissen und Diplomen. Qualifikationen können aber auch auf mehr oder weniger unausgesprochenen Übereinkünften bestehen. Die Grundidee ist, dass die qualifizierenden Fähigkeiten bestimmten Anforderungen entsprechen. In der Berufsbildungsforschung (vgl. z. B. Rauner 2005) schwenkte in den letzten Jahrzehnten der Fokus der Betrachtung weg von Qualifikationen hin zu Kompetenzen. Dies hängt auch mit der Entwicklungsdynamik und Unklarheit der Berufsbilder zusammen, wie wir sie in der Kultur- und Kreativwirtschaft antreffen.

## 2. Diversität der Kompetenzträger

Es gibt drei Sorten von Kompetenzträgern (vgl. auch Abbott 1991). Kompetenz kann sich verkörpern in:

- Individuen
- Organisationen
- Produkten

Ein einfaches Beispiel: Kochkompetenz finden wir üblicherweise bei gelernten Köchen. Jedoch verkörpern auch Fast-Food-Restaurantketten Kochkompetenz, wobei kein einziger der Mitarbeiter der Organisation über Kochfertigkeit verfügen muss. Nicht unwichtig ist der Hinweis, dass auch Produkte Kompetenzträger sein können, im Fall des Kochens sind dies: Rezepte, Kochbücher, intelligente Backöfen usw. Ein zentraler Produkt-Kompetenzträger in der heutigen Zeit ist der Computer. Ohne die Digitalisierung ist auch der Aufschwung der Kreativwirtschaft in

den 1990er Jahren nicht denkbar. Digitale Bild- und Musikbearbeitung ersetzen heute Kompetenzen, die früher an Spezialisten delegiert werden mussten.

Die Frage der Kompetenz von Organisationen sei hier im Folgenden etwas näher betrachtet. Bezüglich der Organisationsformen der Kreativwirtschaft ist meist von Netzwerken die Rede, zum Beispiel mit Bezug auf die Arbeiten von Grabher (z. B. 2004; 2006). Dies ist im Prinzip richtig, im Folgenden sollen jedoch explizit Organisationen und nicht Netzwerken behandelt. Der Organisationsbegriff mag im Vergleich zu dem Netzwerkbegriff allgemeiner und weniger modern klingen, er hat jedoch den Vorteil, dass sich damit klar die Formen von überindividueller Arbeitsteilung ansprechen lassen. Unternehmen sind eine Organisationsform von Arbeitsteilung; sie lassen sich zwar auch als Netzwerke verstehen, damit geraten jedoch wesentliche Punkte der organisierten Arbeitsteilung (Vertragsbasierung, Unternehmenskultur usw.) in den Hintergrund. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl von Organisationsformen, die im Weiteren diskutiert werden sollen. Die Liste ist keineswegs vollständig, zum Beispiel fehlen Firmennetzwerke oder die öffentliche Verwaltung. Auch im Bezug auf die Kreativwirtschaft ist die Auswahl nicht umfassend. Es fehlt beispielsweise die Organisation von Freiwilligenarbeit, die auch für die Kreativwirtschaft nicht unwichtig ist. Die hier getroffene Auswahl soll relevante, generelle Unterschiede in der Organisation von Arbeitsteilung deutlich machen.

*Gruppen* können als Mengen von Individuen, die miteinander in Kontakt stehen, aufgefasst werden. Informationsverarbeitung in nicht-hierarchischen Gruppen folgt meist dem Mehrheitsprinzip: Es werden nur die Informationen zur Kenntnis genommen und im Gruppengedächtnis behalten, die die meisten betreffen, in der Regel ist dies die gemeinsame Gruppenbiographie. Nichtgeteiltes Sonderwissen einzelner Mitglieder geht in Gruppen oft verloren, selbst wenn eine Gruppe eine Aufgabe übernimmt (Stewart/Stasser 1995). Das Sonderwissen findet erst Eingang, wenn es zu einer Arbeitsteilung und Rollenverteilung kommt und das Sonderwissen als Wissen eines internen Experten formatiert ist.

Unter Arbeitsteilung entwickeln Gruppen ein sogenanntes „transaktives Gedächtnis“ (Wegner 1987): neue Informationen werden an die zuständigen („kompetenten“) Mitglieder weitergeleitet und nur dort gespeichert. Das Wissen arbeitsteiliger Gruppen wird somit distribuiert. Auf diese Weise kommt es zu einer Art Kompetenzregulation in Gruppen.

Im Bereich der Kreativwirtschaft finden wir so genannten *Communities of Practise* (Brown/Duguid 1991; Lave 1991): Lokale Netzwerke

von Personen bzw. Firmen, welche durch flexible Arbeitsteilung eine Gruppenkompetenz entwickeln, z. B. in der norditalienischen Schuh- und Bekleidungsindustrie, die in großen Teilen von Gruppen aus Klein- und Familienbetrieben getragen wird.

*Unternehmen* haben gegenüber einfachen Gruppen den Vorteil, dass hier die Arbeitsteilung klarer organisiert werden kann. Dies liegt vor allem an der scharf trennenden Formalität der Mitgliedschaft: Per Vertrag gehört man einem Unternehmen an, oder aber mehr. Gruppen sehen sich oftmals mit dem Problem konfrontiert, ihre eigenen Mitglieder zu motivieren. In Unternehmen können die Kompetenzen (in einem weiten Sinne) umfassend geregelt werden: Fähigkeiten und Zuständigkeiten werden zugewiesen, die Arbeitsmotivation wird durch Gehalt und Anstellung geregelt.

Neben der Kompetenzregelung haben Unternehmen den Vorteil, dass sie in hohem Maße Kapital- und Arbeitsressourcen bündeln können, beispielhaft sichtbar in der industriellen Produktion. Unternehmen sind ab einer gewissen Größe notwendigerweise hierarchisch organisiert. Kreativwirtschaft ist vielfach projektbasierte Arbeit (vgl. z. B. DeFillippi/Arthur 1998; DeFillippi 2002, Grabher 2004). Diese Organisationsform ist nicht immer einfach in hierarchisch organisierten Unternehmen umsetzen, zumal dann nicht, wenn Flexibilität und rasche Anpassungen erforderlich sind.

Kommen wir zur dritten Organisationsform, den *Städten*. Großstädte gelten als ein Nährboden für Kreativwirtschaft. Auch Städte müssen Arbeitsteilung organisieren. Gegenüber Unternehmen und Gruppen sind Städte jedoch stark im Nachteil, weil sie sich ihre Mitglieder – Einwohner – nur bedingt aussuchen können. Ein weiterer Nachteil ist die Immobilität von Städten: Städte können weder räumlich ausweichen, noch können sie sich einfach auflösen, wie das für Gruppen oder Unternehmen möglich ist.

Mit Blick auf Kreativwirtschaft erweist sich das Organisationsproblem von Städten als gewisser Vorteil: Wie Georg Simmel bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts konstatierte, ist die Anonymität eine konstitutives Element von Stadtkultur. In Großstädten kann man dank einer gewissen Anonymität zwischen Netzwerken wählen. Großstädte sind in dieser Hinsicht gewaltige Ressourcenpools mit einer unorganisierten Diversität: Jobmöglichkeiten, Freizeitangebote, Beziehungsformen. Die Ressourcendichte von Großstädten – im Sinne einer „institutional thickness“ (Sydow/Staber 2002) – ermöglicht vertikale und horizontale Mobilität, das heißt: Großstädte bieten das Umfeld für Karrieren wie auch für das rasche Wechseln der Wohnadresse. Anders als Unternehmen konkurrieren Städte nicht am Markt miteinander, eine gewisse Leis-

tungskontrolle erfolgt über das Ansehen hinsichtlich Einfluss, Wohlstand oder Lebensqualität. Seit der Jahrtausendwende bestimmt die Idee der Creative City (Landry 1996) den Ansehenswettbewerb unter Städten. Mannheim hat es geschafft, Anerkennung als „Kompetenzzentrum“ für Popmusik zu finden. Dass auch die Leitidee der Creative City viel Raum für Interpretation lässt, zeigt der Umstand, dass manche Städte darunter eine Form von Wirtschaftspolitik verstehen, während andere Städte eine Profilierung als Creative City im Kulturbereich anstreben.

Tabelle 1: Organisationsformen

	Gruppen	Unternehmen	Städte	Wertschöpfungsketten	Professionen
Mitgliedschaft	persönlich	formal, distinkt	Einwohner (anonym)	funktional	fachlich, kollegial
Kompetenzorganisation	Regelungsbedarf	geregelt (hierarchisch)	sozial	klar (funktional)	Sachmotivation
Geteiltes Wissen	Gruppenbiographie	Unternehmenskultur	Nachbarschaft	Prozess	Fachgebiet, abstrakt
Ungeteiltes Wissen	(distribuiert)	Distribuiert	anonym	teilkonzeptions-spezifisch	Spezialgebiet
Räumliche Dimension	Kontaktnetz	Schwerpunkte	immobil, konzentrisch	flexibel	virtuell
Zeitliche Dimension	beliebig	kurz- bis mittelfristig	langfristig	kürzer als die Unternehmen	langfristig
Ressourcenpool	kontingent	Geplant	divers	instrumentell, ökonomisiert	bereichsspezifisch
Leistungskontrolle	individualisiert	Markt (Überleben)	Ansehen (der Stadt)	Profitabilität, Effizienz	Peer Review
Themen der Kreativwirtschaft	Communities of practice	projektbasierte Arbeit	Creative Cities	Creative fields	lokale „Märkte“

Quelle: Eigene Darstellung

Wertschöpfungsketten sind eine Organisationsform von entwickelter, arbeitsteiliger Wirtschaftstätigkeit. Porter (1990) hat gezeigt, wie wichtig Wertschöpfungsketten für die Bildung von industriellen Clustern sind. In der Kulturindustrie – etwa Musik und Film – haben sich solche hochdifferenzierten Wertschöpfungsketten herausgebildet. Beim Film gibt es meist mehrere Ketten aus Produktion, Vermarktung und Kinobetrieb, an denen eine Vielzahl von Unternehmen beteiligt sind. Wertschöpfungsketten sind nicht einfach Netzwerke sondern Kooperationen auf Zeit, die einer klaren Leistungsbewertung nach Profitabilität und Effizienz unterliegen.

Für Unternehmen geht es zwar auch um Profit, letztlich zählt aber das Überleben, beispielsweise unter Nutzung von Subventionen. In Gruppen und Netzwerke generell ist der Nutzen – und damit das Leistungskriterium – stark individualisiert, d. h. in Gruppen können sehr unterschiedliche, oft unklare Motivationen zusammen kommen.

Wertschöpfungsketten sind hingegen klare Zweckgemeinschaften. Was bei Porter die Cluster sind, sind bei Scott (2006) – mit Bezug auf die Kreativwirtschaft –  *kreativen Felder* (creative fields): Kreative Felder sind Orte oder Gebiete, an denen sich Firmen, Unternehmertum und Innovationstätigkeit konzentrieren und an denen – stets in Nähe zu industrieller Produktion – eine ständige Umdeutung kultureller, symbolischer Produkte stattfindet. Viele der erfolgreichen Wissenschafts- und Technologieparks wie das Research Triangle stellen kreative Felder dar, ebenso z. B. Medien-Standorte wie die Filmproduktion in Mumbai.

Als ein Sonderfall sei hier noch die Organisationsform der *Profession* vorgestellt. Professionen sind organisierte Berufsgruppen (vgl. Freidson 2001; Mieg 2005). Mitglieder einer Profession teilen ein berufsspezifisches Fachwissen. Von daher sind Berufsgruppen nicht lokal gebunden, sie bilden oft internationale Netzwerke, die von Tagungen oder Ausbildungsveranstaltungen getragen werden. Der Organisationsgrad von Professionen und ihr gesellschaftlicher Einfluss können sehr unterschiedlich sein. Mediziner sind sehr gut organisiert und wissen über Berufsverbände auch auf die Politik Einfluss zu nehmen. Weniger gut sichtbar sind z. B. die Organisationen von Umweltfachleuten oder Experten statistischer Ämter.

Viele der Funktionen, welche Professionen übernehmen können, etwa die Ausbildung oder die Kontrolle des Zugangs zu bestimmten Tätigkeitsfeldern, werden auch von anderen gesellschaftlichen Instanzen geregelt. Das wesentliche Leistungskriterium für Professionen liegt heute im Monopol der Bewertung. Professionen haben ein gewisses Definitionsmonopol für Standards bzw. best practice in einem Tätigkeitsfeld. Diese Bewertungsfunktion erfolgt über das so genannte Peer review: die Leistung eines Professionsmitglied wird durch andere Professionsmitglieder bewertet.

Im Fall der Creative Industries können lokale Netzwerke bzw. lokale Märkte eine Bewertungsfunktion übernehmen. Dies erfolgt weniger über erzielte Preise als über eine im lokalen Netzwerk kommunizierte und stabilisierte Leistungsbewertung (Lange/Mieg 2008).

### 3. Modelle individueller Kompetenzentwicklung

In der Forschung gibt es verschiedene Modelle zur Beschreibung und Erklärung individueller Kompetenzentwicklung (Rauner 2005). In Tabelle 2 werden drei Modellvarianten vorgestellt (vgl. Woschnack/Mieg 2003). Das Modell „formale Qualifikation“ entspricht dem Standardmodell von Schule. Kompetenzentwicklung bedeutet hier, dass durch Ausbildung Wissen vermittelt wird. Die Entwicklungslogik ist hierbei additiv und modular: Fehlendes Wissen wird durch zusätzliche Ausbildung entsprechender Wissensblöcke vermittelt. Kompetenzentwicklung im Modell „Expertise“ beruht auf langjähriger bereichsspezifischer Erfahrung, zumeist in Form von „Berufserfahrung“. Expertise ist Gegenstand der Psychology of Expertise (vgl. Ericsson/Charness/Feltovich/Hoffman 2006) und bezieht sich auf individuelle Könnerschaft. Diese Könnerschaft (oder auch Expertentum) zeigt sich daran, dass jemand Aufgaben und Probleme eines bestimmten Bereichs meistern kann. Die Forschung hat mittlerweile zahlreiche generelle Befunde erbracht. Hierzu gehört zum Beispiel die 10-Jahres-Regel, wonach es etwa zehn Jahre zielgerichteten Übens und Tätigseins („deliberate practice“) bedarf, um entsprechende Expertise zu entwickeln. Ein weiterer Befund ist die strikte Bereichsspezifität: Expertise in einem Bereich lässt sich so gut wie gar nicht auf einen anderen Bereich übertragen. Von daher ist die Entwicklungslogik die des Spezialistentums.

Tabelle 2: Modelle der Kompetenzentwicklung

	formale Qualifikation (Wissen)	Expertise (Erfahrung)	Schlüsselqualifikation (Person)
Leistungskriterium	Wissen	„Meistern“, Problemlösen	Lerngeschwindigkeit, Kommunikationskompetenz
Kompetenzquelle	Ausbildung	Erfahrung (10-Jahres-Regel; Bereichsspezifität)	Person (Intelligenz) + „Schliff“
Entwicklungslogik	additiv	spezialisiert, vertiefend	Persönlichkeitsentwicklung
Nachweis	Zeugnisse, Noten	Berufserfahrung	Biographie
relevante Themen der Kreativwirtschaft	hohe Innovativität (Kurzlebigkeit des Wissens)	Kurzlebigkeit und Entgrenzung der Bereiche/Märkte	Risikokarrieren, Unternehmertum, Selbstorganisation

Quelle: Eigene Darstellung

Kompetenzentwicklung nach dem Modell „Schlüsselqualifikation“ beruht auf der Grundfähigkeit, lernen zu lernen (Mertens 1974). In eher weiter Auslegung handelt es sich bei Schlüsselqualifikation um eine vermittelbare Fähigkeit, in engerer Auslegung beruht diese auf einer

Generalfähigkeit gewisser Personen, die sich in Lerngeschwindigkeit und Kommunikationskompetenz ausdrückt. Die Entwicklungslogik entspricht der Maxime der Trainee-Programme führender Unternehmensberatungen: Hauptsache man hat Leute, die sich bisher in irgendeinem Bereich als exzellent erwiesen haben; das branchenspezifische Wissen wird *on the job* vermittelt.

Ein zentrales Thema in der Kreativwirtschaft sind die Risikokarrieren. Viele Protagonisten der Kreativwirtschaft sind oder werden zu Solo-Unternehmern, die sich und ihre symbolischen Produkte oder Dienstleistungen vermarkten müssen. Unternehmerische Fähigkeit zur Selbstorganisation wird hierbei zu einer Art Schlüsselqualifikation (vgl. z. B. Rae 2002, 2004). Lange (2007) spricht von Culturepreneurs. Das mit der Kreativwirtschaft verbundene Risiko beruht auf der Kurzlebigkeit und Entgrenzung vieler Teilbereiche (z. B. Games). Für die klassischen Bereiche der bildenden und darstellenden Kunst, von Musik über Malerei zu Theater, gilt nachweislich die 10-Jahres-Regel der Kompetenzentwicklung, d. h. des Meisterwerdens (vgl. Ericsson et al. 2006). In allen Bereichen, die durch IT geprägt oder getrieben werden, sind die Lebenszyklen der definierenden Bereichsgrundlagen inzwischen deutlich unter 10 Jahre verkürzt. Erfahrungsgestützte Kompetenzentwicklung im Sinne von Expertise ist in diesen Bereichen kaum möglich.

Noch ein Wort zu formalen Qualifikationen in der Kreativwirtschaft: Mit der rasanten Entwicklung der Tätigkeitsfelder kann das öffentliche System der Berufsbildung nicht mithalten. Es wurden zwar eine Reihe von neuen Ausbildungsgängen ins Leben gerufen, z. B. im IT-Bereich, auch hat die Einführung des Bachelor-/Master-Systems an den Hochschulen zu einer gewissen Flexibilisierung geführt: Doch ist in diese öffentlichen Systeme akademischer Berufsausbildung eine notwendige Verzögerung und Trägheit eingebaut, nicht zuletzt weil öffentliche Mittel damit verbunden sind. Was wir hingegen in Teilbereichen der Kreativwirtschaft beobachten ist eine gewisse Re-Professionalisierung: Ausbildung wird von selbstorganisierten Einrichtungen der Kreativen definiert und angeboten. Es entstehen außeruniversitäre, mehr oder minder kommerzialisierte „Akademien“ und mit der Zeit neue Standards.

#### **4. Exkurs: Neue Organisationsformen?**

Im Zusammenhang mit Kreativwirtschaft wird oft behauptet, dass neue, flexible, temporäre Organisationsformen entstünden (z. B. bei Djelic/Ainamo 1999, oder in Gernot Grabhers Arbeiten). Unbestreitbar ist die neue Bedeutung, welche die Organisationsform des Netzwerkes im Zu-

sammenhang mit dem Internet gewonnen hat. Hier bedienen sich nicht nur bestehende Netzwerke, z. B. wissenschaftliche oder professionelle Vereinigungen, eines neues Mediums, sondern es entstehen neue internetgestützte Gruppierungen. Das Internet hat zudem entscheidend den Zugang zu Wissen und Netzwerken erleichtert und ist damit ein unabdingbares Werkzeug für Kreativunternehmer, culturepreneurs. Der Bedeutungsgewinn der Netzwerke rechtfertigt jedoch nicht, auch Unternehmen oder andere Organisationsformen wie z. B. Städte als (bloße) Netzwerke aufzufassen.

Ein vielfach zitiertes Phänomen im Zusammenhang mit der Kreativwirtschaft sind die neue „Agenten“, d. h. Zwischenhändler und Vermittler, als „Creativity Broker“ (Bilton/Leary 2002) oder „Boundary spanners“ (Gander/Haberberg/Rieple 2007), welche mitunter sogar eine gewisse Kontrollfunktion im Informationsfluss übernehmen. Die Agenten verfügen über Schnittstellenkompetenz, Kompetenz diesmal in vollem Umfang des Begriffes verstanden: sie sind fähig, zuständig und willens, eine Vermittlungsfunktion zu übernehmen.

So war es ein Erfolgselement des Mannheimer Modells der Popkulturförderung, die Stelle eines Beauftragten der Stadt für Musik und Popkultur zu schaffen und ausdrücklich mit Netzwerk- und Vermittlungsarbeit zu beauftragen. Im Kunst- und Kulturgewerbe sind Agenten bzw. Manager von jeher eine bekannte Größe. Die Beschleunigung der gesellschaftlichen Prozesse und deren wachsende Komplexität und Vielfalt machen Einsatz von Vermittlern und Zwischenhändlern heute fast unausweichlich.

Was wir zudem in der Kreativwirtschaft beobachten können, sind neue Ansätze zur Professionalisierung, und zwar sowohl der Individuen als auch einiger Teilfelder (z. B. Games). Dies bedeutet zweierlei: Erstens den Übergang zu bezahlter Arbeit und eine notwendige Ökonomisierung. Zweitens eine soziale Schließung: Es entstehen Gruppierung mit Bewertungsmonopolen und spezifisches Expertentum. Ob diese Professionalisierung zu neuen Professionen führt, bleibt abzuwarten. Das Internet unterstützt zwei gegenläufig wirkende Trends: Einerseits die Demokratisierung der Leistungsbewertung, etwa durch Online-Kundenbewertungen, und andererseits die Bildung exkludierender professionalisierter Expertennetzwerke. Das Entstehen neuer Kreativ-Professionen hängt letztlich davon ab, ob sich für bestimmte Teilbereiche der Kreativwirtschaft ein Korpus an abstraktem, formalisierbarem Wissen aufbauen lässt. Denn nur in Bezug auf ein solches Wissenssystem lassen sich Bewertungsmonopole definieren.

## 5. Resümee

Die Betrachtung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung im Kontext von Kreativwirtschaft wirft einige grundlegende Fragen auf, auf die wir abschließend kurz eingehen wollen.

Frage: Wie lässt sich die Kompetenzentwicklung konzeptionell beschreiben, wenn die Kreativwirtschaft von kurzlebigen Innovationen, Trends, Modezyklen usw. bestimmt wird?

Antwort: Derzeit ist in der Kreativwirtschaft die Herausbildung von Kompetenz in einem starken Sinne von Expertise sehr erschwert. Auch so genannte Skills, d. h. professionell-, „handwerkliche“, technische Fähigkeiten, z. B. für Webdesign, haben nur begrenzten Sonderwert, da zunehmend Spezialkompetenzen auch käuflich erworben werden können, vor allem in Form von Software. Große Bedeutung haben in der Kreativwirtschaft derzeit Schlüsselqualifikationen im Sinne von intelligenten Generalfertigkeiten gewonnen. Diese sind nötig, um Risikokarrieren zu steuern und als Kreativunternehmer erfolgreich zu sein. Die Fähigkeit zur unternehmerischen Selbstorganisation spielt hierbei eine große Rolle.

Frage: Inwiefern sind in der Kreativwirtschaft Kompetenzen institutionell stabil gebunden?

Antwort: In der Kreativwirtschaft ist derzeit eine stabile institutionelle Bindung von Kompetenzen nur den bereits länger bestehenden Ausbildungsinstitutionen, Netzwerken und Unternehmen gegeben. Dies deckt vermutlich nur ein Segment des Spektrums von Kompetenzen in diesem Feld ab. In der Kreativwirtschaft dominiert die projektbasierte, netzwerkgestützte Arbeit. Das Wissen und die entsprechenden Kompetenzen sind individualisiert bzw. instabil in den Netzwerken gebunden. Dies ist auch ein Grund dafür, dass sich eine ortsabhängige Ressourcendichte förderlich für die Kreativwirtschaft auswirkt. Von daher kann man sagen, dass gewisse Städte oder „kreative Felder“ (Scott 2006) relevante Kompetenzen stabil binden.

Frage: Wie müssten etablierte Wissenseinrichtungen, etwa Hochschulen verschiedenster Ausrichtung – auf entgrenzte Wissensnetze reagieren?

Für die Ausbildung in Richtung Kreativwirtschaft ergeben sich zahlreiche Anschlussmöglichkeiten in den bestehenden Studiengängen. Diese bestehen zum einen in der Förderung von Schlüsselqualifikationen und unternehmerischer Selbstorganisation, beispielsweise mit einem Kunst- oder Informatikstudium. Zum anderen in der Einrichtung spezialisierter Teil- und Nebenfächer, die bestimmte Teilfragen der Kreativwirtschaft vertiefen, etwa Urheberrecht oder Kunstauktionsmarkt. Offen

soll an dieser Stelle die Frage bleiben, ob Kreativität selbst als eine förderungsfähige Kompetenz aufgefasst werden kann – die hängt sehr stark vom Begriff der Kreativität ab. Eine andere Frage betrifft die Ausbildung hinsichtlich für das Schnittstellenmanagement in der Kreativwirtschaft. Hier gibt es bereits entsprechende Master-Studienangebote zum Kreativ- oder Kunstmanager. Den Erfolg solcher Ausbildungen wird die Praxis der Kreativwirtschaft weisen müssen.

Das Beispiel des Mannheimer Modells der Popkulturförderung (vgl. Artikel von Sebastian Dresel in diesem Band) zeigt, wie erfolgreiche Kompetenzentwicklung im Bereich Kreativwirtschaft aussehen kann:

- Ausbildung von Skills, d. h. professionell-handwerklichen Fähigkeiten, verknüpft mit der Einübung unternehmerischer Kompetenz als einer Schlüsselqualifikation.
- Verbindung von akademischer Ausbildung (Popakademie) mit einem „Inkubator“, d. h. einer Einrichtung, die jungen Unternehmen sich zu gründen und zu entwickeln hilft (Musikpark).
- Einbindung von Ausbildung und Gründungsförderung in eine Stadtteilentwicklung, die der kreativen Szene bzw. den kreativen Professionals ein anregendes städtisches Umfeld schafft.

Insgesamt gesehen scheint eine wichtige Leitlinie in der Kreativwirtschaft die *Professionalisierung* von Ausbildung. Dies umfasst nicht nur eine gewisse Ökonomisierung sondern auch die gezielte Förderung professioneller Netzwerke. In Mannheim erhält man nicht einfach eine qualifizierte Ausbildung zum Popmusiker; vielmehr werden Popmusik-Professionals samt ihrer professionellen und unternehmerischen Netzwerke geschaffen.

## Literatur

- Abbott, Andrew (1991): „The Future of Professions“. In: *Research in the Sociology of Organizations* 8, S. 17–42.
- Bilton, Chris/Leary, Ruth (2002): „What Can Managers do for Creativity? Brokering Creativity in the Creative Industries“. In: *International Journal of Cultural Policy* 8, S. 49–64.
- Brown, John S./Duguid, Paul (1991): „Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation“. In: *Organization Science* 2/1, S. 40–57.
- DeFillippi, Robert (2002): „Information Technology and Organizational Models for Project Collaboration in the New Economy“. In: *Human Resource Planning* 25, 4, S. 7–18.

- DeFillippi, Robert/Arthur, Michael (1998): Paradox in project-based enterprise: The case of film making. In: *California Management Review* 40, S. 1–15.
- Djelic, Marie-Laure/Ainamo, Antti (1999): The Coevolution of New Organization Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy and the United States“. In: *Organization Science* 10, S. 622–637.
- Ericsson, Anders K./Charness, Neil/Feltovich, Paul/Hoffman, Robert R. (Hg.) (2006): *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Freidson, Eliot (2001): *Professionalism: The Third Logic*, Cambridge: Polity Press.
- Gander, Jonathan/Haberberg, Adrian/Rieple, Alison (2007): „A Paradox of Alliance Management: Resource Contamination in the Recorded Music Industry“. In: *Journal of Organizational Behavior* 28, S. 607–624.
- Grabher, Gernot (2004): „Learning in Projects, Remembering in Networks?: Communitary, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies“. In: *European Urban and Regional Studies* 11 (2), S. 103–123.
- Grabher, Gernot (2006): „Trading Routes, Bypasses, and Risky Intersections: Mapping the Travels of ‚Networks‘ between Economic Sociology and Economic Geography“. In: *Progress in Human Geography* 30 (2), S. 1–27.
- Landry, Charles (Hg.) (1996): *The Creative City in Britain and Germany*, London: Anglo-German Foundation.
- Lange, Bastian (2007): *Die Räume der Kreativszenen: Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Lange, Bastian/Mieg, Harald A. (2008): „Professionalisierungswege und Konstituierungen von ‚Märkten‘ in den Creative Industries“. *Geographische Zeitschrift* 94 (4), S. 225–242.
- Lave, Jean (1991): „Situating Learning in Communities of Practice“. In: Levine, John M./Resnick, Lauren B./Teasley, Stephanie D. (Hg.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington, DC: American Psychological Association, S. 63–82.
- Mertens, Dieter (1974): „Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 7, S. 36–43.
- Mieg, Harald A. (2005): „Professionalisierung“. In: Rauner, Felix (Hg.), *Handbuch der Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 342–349.

- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Rae, David (2002): „Entrepreneurial Emergence: A Narrative Study of Entrepreneurial Learning in Independently Owned Media Businesses“. In: *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 3 (1), S. 53–60.
- Rae, David (2004): „Entrepreneurial Learning: A Practical Model from the Creative Industries“. *Education + Training* 46 (8/9), S. 492–500.
- Rauner, Felix (2005): *Handbuch der Berufsbildungsforschung*, Bielefeld: Bertelsmann.
- Scott, Allen J. (2006): „Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited“. *Small Business Economics* 26 (1), S. 1–24.
- Stewart, Dennis D./Stasser, Garold (1995): „Expert role assignment and information sampling during collective recall and decision making“. *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (4), S. 619–628.
- Sydow, Jörg/Staber, Udo (2002): *The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television*. In: *Regional Studies* 36, S. 215–227.
- Wegner, Daniel (1987): „Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind“. In: Mullen, Brain/Goethals, George R. (Hg.), *Theories of Group Behavior*. New York: Springer, S. 185–208
- Woschnack, Ute/Mieg, Harald A. (2003): „Fachwissen – Expertise – Schlüsselqualifikationen: Drei Dimensionen eines integrativen Modells der Qualifikation für professionalisierte Dienstleistungen“. In: *Arbeit* 12, S. 54–67.

