

TEXTE ÜBER DIE KULTURWIRTSCHAFT  
IN RHEINLAND-PFALZ

# KULTUR WIRTSCHAFT RLP

ANALYSE / DISKURSE / IDEEN

David Maier

## KULTUR WIRTSCHAFT RLP



David Maier

KULTUR WIRTSCHAFT RLP  
TEXTE ÜBER DIE KULTURWIRTSCHAFT  
IN RHEINLAND-PFALZ  
ANALYSEN/DISKURSE/IDEEN

Tectum Verlag

David Maier

KULTUR WIRTSCHAFT RLP  
TEXTE ÜBER DIE KULTURWIRTSCHAFT IN RHEINLAND-PFALZ  
ANALYSEN/DISKURSE/IDEEN

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017

ISBN: 978-3-8288-6744-4

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-3905-2 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: WeAreDesign.de

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Zum Geleit  
THOMAS KRAUS

Vorwort des Herausgebers  
DAVID MAIER

-----  
Die verborgene Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft –  
Essay über die Kraft des Kreativen in der postmodernen Gesellschaft  
JULIUS REICH 11

### ***I. Von Kulturwirtschaft und Politik***

Kulturwirtschaftspolitik – Ein modernes Gestaltungsinstrument im  
Spannungsfeld von Kulturpolitik und Wirtschaftspolitik  
ALEXANDER ENDREß 31

Tappen im Dunklen – Fehlende Wirkungsanalysen in der Kultur- und  
Kreativwirtschaftsförderung  
PHILIPP BUDDE 41

### ***II. Von Kulturwirtschaft und Standort***

Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten als Handlungs- und  
Politikfeld? Merkmale, Rahmenbedingungen und Maßnahmen  
RALF EBERT und FRIEDRICH GNAD 55

### ***III. Vom Nutzen regionaler Netzwerke***

Profile und Netzwerke – Regionale Kulturpolitik als Basis für  
kulturwirtschaftliche Prozesse  
VOLKER GALLÉ 69

Cluster und Clusterinitiativen in der Kultur- und Kreativwirtschaft  
KONSTANTIN SCHNEIDER 75

### ***IV. Von Kreativität in der Arbeitswelt***

Zwischen Innovation und Kontinuität – Hybride Anforderungen  
als Merkmale im kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt der Zukunft  
KARIN DRDA-KÜHN 87

Die neue Kultur des radikalen Wandels – Wie Kunst und Design ihren Weg in den Unternehmensalltag finden ELISABETH HELLDORFF	99
--	----

## ***V. Von Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz***

Identität und Image – Kultur prägt HEIKE AREND und DANIELA HARTMANN	113
--	-----

Finanzierung und Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz – Übersicht und Implikationen aus den Ergebnissen einer Studie der Hochschule Mainz ELMAR D. KONRAD	121
--	-----

Netzwerke der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz – Ein Überblick SUSANNE DENGEL	131
--	-----

Porträt: <i>Kreativen Trier</i> MARKUS FREUDENREICH und VERENA LANDGRAF-FREUDENREICH	137
--	-----

Porträt: <i>Kreativer Raum Koblenz</i> JOACHIM OLLIG	138
---	-----

Porträt: <i>Kreative Pfalz e.V.</i> RALF HERRMANN	139
--	-----

Porträt: <i>PS-Kreativ</i> MARK SCHLICK	141
--	-----

Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft als strategischer Baustein lokaler und regionaler Entwicklungsprozesse – Am Beispiel Pirmasens und der <i>ZukunftsRegion Westpfalz</i> HANS-GÜNTHER CLEV und MARK SCHLICK	143
--	-----

---

Kultur und Wirtschaft – Dimensionen einer undefinierten Beziehung. Und über die Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz DAVID MAIER	151
--	-----

## **Zum Geleit**

THOMAS KRAUS

Liebe Leserinnen und Leser,

die Kultur- und Kreativwirtschaft gilt seit Ende der 1980er Jahre als Wachstumsbranche. Im Jahr 2014 lag ihr Umsatz bei schätzungsweise 146 Milliarden Euro. Laut der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* der Bundesregierung ist ihre wirtschaftliche Bedeutung damit vergleichbar mit den großen Industriesektoren Automobil, Maschinenbau, Chemie oder der Finanzdienstleistungsbranche und der Energieversorgung.

Auch die Wertschätzung der Kreativen scheint deutlich zugenommen zu haben. Viele Unternehmen wollen das innovative Potenzial und die schöpferische Kraft der Kunstschaffenden nutzen. In Firmen entstehen Co-Working Spaces und Hubs. Etliche Städte haben die neue Generation der Kreativen für sich entdeckt und sammeln sie in Gründerzentren oder gleich in ganzen Stadtteilen.

Der ‚klassische‘ Kultursektor ermöglicht den wenigsten Absolventinnen und Absolventen eine Anstellung oder gar ein ausreichendes Einkommen. Zahlreiche ‚Freie‘ schlagen sich mit unterschiedlichen Jobs oft gerade so durch; langfristige Perspektiven kennen die meisten nicht. Spricht man mit Kulturschaffenden, ist vielen interessanterweise jedoch (noch) nicht bewusst, welche Chancen die Kultur- und Kreativwirtschaft ihnen bietet. Vielmehr reagieren sie mit Bedenken und fürchten die zunehmende Kommerzialisierung von Kunst und Kultur oder einen Eingriff in ihre künstlerische Freiheit. Inflationär gebrauchte Begriffe wie ökonomischer Beitrag, Kennzahlen, Evaluationen unterstützen diese Skepsis.

Will man die breite Masse der Kreativen erreichen, damit möglichst viele sich mit den kreativwirtschaftlichen Möglichkeiten auseinandersetzen, müssen deren Bedenken ernst genommen, aber auch Missverständnisse ausgeräumt werden. Dafür reicht es nicht, Gründerzentren zu bauen und Startups zu finanzieren. Es müssen Modelle entwickelt werden, um eine Kreativszene zu schaffen und zu fördern. Mit Gebäuden allein ist das nicht getan, auch eine Infrastruktur muss geschaffen und langfristige Perspektiven müssen aufgezeigt werden.

Das bedeutet letztendlich, dass der öffentlich und der privatwirtschaftlich finanzierte Kultursektor sich besser kennenlernen, vernetzen und gegebenenfalls dort verzahnen sollten, wo es sinnvoll ist. Kulturschaffenden ist zu empfehlen, dass sie sich für andere Arbeitsbereiche und Finanzierungsmöglichkeiten öffnen.



Kommunen sollten innerhalb ihrer kreativwirtschaftlichen Strategie nicht nur jungen Unternehmen Starthilfe leisten, sondern auch daran arbeiten, langfristig für möglichst viele Kuntschaffende attraktiv zu sein.

Und das lohnt sich: Kultur hat wie keine andere gesellschaftliche Kraft die Möglichkeit, in die verschiedensten Kontexte – wie zum Beispiel Wirtschaft, Bildung oder Politik – einzutauchen. Künstlerinnen, Künstler und Kreative werden in den global geführten Wortediskussionen unserer Zeit eine entscheidende Rolle spielen. Die Fähigkeit von Kunst, Widersprüche zu provozieren, Differenzen aufzuzeigen, Regeln zu brechen und neue Formen zu suchen, wird sehr gefragt sein.

Von daher appelliere ich an die Kreativwirtschaft, sich nicht nur als einen neuen Sektor zu definieren, sondern Verbindungen aller Art einzugehen, neue Konstellationen zu schaffen und Kunst und Kultur eher in ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung zu begreifen denn als reines Wertschöpfungsinstrument.

Die vorliegende Publikation kann mit ihren unterschiedlichen Ansätzen hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

Ich wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre.

***Thomas Kraus***

Leiter des Kulturbüros der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

# Vorwort des Herausgebers

DAVID MAIER

Die Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt. In den Arbeitsmarkt, als Standortfaktor, als wichtiger Bestandteil der Kulturlandschaft. Auch in Rheinland-Pfalz. Doch welchen konkreten Herausforderungen müssen sich die Kreativen in der heutigen Zeit stellen? Was sind die gegenwärtigen kulturwirtschaftspolitischen Diskurse? Wie gestaltet sich das Verhältnis der Akteure zum Standort – und umgekehrt?

Diesen und weiteren Fragen widmet sich die vorliegende Publikation, die in insgesamt fünf Themeneinheiten sowie einem einleitenden und einem abschließenden Artikel unterteilt ist.

Zunächst beleuchtet Julius Reich in seinem Essay die verborgenen Dimensionen der Kulturwirtschaft. Dieser Artikel soll grundlegend für den Fortlauf dieser Publikation sein.

Im ersten eigentlichen Abschnitt wird von *Kulturwirtschaft und Politik* gesprochen: Alexander Endreß analysiert die Möglichkeiten, Kulturwirtschaftspolitik als neues Gestaltungsinstrument in politischen Prozessen zu verstehen. Hieran folgt ein Artikel von Philipp Budde über fehlende Wirkungsanalysen in der Förderung der Kulturwirtschaft.

Im zweiten Abschnitt dieser Publikation soll das Verhältnis von *Kulturwirtschaft zum Standort* analysiert werden. Rheinland-Pfalz als Flächenland ist stark geprägt von Mittelstädten und dem ländlichen Raum: Friedrich Gnad und Ralf Ebert stellen uns ihre Überlegungen zur Kulturwirtschaft als Handlungsfeld in Mittelstädten vor. Besonders interessant ist dabei die Analyse ihrer Strukturmerkmale und die hieraus schlussgefolgerten Handlungsempfehlungen.

Über den *Nutzen regionaler Netzwerke* im dritten Teil schreiben Volker Gallé und Konstantin Schneider. Während Gallé die regionale Kulturpolitik als Basis kulturwirtschaftlicher Prozesse beschreibt, definiert Schneider die Merkmale von Clustern und Clusterinitiativen und argumentiert aus ökonomischer Perspektive. Ein in vielerlei Hinsicht gut anwendbares Beispiel für Rheinland-Pfalz ist das von ihm skizzierte Cluster in Pforzheim.

Einen Exkurs in die Arbeitswelt unternimmt das vierte Kapitel: Karin Drda-Kühn beschreibt die Anforderungen im kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt der Zukunft, Elisabeth Helldorf schreibt über den Einsatz Künstlerischer Interventionen zur Steigerung der Innovationskompetenz.

Konkret geht es darum, dass zahlreiche Organisationen ihre Mitarbeiter mit Methoden aus Kunst und Design auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen einstellen.

Im fünften Teil dieser Publikation, in dem schließlich Bezüge zu Rheinland-Pfalz hergestellt werden, fasst Elmar D. Konrad nochmals die Ergebnisse einer Studie der Hochschule Mainz zur Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz zusammen. Daniela Hartmann und Heike Arend stellen die Arbeit der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz vor. Susanne Dengel schreibt über die regionalen Netzwerke in Rheinland-Pfalz und stellt diese zudem in weiteren kleinen Porträts nochmals gesondert dar.

Die Zukunft der Förderung von Kulturwirtschaft und ihrer Akteure soll in einem abschließenden Artikel des Herausgebers näher beleuchtet werden, ebenso das Erarbeiten möglicher Ideen.

Der vorliegende Sammelband will Erkenntnisse diskutieren, Ideen aufbringen und aktuelle wissenschaftliche Diskurse aufgreifen. Es geht aber auch darum, mehr Lust zu machen auf noch mehr Kreativität – und hierdurch einer positiven Entwicklung der Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz weitere Impulse zu geben.

Die Autoren selbst sind Kulturmanager, Wirtschaftsförderer, Theoretiker, Stadtplaner – sie alle haben einen anderen Blickwinkel und sie alle nutzen mitunter abweichende Bezeichnungen. Manchmal schreiben sie Kulturwirtschaft, manchmal Kreativwirtschaft, sie kürzen ab, mit KKW, andere mit KuKw – das alles ist schlichtweg ihrer beruflichen Perspektive geschuldet. Grundlegend soll hier allerdings von Kulturwirtschaft gesprochen werden – im Verlaufe der Lektüre dieses Buches wird deutlich werden, warum.

Der aufmerksame Leser dieses Vorworts, wird es dann auch bereits gemerkt haben: Die vorliegende Publikation richtet sich keinesfalls nur an Rheinland-Pfälzer, es kann allen Interessierten an der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie Kulturpolitik nützlich sein, ebenso Studierenden, Lehrenden und Berufstätigen im Bereich Kulturmanagement und Kulturpolitik.

*David Maier*

# **Die verborgene Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft**

## **Essay über die Kraft des Kreativen in der postmodernen Gesellschaft**

JULIUS REICH

Bereits durch die im Titel dieser Veröffentlichung symbolisierte Trennung der Termini „Kultur“ und „Wirtschaft“ impliziert der Herausgeber dieser Schrift deren Tendenz, sich in dialektischer Weise auszuschließen und gleichzeitig zu bedingen. Dabei ist das uns zu eigene Verständnis einer solchen, absoluten Trennschärfe vor allem nationales Spezifikum, dessen Wurzeln in der deutschen Kulturtradition verortet sind: Ursächlich angelegt in dem viel- und mannigfaltigen höfischen Kunstwesen des kleinstaatlichen deutschen Feudalismus, artikuliert sich zu Anfang des 19. Jahrhunderts aus der Hybris des nachfolgenden Bildungsbürgertums ein romantisiertes Künstlerideal, welches einen von äußeren Sachzwängen freischaffenden Künstler propagiert. Gleichzeitig entwickelte sich die bis heute prägende und weltweit einzigartige, staatlich institutionalisierte und finanzierte Kulturlandschaft. Aus dieser Entwicklung heraus ist der Impetus eines auf die sogenannten ‚schönen‘ Künste beschränkten Kulturbegriffes zu erklären, dessen Deutungshoheit sich bis zur Gegenwart durch die kulturwissenschaftliche und -politische Elite verteidigt hat. So etablierte sich „das in Deutschland lange Zeit übliche Verständnis von Kultur im Sinne der so genannten ‚Hochkultur‘“ (ENQUETE KOMMISSION 2007: 47). Diese Betrachtungsweise, namentlich, dass eine authentische Kunst nicht mit kommerzieller Motivation in Einklang zu bringen sei, führt im Umkehrschluss zu der Fehlannahme, dass ein Künstler sich durch die aus Wort, Bild und Ton geschaffene Kraft seines baren Daseins ernähren könne und stellt darüber hinaus grundsätzlich in Abrede, dass eine kommerzialisierte Kunst auch von Anfang an intendiert sein könnte (vgl. BEYME 2012: 179). Dem Hochkulturbegriff ist der vermeintliche Widerspruch von Kunst und Kommerz, oder in gegebenem Kontext, Kultur und Wirtschaft immanent, diese werden entsprechend der geisteswissenschaftlichen Tradition als funktional differenzierte Sphären betrachtet (vgl. MANSKE et al. 2016: 41). Die Befürchtung, dass „Kunst und Kultur [...] den ihnen eigenen Zauber, das Entrückte, Mystische, Unerklärliche und Unantastbare verlieren“ (GOTTSCALK 2016: 2) könnte, ist dabei stärker als beispielsweise das Wissen um die lange Geschichte des kommerziellen Notendruckes, Buchdruckes oder Verlagswesens als grundlegende Fundamente von Literatur und Musik in heutiger Form. Ungeachtet dessen und der bereits absehbaren Notwendigkeit kulturökonomischer Handlungsweisen im Zeichen einer ansteigenden Verschuldung öffentlicher Finanzhaushalte, erteilten die Streit-

schriften aus der sogenannten Frankfurter Schule in den 1970er Jahren einer bipolaren Sichtweise auf Kultur und Wirtschaft intellektuelle Absolution, respektive ideologischen Anstrich; insbesondere Theodor W. Adornos und Max Horkheimers Neuauflage der *Dialektik der Aufklärung* von 1969 erfährt eine bis heute intensive Rezeption (HORKHEIMER et al. 1969).

So erklärt sich, dass „eine verständige Debatte über Definitionen und Begrifflichkeiten im Verhältnis Kultur und Wirtschaft [...] sich in Deutschland und in anderen Teilen Europas vor allem deshalb nur unzureichend und erst spät entwickeln [konnte], weil die wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Aspekte des Kultursektors über Jahrzehnte unterschätzt bzw. ignoriert wurden“ (WIESAND 2006). Anders verhielt es sich im angelsächsischen Raum, wo eine wertfreie und aufgeschlossene Aktivierung des ökonomischen Potenzials kultureller und kreativer Inhalte auf politischer Ebene bereits früh angestrebt wurde. Unter dem Rubrum der ‚creative industries‘ subsumierte die britische Regierung bereits 1998 jenen Branchencluster, der sich durch die Generierung von Wohlstand und Arbeitsplätzen aus den Leistungen individueller Kreativität, sowie der Auswertung von materiellen und immateriellen Gütern im Schutzbereich des geistigen Eigentums auszeichnet<sup>1</sup>. Die nicht vom traditionellen Konzept der deutschen Kultur geprägte angelsächsische Position integrierte dabei in rascher Folge auch die Begriffe der ‚creative economy‘ und ‚cultural economy‘, umfasst mithin also alle Kultur- und Medienzweige in einer allgemeinen Definition (vgl. MANSKE 2013: 44). Obgleich auch in Deutschland die Bedeutung systematischen Managements öffentlicher Kulturbetriebe spätestens ab den frühen 1990er Jahren deutlich anstieg und private Unternehmen bereits als fester Bestandteil der Kulturbranche betrachtet werden konnten (vgl. MANDEL 2009: 13), entwickelte sich ein vergleichbares Bewusstsein hierzulande verspätet: Der seit 2004 verwendete Begriff (vgl. WOLLENBERG 2014: 16) der Kultur- und Kreativwirtschaft wurde erstmals im 2007 veröffentlichten Schlussbericht der Enquete-Kommission zur Untersuchung der *Kultur in Deutschland* in einer deutschen Fassung einheitlich definiert, als „[...] diejenigen Kultur- bzw. Kreativunternehmen, [...] welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen

---

<sup>1</sup> „those activities which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property“ (BRITISH GOVERNMENT 2001: 5)

Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen“ (ENQUETE KOMMISSION 2007: 340f.).

## **Kultur- und Kreativwirtschaft im nationalen Verständnis**

Auch in dieser, analog zu ‚creative industries‘ (vgl. SÖNDERMANN et al. 2009: 5) geschaffenen Definition, bleibt die Kultur- und Kreativwirtschaft aufgrund ihrer Transformativität und Heterogenität unscharf: „defining ‚creative industries‘, however, is a matter of considerable inconsistency and disagreement in the ‚academic literature““ (UNITED NATIONS 2010: 4). Eine Ursache hierfür liegt in der semantischen Pluralität des Kulturbegriffes, welcher schon bei Goethe in seiner „materiellen, moralischen, sozialen und historischen Bedeutung“ (BERLIN-BRANDENBURGISCHE AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN et al. 2011) erscheint. Dies führt stringent zur gegenwärtigen Betrachtung von Kultur in der Kulturwissenschaft, welche alles als solche begreift, was „semiotisch oder semantisch in irgendeiner Form besetzt ist“ (MAURER 2012: 13f.). Damit steht ein ambivalenter Universalitätsbegriff im Raum, der sich einer abschließenden Festlegung eigentlich verwehrt. Eine bestimmende Gemeinsamkeit findet sich dennoch in den zur Leistungsentfaltung eingesetzten Ressourcen menschlicher Kreativität. In dieser liegt das verbindende Element zwischen einem dreiköpfigen Webdesignbüro, der selbstständigen Möbeldesignerin und einer städtischen Theatercompagnie. Der Kulturwissenschaftler Andreas J. Wiesand beschreibt die Kultur- und Kreativwirtschaft entsprechend als „Kultur & Medien PLUS“ und bezeichnet damit „die Künste, die Medien, administrative, qualifizierende und fördernde Instanzen und [...] das kulturelle Erbe“ im weiten Bogen, „ohne qualitative Vorbewertung (etwa im Sinne von ‚Hoch- oder ‚Unterhaltungskultur‘)“ (WIESAND 2006: 11). Aufgrund dieser Abstraktionsebenen ist das verbindende Element des „schöpferischen Akt[es]“ (ENQUETE KOMMISSION 2007: 348), wie es die Enquete-Kommission in Ergänzung zu ihrer Definition betont, zwar einleuchtendes Axiom, selbst vielen Kreativen fällt es jedoch schwer, sich als Teil eines definierten Branchenclusters zu begreifen: „In erster Linie identifizieren sich diese mit der eigenen Teilbranche und sehen sich primär als Musiker/in, Designer/in oder Softwareentwickler/in“ (REICH 2013: 16).

Ungeachtet dessen kann der übergreifende ökonomische und gesellschaftliche Beitrag kreativer Dienstleister und Unternehmer heute wohl kaum noch argumentativ in Abrede gestellt werden; die Wirklichkeit hat eine kulturideologische Festlegung überholt: „Die Verbindung von Kunst und Ökonomie wird nicht [mehr] diskutiert, sondern praktiziert“ (GOTTSCHALK 2016: 371), eine vermeintliche

Opposition von Wirtschaft und Kultur ist eine „strukturelle Wahlverwandtschaft“ geworden (MANSKE et al. 2016: 51). Die wachsende Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft wird nunmehr auch in Deutschland „zunehmend in der öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskussion [...] thematisiert“ (WOLLENBERG et al. 2013: 65). Damit verbunden ist auch die Erkenntnis, dass „der Kulturbetrieb in seiner Gesamtheit [...] eine erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung“ (COLBERT 2011: 12) hat, woraus verständlicherweise der Wunsch erwächst, diese in Worten und Zahlen zu erfassen. Aufgrund des dezentralen, heterogenen und diffusen Wesens, in welchem sich die Kultur- und Kreativwirtschaft präsentiert, sowie des noch immer nachwirkenden, traditionellen deutschen Kulturverständnisses, findet eine Wirkungsanalyse dabei primär aus volkswirtschaftlicher Perspektive nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip statt. Man verlässt sich in einer Bewertung vorrangig auf deskriptive Statistiken und quantifizierbare Ergebnisse, im Fokus stehen Wertschöpfungsketten, Arbeitsmarkimpulse, Standorteinflüsse, Umwegrentabilitäten, sowie weitere Sekundäreffekte, etwa die Bedeutsamkeit von Vorleistungen durch die Kultur- und Kreativwirtschaft als Zulieferer für externe Branchen. Die Zahlen lesen sich dabei in der Tat beeindruckend, so werden für die Umsatzentwicklung bis 2020 erhebliche Wachstumsraten von +2,5% p.a. prognostiziert (vgl. WOLLENBERG et al. 2013: 70), bereits im Jahr 2014 wies die Branche etwa 249.000 Unternehmen bei einem jährlichen Umsatz von 146 Mrd. Euro auf (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2016: 13). In diesem Zusammenhang bezeichnete die Europäische Kommission schon 2012 die „Kultur- und Kreativwirtschaft als Motor für Wachstum und Beschäftigung in der EU“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2012: 12). Weitgehend vernachlässigt bleibt bei dieser Betrachtung der direkten oder indirekten Bruttowertschöpfung jedoch die soziokulturelle Wirkungsebene der Kultur- und Kreativwirtschaft.

## **Die Herausforderung einer Innovationsgesellschaft**

Um zu verstehen, warum gerade diese zukünftig von gravierender Bedeutung sein wird, wagen wir zunächst einen Exkurs in das Jahr 1866, genauer den 27. Juli desselben, als es unter der Ägide des amerikanischen Unternehmers Cyrus W. Field erstmals gelang, die 1.800 Seemeilen zwischen dem europäischen und dem amerikanischen Festland per Tiefseekabel zu überwinden. Wenngleich damals noch auf Basis rudimentärer analoger Telegraphie, kann dieses Ereignis als erste Wehe einer technologisch getriebenen Globalisierung und quasi-revolutionärer Verbote der Digitalisierung verstanden werden, die heute ihren vorläufigen Ab-

schluss in der sogenannten vierten Stufe der industriellen, bzw. technischen Revolution, gefunden hat. Dieses in den Wirtschaftswissenschaften etablierte Stufenmodell bezieht sich dabei auf die historische Entwicklung: Die erste industrielle Revolution stellt demnach der am Ende des 18. Jahrhunderts eingeleitete Umbruch einer Agrar- zur Industriegesellschaft, durch Einführung technischer Innovationen, insbesondere der Dampfmaschine dar. Als zweite industrielle Revolution wird die Hochindustrialisierungsphase, durchrationalisierte und effiziente Arbeitsprozesse, die Einführung von Fließband- und Massenproduktion, sowie der Elektrifizierung verstanden. Die nächste Stufe, als technologische Revolution oder Digitalisierung bekannt, sei die ab 1980 einsetzende, rapide Entwicklung von Elektronik und Informationstechnologien, womit der Umbruch von einer Industrie- zur Informationsgesellschaft eingeleitet wurde (vgl. MAINZER et al. 2014/vgl. WOLTER et al. 2015: 9). Die vierte Stufe, oder auch „Industrie 4.0“ (WOLTER et al. 2015: 10), beschreibt nunmehr die Auswirkung der digitalen Vernetzung zu intelligent-kognitiven Systemen, sowie die Rationalisierung und Automatisierung von Fertigungsprozessen, Verkehrssystemen und Dienstleistungen. Unsere Arbeitswelten und Lebenswirklichkeiten werden sich dadurch radikal verändern: Wir befinden uns inmitten eines hochdynamischen sozialgesellschaftlichen Wandels, eines transformativen Prozesses ständiger (Er-)Neuerung, den die Sozialwissenschaftlerin Alexandra Manske als „gesellschaftlichen Klimawandel“ bezeichnet und dessen Folgen schwer absehbar sind (MANSKE et al. 2016: 51).

Dieser Prozess kann auf zwei in Relation stehende Phänomene abstrahiert werden: Erstens der Erosion kultureller Identitäten und zweitens der Transformation der Arbeitswelt durch die fortschreitende Evolution der Informations-gesellschaft. Die gravierenden Auswirkungen und Interdependenzen von Digitalisierung und Globalisierung, sowie der damit verbundenen gesellschaftlichen Metamorphose durch Migration, Arbeitsmarkt- und demographischen Wandel, sorgen für eine „Fragmentierung der Gesellschaft“ (BEYME 2012: 14). In der Realität einer faktischen und auch politisch gewollten Multikulturalität erodiert die autochthone kulturelle Identität. Schon Friedrich Nietzsche erkannte: „Je weniger die Menschen durch das Herkommen gebunden sind, um so größer wird die innere Bewegung der Motive, um so größer wiederum, dem entsprechend, die äußere Unruhe, das Durcheinanderfluten der Menschen, die Polyphonie der Bestrebungen“ (NIETZSCHE 1988). Die Globalisierung forciert dabei, nach Caroline Y. Robertson-von Trotha, eine Dialektik kultureller Nivellierung bei gleichzeitiger Verstärkung kultureller Differenz (vgl. ROBERTSON-VON TROTHA 2009).



Die scheinbar unwiderrufliche Erosion kultureller Werte in einer von Digitalisierung und Globalisierung bestimmten Wirklichkeit steht dabei tatsächlich in scharfem Gegensatz zu einer parallel steigenden Bedeutsamkeit derselben, als Antwort auf subjektbezogene und nationale Identitätskrisen in einer Welt verlorener Bezugspunkte.

Zu der Fragilität kultureller Identitäten gesellt sich der radikale Wandel der Arbeitswelt. Es ist absehbar, dass schon in naher Zukunft physische Arbeitskraft durch Automatisierung substituierbar und somit die menschliche Leistung in betroffenen Bereichen zurückgedrängt wird. Es ist keine These, sondern Tatsache, dass in den kommenden 15 Jahren die Hälfte aller Berufsbilder der Digitalisierung zum Opfer fallen wird (vgl. BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE 2016: 2), oder noch deutlicher, „Maschinen werden Millionen unserer Jobs übernehmen“ (SCHULTZ 2016). Konkrete Schätzungen liefert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in einer aktuellen Studie. Demnach gibt es 2020 etwa 40.000 Arbeitsplätze weniger, „zudem verlieren die negativ betroffenen Berufsfelder circa 240.000 Arbeitsplätze“ (WOLTER et al. 2015: 47). Im Umkehrschluss werden andererseits 200.000 Stellen in neuartigen Berufsfeldern geschaffen, die einen hohen Qualifikationsgrad voraussetzen. Dieser ist bei den Arbeitnehmern in den betroffenen Berufsfeldern in der Regel nicht gegeben. Es ist folglich keine Dystopie, dass die bevorstehende Entwicklung eine immanente Gefahr zur Ausformung eines Prekariats, durch weitere Verschärfung eines im Zeichen der Spätphase des Kapitalismus ohnehin schon extremen sozialen Gefälles birgt. Aus dieser Gefahr formuliert sich der Innovationsimperativ einer postmodernen Gesellschaft. Damit gemeint ist, dass mit dem Sprung von der industriellen Produktionsweise zur heterogenen Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft keine Vollendung gefunden ist, sondern wir uns mitten in der Phase eines fundamentalen Umbruchs zu einer ‚Innovationsgesellschaft‘ befinden. Einem delirischen Taumel gleich stolpern wir unvorbereitet in eine Wirklichkeit, in der Wertschöpfung durch geistige Innovation stattfinden wird. Der deutsche Ökonom und Soziologe Michael Hutter proklamiert diesbezüglich: „Die Erneuerungsfähigkeit der Gesellschaft steht gegenwärtig zur Debatte“ (HUTTER et al. 2016: 15). Diese Befürchtung speist sich aus der Beobachtung, dass die Innovationszyklen schon jetzt in vielen Bereichen schneller ablaufen, als unsere Ausbildungszyklen. Der Philosoph und Wissenschaftstheoretiker Klaus Mainzer konstatiert dazu: „Wir müssen uns also künftig überlegen, wozu wir die Menschen eigentlich ausbilden. Wenn wir jemandem heute in der Lehre ein bestimmtes

Computerprogramm beibringen, ist das schon überholt, wenn er in den Betrieb kommt“ (MAINZER et al. 2014).

## **Kultur und Kreativität als zukunftsweisende Ressourcen**

Die Kultur- und Kreativwirtschaft steht im Mittelpunkt dieser Umbrüche. Kunst und Kultur als eines der konstituierenden Merkmale dieser, ist dabei Teil der Wertschöpfungskette, leistet aber mehr als nur einen messbaren ökonomischen Beitrag: In einer Zeit, da alle Unterschiede verschwimmen und alle räumlichen und sozialen Bezugspunkte sich im diffusen Rauschen eines kosmopolitischen Nichts verlieren, bieten kulturelle Inhalte zwingend notwendige und sinnstiftende Identifikationsfläche. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Kultur ihre Wirkung vor dem Hintergrund privatwirtschaftlicher oder staatlicher Trägerschaft entfaltet: „Kulturbetriebe und Kulturorganisationen haben einen wichtigen Stellenwert in der Gesellschaft. Sie widerspiegeln kulturelle Identitäten durch den Inhalt ihrer dargebotenen Werke (Werte, Fragestellungen, Tabus), durch die Formen ihrer Gegenwart (beispielsweise durch die schlichte Zahl kultureller Treffpunkte in einer Stadt) und schließlich durch die Art der Nachfrage“ (COLBERT 2011: 13). Die dabei entstehende Aufwertung von Stadtvierteln oder Landstrichen sorgt nicht nur für ein besseres Image der Region, sondern auch für ein lokal verankertes Zugehörigkeitsgefühl der Bewohner. Dabei ist gerade die Lebensqualität hinsichtlich Kultur, Bildung und Freizeitangeboten moderne Währung jeder Region im Konkurrenzkampf um hochqualifizierte Arbeitskräfte. Die Kultur- und Kreativwirtschaft eröffnet die Möglichkeit, sich gegen Abwanderung oder demographische Effekte neu zu positionieren. Dort, wo andere Branchen von Brachland sprechen, sieht diese oft chancenreiche Metiers, da Gründergeist und kleinteilige Struktur der Unternehmen weniger kapitalintensive Standorte begrüßen. Die verankerten Kreativcluster können somit durch ihre Konstitution und Leistungen die Region stärken und in dieser „nicht nur die Defizite des sich auflösenden Nationalstaates auffangen, sondern [...] auch in einer noch nicht fest gefügten supra-staatlichen Ordnung als Gegengewicht fungieren, das ihren Menschen räumliche Verankerung und Identität sichert“ (DILLER 2002: 42).

Auch den Anforderungen der modernen Arbeitswelt kann durch die namensgebende Ressource der Kultur- und Kreativwirtschaft, nämlich der Kreativität, begegnet werden. Diese ist, wie auch Kunst und Kultur, ein mannigfaltig besetzter Begriff. Die Vereinten Nationen verweisen in ihrem Bericht zur *Creative Economy* von 2010 auf die künstlerische, wissenschaftliche und ökonomisch motivierte Kreativität (vgl. UNITED NATIONS 2010: 3), vor allem aber bleibt diese

ein Synonym für ‚strukturiertes Chaos‘, eine besondere Form des abstraktionsfähigen Denkens. Dort, wo unterschiedliche Fähigkeiten und individuelle Lebenswege aufeinandertreffen und Menschen kooperieren, nimmt Kreativität den Platz uniformen Denkens ein, entstehen individuelle Problemlösungen, beginnt das ‚um die Ecke denken‘. Kreatives Denken ist Schlüsselattribut und wichtigstes Instrument zur Bewältigung der Herausforderungen einer Innovationsgesellschaft und zugleich ein rein menschliches Attribut; physische Arbeitskraft mag im Zuge der Automatisierung redundant werden, in gleichem Maße aber steigt die Bedeutsamkeit geistiger Schöpfungskraft in der Produkt- und Systementwicklung. Computer und Maschinen entwickeln keine Visionen, es ermangelt ihnen am chaotischen Moment, der Fantasie, ergo, der Kreativität im Denkprozess. Die Kultur- und Kreativwirtschaft präsentiert sich hier als Vorbild: „Die Künste werden seit der italienischen Renaissance durch das Ideal der Originalität vorangetrieben, unterstützt durch die ständigen Innovationen von Techniken und Institutionen“ (HUTTER et al. 2016: 26). Die Fähigkeit zum kreativen Denken ist in Kunst und Kultur fest verankert, wird von dieser gefordert und durch diese gefördert. Die unterschiedlichen Faktoren und Kräfte wirken dabei nicht singulär, sondern synergetisch: Ästhetische Kultur, kreativer Schöpfergeist und selbstständiges Unternehmertum stehen in symbiotischer Beziehung, wirken in horizontaler Breite auf die Gesellschaft und transformieren bestehende Strukturen.

Entsprechend dieser Überlegungen kann auch dem eingangs so bezeichneten Innovationsimperativ begegnet werden: Es ist nicht zu weit gegriffen, in der Fähigkeit kreativen Denkens die logische Konsequenz und essentielle Lösung für die Herausforderungen der postmodernen Gesellschaft zu suchen. Es geht dabei um nicht mehr oder minder als die Frage, in welcher Art und Weise der Mensch in hochentwickelten Regionen zukünftig produktiv sein wird und welche besonderen Qualifikationen und Leistungsmerkmale dafür Voraussetzung sind. „Forscher und Praktiker drängen auf Hinweise nach den Ursachen der Innovationsfähigkeit und -tätigkeit“ (WOLLENBERG et al. 2013: 66), schreibt der Wirtschaftswissenschaftler Klaus Wollenberg und vermerkt sogleich, dass diese regelmäßig in den regionalen Netzwerken und soziokulturellen Umfeldern der Kultur- und Kreativwirtschaft gefunden werden. Dies ist kaum überraschend, ist hier doch der Innovationsgedanke essentielle Voraussetzung. So gaben in einer repräsentativen Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie von 2016 bis zu 85% der befragten Kultur- und Kreativunternehmen die Realisierung von Innovationen im zurückliegenden Geschäftsjahr an (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRT-

SCHAFT UND ENERGIE 2016: 48). Ursache hierfür ist die Adaptionen- und Abstraktionsfähigkeit der Akteure: Stets werden innovative Lösungen gesucht, um künstlerische oder kreative Leistungen und Produkte bei konsequentem Einsatz moderner Technologien zu entwickeln. Erleichtert wird dies durch offene und kollaborative Handlungs- und Geschäftsprozesse, welche sich aus der Notwendigkeit zur Flexibilität in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld, den oft kleinen Unternehmensgrößen, der damit verbundenen Prämisse zur Inspiration, sowie dem Austausch mit anderen Branchen, Unternehmen und Akteuren ergeben (vgl. HAMBURG KREATIVGESELLSCHAFT 2012: 27). Unternehmerische Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft ist durch soziale Austauschbeziehungen und interdisziplinäre, internationale und interkulturelle Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette gekennzeichnet (vgl. ARNDT et al. 2012: 12/vgl. HAMBURG KREATIV-GESELLSCHAFT 2012: 28). Die Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt somit durch „ihre Schnittstellenposition zwischen Kunst, Wirtschaft und Technologie“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2012: 3) als Innovationskatalysator. Dieses Katalysatorpotential kann als „eine wichtige Ressource für gesellschaftliche Innovation und für die Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen“ (ebd.) angesehen werden. Innovationen sind dabei im Kontext der Kreativbranche nicht nur „die Entwicklung, Imitation und Adaption von neuen Produkten und Dienstleistungen, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen oder neuen Organisations- und Marketingformen“ (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2016: 39), sondern insbesondere auch ‚Soziale Innovationen‘. Diese bezeichnen „Lösungen, die alternativ zu herkömmlichen Innovationen durch Berücksichtigung bestimmter sozialer Praktiken oder Kontexte gesellschaftliche Herausforderungen identifizieren [und bewältigen]. Mit Sozialen Innovationen werden insbesondere jene Probleme und Bedürfnisse adressiert, die durch den sozialen, ökologischen und ökonomischen Wandel entstehen, denn diese Herausforderungen [...] können kaum noch durch herkömmliche Innovationsformen aufgefangen werden“ (ARNDT et al. 2012: 7).

## **Politische und gesellschaftliche Implikationen**

Spätestens seit des 2007 veröffentlichten Schlussberichtes der Enquete-Kommission kann auch in Deutschland eine verstärkte politische Flankierung der Kultur- und Kreativwirtschaft beobachtet werden. Als Grundlage dient hierfür oft der Nachweis primärer Effekte in Form direkter Bruttowertschöpfung und Beschäftigung. Mehreinnahmen in Form von Steuern und Abgaben durch kulturelle Events,

Veranstaltungen und örtlich ansässige Unternehmen lassen sich einfach beziffern. Auch die quantifizierbaren sekundären Effekte durch Beiträge auf die Gesamtwirtschaft, also Vorleistungen und Umwegrentabilitäten, können herangezogen werden. Zu diesen indirekten Effekten gehört auch das verbesserte Image einer Region durch den Einfluss kreativer Milieus. Die impliziten, gesellschaftlich aktivierenden Faktoren aber, die also nicht quantifizierbaren, immateriellen Wirkungen bleiben verborgen. Diese Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, welche wiederum als Rahmenbedingungen auf die anderen Effekte rückwirken (vgl. ARNDT et al. 2012: 30), sind bislang kaum eingehender untersucht worden. Dennoch kann die sozio-kulturelle Wirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft in ihren Formen der Arbeitsgestaltung und technischen, wirtschaftlichen und sozialen Innovation nicht ausgeklammert werden. Diese übernimmt „eine Vorreiterrolle auf dem Weg in eine wissensbasierte Ökonomie in Deutschland“ (SÖNDERMANN et al. 2009: 3). Eine rein ökonomisch orientierte Perspektive bietet hier keinen „wirklichen Ansatzpunkt für das Verständnis kultureller Prozesse“ (WIESAND 2006). Der Wert des Immateriellen und die Kraft von Kultur und Kreativität im Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit müssen jedoch Beachtung finden, will man der Wucht jener Transformationskräfte in unserer Gesellschaft durch weitsichtige politische Weichenstellung begegnen. Kulturelle, kreative, künstlerische, ökonomische, technische und wissenschaftliche Prozesse können in ihren reflexiven Bezügen nicht mehr isoliert betrachtet werden.

Um einen praktischen Zusammenhang herzustellen, reicht ein Blick auf das Ausbildungswesen. In einer Welt überbordender Informationen ist es nicht mehr von Vorteil, Wissen im schulischen Sinne auswendig zu lernen. Vielmehr zählt die Fähigkeit neues Wissen zu recherchieren, anzuwenden und bei Problemstellungen neue Lösungsansätze zu finden. Gleiches gilt übertragen auf den Einsatz moderner Technologien. Entscheidend ist die Kompetenz, sich in fremde Arbeitsprozesse einzuarbeiten und auf neue Situationen einstellen zu können. Als abstrahiertes Beispiel verdeutlichen dies die jährlich verbrannten Millionen beim Versuch Arbeitnehmer auf die neueste Version einer beliebigen Software umzuschulen. Das stoische und traditionell orientierte Vermitteln von Inhalten führt dabei zur ineffizienten Anwendung der Informationstechnologien, da der Funktionsumfang moderner Software nicht einmal im Ansatz durch simples Auswendiglernen erfasst werden kann.

Die Auswirkung sind Unsicherheit und geistige Blockadehaltung beim Anwender, in Folge ineffiziente Arbeit und die Notwendigkeit zur wiederholten Fortbildung beziehungsweise weiteren Umschulung – denn inzwischen ist die Software ja schon wieder veraltet.

An dessen statt müsste man eine neue Denkweise etablieren, eine geistige Flexibilität vermitteln, die nicht mehr nach dem Was, sondern dem Wie fragt: Wie und wo finde ich eine Antwort auf meine Fragen durch selbstständige Wissensgenerierung? Kreativität, kritisches Denken und Abstraktionsfähigkeit gilt es in Zukunft an Stelle von starrem Wissen und Unmündigkeit auszubilden. Wer befähigt ist selbst eine Lösung zu finden, wird stets effizienter und anpassungsfähiger sein, als jener, der an vorgegebene Lösungen gebunden ist. Kreativität und Innovation bedingen einander untrennbar. Diese Erkenntnis ist der geistige Imperativ der Kultur- und Kreativwirtschaft und erklärt ihre gesamtgesellschaftliche Vorbildfunktion.

Kreative Milieus und Denkweisen entstehen dabei nicht aus einer glücklichen Fügung heraus, sondern sind Resultat günstiger Rahmenbedingungen und fähigen Personals. Erforderlich sind hochqualifizierte und zu kreativem Denken befähigte Menschen (vgl. FRONZ et al. 2014: 11). Der notwendige Aufbau intelligenter Infrastrukturen in einer Innovationsgesellschaft erfordert entsprechend eine hohe Investitionsbereitschaft in Bildung, insbesondere der Informatik und Technik, aber eben untrennbar auch in jene Disziplinen des kreativen Spektrums, also – gerade auch aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive – der Kunst, Musik und artverwandten Fächern. Das Human- und Sozialkapital als Grundbaustein für den Rohstoff der Kreativität gilt es schon weit im Vorfeld etwaiger Berufstätigkeiten, also in schulischer und hochschulischer Ausbildung, gezielt zu fördern: „Kreative Fähigkeiten müssen frühzeitig vermittelt werden, um das Fundament für einen konstanten Nachschub an kreativen Talenten zu legen“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2012: 6). Das Land Rheinland-Pfalz zeichnet sich hier im bundesweiten Vergleich vorbildhaft durch ein überdurchschnittliches Angebot an Wochenstunden in den künstlerischen Fächern der allgemein bildenden Schulen aus (vgl. LINDENBAUM et al. 2015: 3). Mögliche Defizite wurden hingegen in der 2014 veröffentlichten Studie *Kultur und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz* in der Einbeziehung der Hochschulen zur weiterführenden Qualifikation und Branchenvernetzung benannt (vgl. FRONZ et al. 2014: 39).

Natürlich beschränkt sich eine sinnvolle Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht auf entsprechende Inhalte im Bildungswesen. Der Schutz des Urheberrechtes, eine weniger breite und dafür projektbezogene finanzielle Förderung

und inhaltliche Beratung, aber auch die aus sozialpolitischer Perspektive notwendige Alternative zur sorgenden wohlfahrtsstaatlichen Rahmung, um den oftmals prekären Verhältnissen von Berufseinsteigern nachhaltig zu begegnen, können hier genannt werden. Doch fehlt es bislang vor allem an einer formulierten gedanklichen Verschränkung der positiven volkswirtschaftlichen und soziokulturellen Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft, um eine zukunftsweisende und ressortübergreifende politische Investition in diese zu gewährleisten.

## **Die Umwegrentabilität des Geistigen**

Die Kraft der Kultur, Kreativität und Innovation als Merkmale der Kultur- und Kreativwirtschaft sind zur Bewältigung der Herausforderungen einer post-modernen Gesellschaft wesentlich. Nicht nur ist diese ein Seismograph für „arbeitsgesellschaftliche Entwicklungstendenzen geworden“ (MANSKE et al. 2016: 14), die kreativen Akteure sind „Impulsgeber und die Katalysatoren, die gesamtwirtschaftlich, aber auch gesamtgesellschaftlich relevante Prozesse in Gang setzen“ (HAMBURG KREATIVGESELLSCHAFT 2012: 7f.). Der globale Wettbewerb und die rapide Entwicklung der neuen Technologien legen durch den erhöhten „Veränderungsdruck“ (ENQUETE KOMMISSION 2007: 43) einen besonderen Fokus auf Kreativität und Innovation als volkswirtschaftliche Erfolgsfaktoren (MUMFORD et al. 2002: 705). „Wenn das Potenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft voll ausgeschöpft wird, kann dies erheblich zu Wachstum und Beschäftigung und zur Beschleunigung des Wandels in Richtung einer wissensbasierten Innovationsgesellschaft beitragen“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2012: 16). Kultur und Kreativität sind dabei die basischen Zutaten für wirtschaftliche Prosperität und gleichermaßen Antwort auf benannte gesellschaftliche Transformationsprozesse. Die unterschiedlichen Faktoren und Kräfte wirken dabei nicht singular, sondern synergetisch: Ästhetische Kultur, kreativer Schöpfergeist und selbstständiges Unternehmertum gehen eine symbiotische Beziehung ein, wirken in horizontaler Breite auf die Gesellschaft und transformieren bestehende Strukturen.

Der Schlüssel liegt – wie seit Jahrzehnten von Kulturschaffenden angemahnt – in der Bildung. Die Förderung des Bildungssystems durch das Gießkannenprinzip, frei nach dem Motto ‚mehr von mehr ist mehr‘ verfehlt jedoch seine Wirkung. Das Verständnis schulischer und akademischer Bildung muss insgesamt neu interpretiert werden.

Eine Lösung findet sich nurmehr selten in der stoischen Abfrage von Inhalten des schulischen Kanons, denn im Zuge der rasanten Entwicklung ist alles, was heute in diesen Eingang findet, bereits gestern schon veraltet gewesen. Vielmehr muss es gelingen, das kreative Potenzial in den Köpfen zu aktivieren, zu schulen, zu fördern. Die zukünftige Adaptionsfähigkeit unserer Wirtschaft und Gesellschaft wird entscheidend auch davon abhängen, welchen Stellenwert dem Faktor der Kreativität als grundlegende Ressource für Innovationen eingeräumt wird.

Die bis zu diesem Punkt formulierten Überlegungen führen zu dem philosophischen Gedanken und Plädoyer, einer ‚Umwegrentabilität des Geistes‘ entsprechende Beachtung zu schenken. Kunst und Kultur sind gesellschaftliches Fundament, Kreativität der Rohstoff und Innovation das Paradigma des 21. Jahrhunderts. Es geht schon längst nicht mehr um die Frage, welchen Stellenwert künstlerisch-kreative Leistung im gesellschaftlichen Strukturwandel einnimmt, sondern welchen man ihr zuspricht.



## Literaturverzeichnis

ARNDT, Olaf/FREITAG, Kathleen et al. (2012): *Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale.* – In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi (Hrsg.). Berlin – Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Mediathek/publikationen,did=542382.html> (Abruf: 14.08.2016)

BERLIN-BRANDENBURGISCHE AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN, BBAW/AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN IN GÖTTINGEN, AWG et al. (2011): *Goethe-Wörterbuch Band 5.* Stuttgart, Kohlhammer

BEYME, Klaus von (2012): *Kulturpolitik in Deutschland. Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft.* Heidelberg, Springer

BRITISH GOVERNMENT, UK (2001): *Creative Industries Mapping Documents.* London GOV.UK: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (Abruf: 26.08.2016)

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, BMWi (Hrsg.) (2016): *Monitoring zu ausgewählten Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014.* Berlin – Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Mediathek/publikationen.html> (Abruf: 05.06.2016)

BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE, BVMI (Hrsg.) (2016): *Musikindustrie in Zahlen. 2015.* Berlin – Bundesverband Musikindustrie: <http://www.musikindustrie.de/jahrbuecher/> (Abruf: 04.05.2016)

COLBERT, Francois (2011): *Der Kulturbetrieb. Ein Systematisierungsvorschlag.* – In: Klein, Armin (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement.* 3. überarbeitete Aufl., München, Franz Vahlen

DILLER, Christian (2002): *Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland.* Wiesbaden, Springer

ENQUETE KOMMISSION, EK (2007): *Schlussbericht ‚Kultur in Deutschland‘.* – In: Bundestag, Deutscher (Hrsg.): *Drucksache 16/7000.* Berlin, Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft – Deutscher Bundestag: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> (Abruf: 28.03.2016)

EUROPÄISCHE KOMMISSION, EK (Hrsg.) (2012): *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft als Motor für Wachstum und Beschäftigung in der EU unterstützen*. Brüssel – Europäische Kommission: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13203/attachments/1/translations/de/renditions/native> (Abruf: 14.08.2016)

FRONZ, Christian/KONRAD, Elmar D. (2014): *Studie Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz*. – In: Institut für unternehmerisches Handeln, iuh (Hrsg.). Mainz

GOTTSCHALK, Ingrid (2016): *Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten*. Wiesbaden, Springer

HAMBURG KREATIVGESELLSCHAFT, HKG (Hrsg.) (2012): *Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg*. Hamburg – Hamburg Kreativgesellschaft: <https://kreativgesellschaft.org/assets/files/dokubox/4/Kreativwirtschaftsbericht-2012-fur-Hamburg.pdf> (Abruf: 14.08.2016)

HORKHEIMER, Max/ADORNO, Theodor W. (1969 [1947]): *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. 2. Aufl., Frankfurt a.M., S. Fischer

HUTTER, Michael/KNOBLAUCH, Hubert et al. (2016): *Die reflexive Herstellung des Neuen*. – In: Rammert, Werner/Winzler, Arnold et al. (Hrsg.): *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*. S. 15-35. Wiesbaden, Springer

LINDENBAUM, Walter/NIMCZIK, Ortwin (2015): *Musik in der allgemein bildenden Schule*. – In: Deutsches Musikinformationszentrum, MIZ (Hrsg.) – Deutsches Musikinformationszentrum: <http://www.miz.org/statistiken.html> (Abruf: 01.09.2016)

MAINZER, Klaus/STALINSKI, Sandra (2014): *Schriftliches Interview*. – In: Tagesschau (Hrsg.): *Nationaler IT-Gipfel. Übernehmen die Maschinen die Macht?*, – Tagesschau: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitswelt-101.html> (Abruf: 14.08.2016)

MANDEL, Birgit (2009): *Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien*. – In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hrsg.): *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement des Fachverbandes für Kulturmanagement*. S. 13-30. Bielefeld, transcript

MANSKE, Alexandra (2013): *Kreative als aktivierte Wirtschaftsbürger. Zur wohlfahrtsstaatlichen Rahmung von künstlerisch-kreativer Arbeit*. – In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*. 38/3, S. 259-276

- MANSKE, Alexandra/BERGER, Angela et al. (2016): *Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kreative zwischen wirtschaftlichem Zwang und künstlerischem Drang*. Bielefeld, transcript
- MAURER, Michael (2012): *Kulturgeschichte. Eine Einführung*. Stuttgart, UTB
- MUMFORD, Michael D./SCOTT, Ginamarie M. et al. (2002): *Leading creative people. Orchestrating expertise and relationships*. *The Leadership Quarterly*. 13/6, S. 705-750
- NIETZSCHE, Friedrich (1988 [1886]): *Menschliches, Allzumenschliches. Ein Buch für freie Geister. Erster Band*. – In: Colli, Giorgio/Montinari, Mazzino (Hrsg.): *Friedrich Nietzsche. Sämtliche Werke. Kritische Studienausgabe in 15 Einzelbänden*. München, Deutscher Taschenbuch Verlag
- REICH, Mathias Peter (2013): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Hype oder Zukunftschance der Stadtentwicklung*. Wiesbaden, Springer
- ROBERTSON-VON TROTHA, Caroline Y. (2009): *Die Dialektik der Globalisierung. Kulturelle Nivellierung bei gleichzeitiger Verstärkung kultureller Differenz*. Karlsruhe, Universitätsverlag
- SCHULTZ, Stefan (2016): *Arbeitsmarkt der Zukunft. Die Jobfresser kommen*. – Spiegel Online: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/arbeitsmarkt-der-zukunft-die-jobfresser-kommen-a-1105032.html> (Abruf: 14.08.2016)
- SÖNDERMANN, Michael/BACKES, Christoph et al. (2009): *Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. – In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi (Hrsg.): *Forschungsbericht Nr. 577*. Berlin – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=289974.html> (Abruf: 14.08.2016)
- UNITED NATIONS, UN (Hrsg.) (2010): *Creative Economy Report 2010*. New York – United Nations: <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=946> (Abruf: 14.08.2016)
- WIESAND, Andreas Johannes (2006): *Kulturwirtschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte*. 2006/34-35, S. 8-16.
- WOLLENBERG, Klaus/WEISENSEEE, Michael (2013): *Die strategische Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihr Zusammenhang mit regionalen demographischen Entwicklungen*. – In: Behrens-Potratz, Anja/Lüke, Karl-Heinz et al. (Hrsg.): *Demografischer Wandel. Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft*. S. 65-83. Göttingen, Cuvillier

WOLLENBERG, Klaus (2014): *Welche Potentiale sind geeignet für regionale Kooperationen?* – In: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, HNE (Hrsg.): *Regionale und überregionale Kooperationen. Jubiläumsheft 20 Jahre OIKOS*. S. 7-19. Eberswalde, Hochschule Eberswalde

WOLTER, Marc Ingo/MÖNNIG, Anke et al. (2015): *Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen*. – In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): *IAB Forschungsbericht 8/2015*. Nürnberg – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0815.pdf> (Abruf: 14.08.2016)



## *I Von Kulturwirtschaft und Politik*



# **Kulturwirtschaftspolitik**

## **Ein modernes Gestaltungsinstrument im Spannungsfeld von Kulturpolitik und Wirtschaftspolitik**

ALEXANDER ENDREß

### **Kulturwirtschaft und Politik – Versuch der Verortung eines politischen Handlungsfelds**

Die Kulturpolitik steht in der Regel nicht im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit. Dies ist weder in den Medien so, noch ist sie ein besonders brisantes oder gar strittiges Thema zwischen den politischen Parteien. Im Gegenteil: Eigentlich gehört sie zu demjenigen Teil des politischen Tagesgeschehens, der als konsensual bezeichnet werden darf. Daher sind die Strukturen, die mit der Zeit gewachsen sind und sich bewährt haben auch schwerlich aufzubrechen. Der Kulturpolitik – als übergreifendes Thema – wurde aber größere Aufmerksamkeit zuteil, seitdem der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) eine volkswirtschaftlich größere Bedeutung zugesprochen wird.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang muss man damit beginnen, das kulturpolitische System bzw. das kulturpolitische Wirken zu überdenken und ggf. ein neues Aktionsfeld zu definieren, das sich mit der KKW auseinandersetzen sollte. Warum stellt sich diese Frage und welche besonderen Schwierigkeiten ergeben sich hieraus?

Das ‚kulturelle Feld‘ bzw. dessen Finanzierung wird von Akteuren gesteuert, die sich in drei unterschiedliche Gruppen kategorisieren lassen (vgl. BEYME 2012: 170f./vgl. EBERT et al. 2007: 37):

1. Die öffentliche Hand (EU, Bund, Länder, Kommunen)
2. Akteure aus der Zivilgesellschaft (nicht-staatliche Akteure wie z.B. Verbände)
3. Privatwirtschaftliche Unternehmen (Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft)

Die Akteure dieser drei Kategorien sind allerdings auf vielfältige Weise interdependent miteinander verbunden und können daher auch nicht idealtypisch voneinander getrennt werden. Die Wechselwirkung bzw. die Verzahnung sind aber weder in der bisherigen kulturpolitischen Handlungsstruktur vorgesehen, noch ist die Kulturpolitik imstande das Feld der KKW politisch souverän zu gestalten. Daher

---

<sup>1</sup> Erkennbar ist dies insbesondere im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung. Der KKW wird hierbei eine Anziehungskraft für andere Industriezweige unterstellt. Grundlage hierfür bilden z.B. die empirischen Studien des amerikanischen Soziologen Richard Floridas



werden zunehmend auch die Wirtschaftspolitik und ihr Instrumentarium für diesen Sektor weiterentwickelt. Kulturförderung kann so zur Wirtschaftsförderung werden, und umgekehrt kann die Wirtschaftspolitik auch die Kultur fördern. Diese Weisheit ist nicht neu. Die Ausgangslage für politisches Handeln und die zu treffenden Entscheidungen werden allerdings komplexer und bedürfen der stetigen Reflexion.

Die augenblicklichen Statistiken zur Lage der Beschäftigung, zur Entwicklung der Umsätze der Teilbranchen und zur Relation zu anderen Industriesegmenten in Deutschland<sup>2</sup> lassen vermuten, dass die Auseinandersetzung mit ihr in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft noch stärker zunehmen wird. Die ohnehin im Vergleich zu anderen Industriesegmenten komplexere Struktur dieser Schlüsselindustrie<sup>3</sup> wird wachsen. Es ist daher dringend erforderlich, dass insbesondere die politische Zuordnung der Themen- und Problemkomplexe bzw. die Arbeitsteilung diskutiert und transparent gestaltet wird. Zunächst muss daher die Fragestellung erörtert werden, ob es so etwas wie eine Kulturwirtschaftspolitik geben kann oder bereits gibt, oder ob nicht vielmehr eine kulturpolitische bzw. wirtschaftspolitische Auseinandersetzung, also eine themenspezifische Trennung sinnvoll wäre. In diesem Beitrag sollen einige wichtige Erkenntnisse zum Spannungsfeld zwischen Kultur und Wirtschaft im Lichte der praktischen Politik erläutert und diskutiert werden.

### **Kulturpolitik + Wirtschaftspolitik = Kulturwirtschaftspolitik?**

Setzt man sich intensiver mit Kulturpolitik auseinander, so neigt man dazu, das Thema ‚Kultur- und Kreativwirtschaft‘<sup>4</sup> als ein neues kulturpolitisches Themenfeld, vielleicht sogar als ein neues kulturpolitisches Paradigma zu bezeichnen.

---

<sup>2</sup> v.a. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (Hrsg.) (2016): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014*

<sup>3</sup> Siehe hierzu die Charakterisierung der Kultur- und Kreativwirtschaft auf der Webseite der Initiative *Kultur- und Kreativwirtschaft*: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft.html> (Abruf: 14.10.2016.)

<sup>4</sup> Zur Definition dieser Terminologie gibt es unterschiedliche Ansätze. Die wohl geläufigste zielt auf die Benennung von insgesamt elf Teilbranchen, die unter dem Begriff subsumiert werden. Ausführlicheres hierzu findet sich z.B. auf der Webseite der Initiative *Kultur- und Kreativwirtschaft*: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft.html> (Abruf: 14.10.2016.)

Dies rührt daher, dass die kulturpolitischen Schwerpunktthemen epochen-abhängig und entlang der Rahmenentwicklungen unserer Gesellschaft entstanden sind.<sup>5</sup> Nach dem 2. Weltkrieg manifestierte sich im Zuge des Wiederaufbaus kultureller Vermächtnisse das Programm der Kulturrestauration und das kulturpolitische Instrument der Geschichtspolitik entstand, in deren Zentrum die Erinnerungs- und Gedächtniskultur steht. Ende der 1960er Jahre wurde das Konzept der Kulturarbeit, die so genannte ‚Neue Kulturpolitik‘ entwickelt, die bis heute ein bedeutsames Leitmotiv der regionalen und urbanen Kulturgestaltung sind. Beyme spricht den 1980er Jahren (bereits schon) die Wurzeln der Ökonomisierung der Kulturpolitik zu, die er im Zusammenhang mit der „Rückkehr der Dominanz der traditionellen Kulturinstitutionen in den Gemeinden“ und im „Einsatz von Kultur als Imagefaktor“ (BEYME 2012: 164) sah.

Der Kern der Kulturpolitik ist und bleibt aber grundsätzlich der Handlungsauftrag, der sich aus Artikel 5 des Grundgesetzes ableiten lässt und in der Schaffung von Zugängen zu wissens- und meinungsbildenden Informationsquellen einerseits und in der Gewährleistung eines kulturellen Produktionssystems andererseits besteht. Oder in anderen Worten: Die so genannte kulturelle Grundversorgung. Diese Konstruktion stellt sie aber gleichermaßen vor ein nicht zu unterschätzendes praktisches Problem.

Artikel 5 ist als ein Abwehrrecht gegen staatliche Eingriffe zu verstehen, in dessen Kern das Verbot des ‚Kunstrichtertums‘ steht und damit die Einmischung in ästhetische Fragen unmöglich werden lässt. Vielmehr liegt die Verantwortung, den Umgang mit Kultur zu definieren und zu gestalten in der Bürgerschaft.

Die professionell arbeitenden Kreativen, also diejenige, die sich erwerbswirtschaftlich betätigen, fallen aber ebenfalls unter diese Kategorie und dürfen sich aus Sicht der Kulturpolitik nicht den Mechanismen der Ökonomie ausgesetzt fühlen. Infolgedessen setzt ein Trend ein, der ein vermeintlich neues kulturpolitisches Instrument – die Kulturwirtschaftspolitik – beschreibt, das nun neben der Geschichtspolitik, der Medienpolitik, der Bildungspolitik, der Förderpolitik und der Ordnungspolitik seine kulturpolitische Legitimation beansprucht.

An spätestens dieser Stelle muss allerdings die Frage aufkommen, ob es sich tatsächlich um ein rein kulturpolitisches Aufgabengebiet handelt, oder ob der Kern nicht eher ein wirtschaftspolitischer ist. Worum geht es daher hinsichtlich der

---

<sup>5</sup> vgl. historische Herleitungen in: BEYME 2012: 164ff./ENDREß 2005: 112 ff.

Ziele eines solchen Themenfeldes genau? Haselbach beschreibt diese Ziele folgendermaßen (vgl. HASELBACH 2009: 16):

- Stärkung des Wachstums des Sektors.
- Implementierung von Wirtschaftsförderprogramme für die Kulturwirtschaft.
- Vernetzungsarbeiten innerhalb der Branche und mit anderen Branchen.
- Bessere Absicherung wirtschaftsschwacher Selbständiger.
- Sicherung der Rechtsbasis angesichts der stetigen und andauernden Transformation durch die Digitalisierung.

In dieser Abgrenzung geht es daher um Wachstums- und Wettbewerbspolitik, Stabilisierungspolitik, Sozialpolitik, Ordnungspolitik – also wirtschaftspolitische Aspekte. In der volkswirtschaftlichen Literatur werden diese verschiedenen Instrumente unter die Funktionsprämissen der Allokationseffizienz sowie der Humanisierung gestellt (vgl. BEEKER 2011: 13 ff.)<sup>6</sup>.

Folgende Ziele und Grundsätze der allgemeinen Wirtschaftspolitik können auf den Sektor der Kulturwirtschaft übertragen werden, um

- die Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus zu schaffen (Wettbewerbspolitik),
- eine stetige Wirtschaftsentwicklung zu gewährleisten (Stabilisierungspolitik),
- Marktversagen auszugleichen, (im Zusammenhang mit der Kulturwirtschaft z.B. korrespondierend mit Urheberrechtsfragen)
- gesellschaftlich unerwünschte Marktergebnisse zu korrigieren (Nachfrageausfall bei meritorischen Gütern).

---

<sup>6</sup> Beeker beschreibt hier ein wirtschaftspolitisches Vorgehen, das die Wohlfahrt aller Mitglieder einer Gesellschaft durch die optimale Allokation der Ressourcen zum Ziel hat und dann erforderlich wird, wenn Funktionsmängel des Marktes vorliegen. In Übertragung auf die Kulturwirtschaftspolitik wäre daher die Leistungsfähigkeit des Marktes hinsichtlich der Zielerreichung der Kulturpolitik sowie der Wirtschaftspolitik zu definieren und zu überprüfen. Die ‚Humanisierung‘ zielt hingegen im Sinne dieser Themenstellung darauf ab, die Lebensverhältnisse hinsichtlich der Einkommensverteilung gerecht zu gestalten. Da ein Preisbildungsmechanismus auf den Kulturmärkten deutlich komplexer ist als in anderen Branchen und die Beschäftigungsformen der Produzenten von Kulturgütern sehr divers erscheinen, ist hierbei eine entsprechende Form der Sozialpolitik für dieses Beschäftigungsfeld anzustreben.

Überträgt man diese Funktionen auf die Kulturpolitik, so lässt sich die Gewährleistungspflicht für den Zugang zu Kunst und Kultur folgendermaßen praktisch übersetzen:

- Wettbewerbspolitik: Hier greift ein gegenläufiges Prinzip. So soll in diesem Zusammenhang insbesondere der Wettbewerb ‚ausgehebelt‘ werden, um die Versorgung mit Kultur und Kunst zu gewährleisten. Ein Beispiel hierzu wäre in der Buchpreisbindung zu sehen.
- Stabilisierungspolitik: Förderung der Entwicklung und Existenz von Kultur; z.B. die Elemente der monetären Kulturförderung; hier z.B. Steuerpolitik.
- Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik: z.B. Schaffung des Künstlersozialversicherungssystems.

Wie eingangs bereits erwähnt, wurden in den letzten Jahren Aspekte von Kultur als Wirtschaftsfaktor auch in der Debatte um neue Konzepte der Kulturpolitik diskutiert. Vorrangig ist hierbei das Argument, dass eine Investition in Kultur anhand ökonomisch, rationaler Gesichtspunkte vollzogen werden sollte. Die Kulturwirtschaft und der kulturelle Beschäftigungsmarkt wurde bis Mitte des letzten Jahrzehnts als eine nicht-marktbestimmende Branche angesehen. Ein verstärktes wirtschaftspolitisches Augenmerk war daher eher selten wahrzunehmen. Dies hat sich geändert. Die derzeitigen Entwicklungen werden im Forschungsbericht *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014* folgendermaßen zusammengefasst (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2016: 13ff.):

- Umsatzzanstieg um 2,2 Prozent.
- Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung seit 2010 kontinuierlich gestiegen, geringfügige Beschäftigung rückläufig.
- Im Durchschnitt 138.000 Euro Umsatz und 64.000 Euro Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigem.
- Stetiges Wachstum der Bruttowertschöpfung.
- Zahl der insgesamt Erwerbstätigen erstmals über 1,6 Millionen.

In der Gesamtbetrachtung offenbart sich hier in Bezug auf die Zielsetzungen der Wirtschaftspolitik und der der Kulturpolitik eine Paradoxie: Auf der einen Seite stellt die KKW ein ökonomisches System dar, das sehr potent ist und volkswirtschaftlich einen wichtigen Beitrag leistet, auf der anderen Seite hat das kulturelle System aber gesellschaftliche Funktionen, die unter keinen Umständen von Marktmechanismen abhängig sein dürfen. Eine Lösung könnte eine stärkere Orientierung an der Kulturmanagementlehre sein. Kulturmanagement soll über betriebswirtschaftliche Prozesse wie Planung, Führung, Controlling, Marketing etc. Kunst und Kultur in einer marktwirtschaftlichen Gesellschaft in großer Vielfalt ermöglichen. Dies greift in der Praxis aber zu kurz, da eine volkswirtschaftliche Behandlung hierbei außen vor bleibt.

Die Betonung ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung erhält die KKW nicht zuletzt auch durch die unterschiedlichsten Studien, vorrangig durch die Ausführungen von Richard Florida in seinem Werk *The Rise of the Creative Class*, aus denen abgeleitet wird, dass ein starkes Kulturleben und ein hohes Vorkommen kreativer Personen wesentliche Attraktivitätsfaktoren für Regionen und Städte sind, die in zweiter Instanz als stimulierend für das wirtschaftliche Wachstum wirken können, also zukunftsrelevant für die Entwicklung von Städten und Regionen sind (vgl. FLORIDA 2012).<sup>7</sup>

Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass in einer kapitalistischen und marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft einerseits der Kulturmarkt für die Vielfalt unseres Angebots eine immense Rolle spielt, andererseits eine Wechselwirkung unterstellt wird, die sich positiv auf das Wachstum der ganzen Region auswirkt. Daher ist ein wirtschaftspolitischer Fokus durchaus angebracht und zeigt sich auch schon in vielen verschiedenen Programmen.<sup>8</sup> Was bedeutet dies nun aber für die operativen Managementprozesse?

---

<sup>7</sup> Wenngleich die empirischen Befunde insbesondere hinsichtlich ihrer Verallgemeinerungsfähigkeit auf der Grundlage der angelegten Methodik m.E. stark angezweifelt werden müssen, so lässt sich dennoch nicht bestreiten, dass die Investitionen in diesem Bereich zu einer Aufwertung vieler Gebiete und Stadtteile führt. Die Effekte sind daher vorhanden. Die Effizienz einer solchen Entwicklungsstrategie ist aber noch fraglich.

<sup>8</sup> Als Beispiele wären hier politische Initiativen wie die *Initiative Musik* oder auch die *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* zu nennen, deren Förderkategorien insbesondere auf die Professionalisierung von Künstlern und Kreativen abzielen (vgl. <http://initiative-musik.de/> sowie <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/>).

Es handelt sich bei der Kultur- und bei der Wirtschaftspolitik jeweils um eigene Systeme mit spezifischen Anforderungen. Daher muss von grundsätzlichen Verständigungsproblemen ausgegangen werden. Es ergeben sich folgende praktische Herausforderungen an diese kulturwirtschaftlich orientierte Politik (vgl. EBERT et al. 2007: 37ff.):

- Die Mitarbeiter müssen ressortübergreifend denken.
- Der Widerspruch zwischen wirtschaftlichen Effekten und kulturellem Programm muss aufgelöst werden.
- Die Zielkonflikte durch die Ökonomisierung der Kultur müssen erkannt und gelöst werden.
- Kooperationen aufgrund steigender Komplexitätsgrade und dem damit zunehmenden politischen und administrativen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand müssen entwickelt werden.
- Die Befürchtungen von Machtverlust der verschiedenen Ressorts müssen abgebaut werden.

Zielkonflikte sind häufig versteckte und hochrelevante Probleme und können das Wachstum und die Vielfalt hemmen. Sie zu erkennen, stellt die wohl größte Herausforderung dar. Daher soll dies im Nachfolgenden kurz plastisch veranschaulicht werden.

### **Zielkonflikte der beiden Politikfelder Wirtschaftspolitik und Kulturpolitik**

Man kann das Problem der Zielkonflikte etwas stärker pauschalisieren, indem man die beiden Oberziele hinsichtlich ihrer Voraussetzungen überprüft. So ist die Steigerung des Wohlstandes, basierend auf ökonomischen Prinzipien, von der Knappheit der Güter und Dienstleistungen sowie durch das Ausschließbarkeitsprinzip geprägt. Die Kulturpolitik hingegen will gerade diese Ausschließbarkeit verhindern und muss über ihre Institutionen entscheiden, ab wann oder welches künstlerische Produkt aufgrund der ökonomischen Mechanismen am Markt chancenlos ist. Die Bereitstellung von Kultur wird vorrangig an zwei Schnittstellen geleistet: Durch die öffentliche bzw. öffentlich-geförderten Kultureinrichtungen, die den Zugang auf der Grundlage von Kultur als öffentliches Gut ermöglichen, um in einer ökonomischen Terminologie zu bleiben. Die andere Schnittstelle besteht in der KKW, die wiederum ebenfalls dem künstlerischen Handeln entsprungen ist.

Der Unterschied in der Betrachtungsweise ist hierbei darin zu sehen, dass bei der ökonomisch motivierten Kulturproduktion der Fokus auf der Wertschöpfung liegt. Hingegen bei der Kulturförderung der Grundversorgungsauftrag im Vordergrund steht (vgl. HASELBACH 2009: 6). Exemplarisch sollen zwei Beispiele kurz skizziert werden, um zu verdeutlichen, wie die Erreichung des einen Ziels das des anderen verhindert.

In einer 2016 veröffentlichten Studie zur Entstehung des Weltmusikmarktes führt die Autorin Glauca Peres da Silva einige wesentliche Aspekte verschiedener Autoren zusammen, die verdeutlichen, welches Ungleichgewicht durch die Ökonomisierung von Musikkulturen entstehen können. Sie beschreibt hierbei unter anderem die Rolle des Eurozentrismus und die latent vorhandenen kolonialistischen Verhaltensmuster. So basiert die Weltmusikproduktion auf dem kulturellen Erbe verschiedener Kulturkreise und Völker. Es werden sozusagen ‚preiswerte Rohstoffe‘ – in diesem Fall das Liedgut – geliefert und nach westlichen Maßstäben, auf Grundlage des Urheberrechts, ausgewertet. Produktionsprozesse und Vertrieb sind dabei vom eigentlichen Kulturgut losgelöst (vgl. PERES DA SILVA 2016: 16f.). Die Ökonomie verzerrt hierbei also die eigentlichen historisch originären Grundlagen. Dies kann nicht im Sinne der Kulturpolitik sein. Diese Erkenntnisse sind nicht neu und schildern lediglich die Befürchtungen von Horkheimer und Adorno, die sie bereits in ihrer Skepsis gegenüber der Kulturindustrie in ihrer *Dialektik der Aufklärung* geschildert haben (vgl. HORKHEIMER et al. 1988: 128ff.). Horkheimer und Adorno leisteten bereits damals einen wesentlichen Beitrag zur Sensibilisierung für diese Zielkonflikte und lösten eine lange Trennung der beiden Bereiche Wirtschaft und Kultur aus.

Aber es gibt auch den umgekehrten Effekt, nämlich, dass durch eine unreflektierte Förderung kultureller Aktivitäten ökonomische Störungen ausgelöst werden, die eine Progression verhindern können. So beklagen Musikmanager zuweilen die Subventionierung professioneller Projekte im Rahmen der KKW seitens der öffentlichen Hand. Geförderte Kulturveranstaltungen können beispielsweise zu einer Art Disruption in der KKW führen, indem die Nachfrage nach bestimmten Künstlern bereits gedeckt ist oder das Budget der Konzertbesucher ausgeschöpft ist (vgl. SELIGER 2016). Die öffentliche Hand tritt hier in Konkurrenz zur KKW, was weder intendiert ist, noch zu gewünschten Effekten führt. Durch die falsche oder falschverstandene Förderpolitik entstehen unnötig marktverzerrende Effekte.

## **Zusammenfassung: Eine neue Betrachtungsweise ist erforderlich**

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die längst schon etablierte betriebswirtschaftliche Handlungslogik durch eine volkswirtschaftlich motivierte ökonomische ergänzt werden sollte, da die Kulturproduktion oder das Kulturangebot nicht alleine durch die öffentliche Hand machbar und realistisch ist. In diesem Sinne erfüllt die KKW also ebenfalls zum Teil die Aufgabe der Grundversorgung.

Als Schlüssel- und Wachstumsindustrie lassen sich Zukunftspotenziale erkennen, die nur dann optimal erreicht werden können, wenn die wirtschaftspolitischen sowie kulturpolitischen Ziele möglichst wenig kollidieren bzw. im Idealfall sogar harmonisiert werden können. Die KKW mit ihren elf Teilbranchen ist aber hinsichtlich ihrer Grundstrukturen<sup>9</sup> zu komplex, als dass ein allgemeingültiges politisches Vorgehen definiert werden könnte. Vielmehr muss die gesamte Wertschöpfungskette der jeweiligen Teilbranche betrachtet werden und das schwächste Glied in dieser identifiziert und gefördert werden. War die Kulturförderung bislang weitestgehend darauf aus, die Künstler oder die Kulturorte zu fördern, muss sie lernen die Prozesse in einem größeren, auch ökonomischen Kontext zu erkennen und zu deuten. Und zwar auf allen relevanten Handlungsebenen, sowohl kommunal und regional wie auch national und international.

---

<sup>9</sup> Gemeint sind hierbei v.a. die Betriebs- und Personalstrukturen, Zielgruppenstrukturen, Angebots- und Nachfragestrukturen, Produktions- und Vertriebsstrukturen, etc.



## Literaturverzeichnis

ALTMANN, Jörn (2007): *Wirtschaftspolitik. Eine praxisorientierte Einführung*. 8. Völlig überarbeitete Auflage. Stuttgart, Lucius & Lucius.

BEEKER, Detlef (2011): *Wirtschaftspolitik. Kompakt und praxisorientiert*. Stuttgart, Kohlhammer.

BEYME, Klaus von (2012): *Kulturpolitik in Deutschland: Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft*. Wiesbaden, Springer.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, BMWi (Hrsg.) (2016): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014*. Text und Redaktion: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)/Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Berlin.

EBERT, Ralf/GNAD, Friedrich (2007): *Integrierte Kultur-Wirtschafts-Politik: vom Kopf auf die Füße gestellt*. – In: Kulturpolitische Mitteilungen • Nr. 119, IV/2007, S. 37 – 40.

ENDREß, Alexander (2005): *Die Kulturpolitik des Bundes: Strukturelle und inhaltliche Neuorientierung zur Jahrtausendwende?*. Berlin, Duncker & Humblot.

FLORIDA, Richard (2012): *The Rise of the Creative Class Revisited. 10th Anniversary Edition*. New York, Basic Books.

HASELBACH, Dieter (2009): *Kulturwirtschaft. Wo mit Kultur Geld verdient wird*. – In: Look, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.) (2009): *Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik*. S. 1-28. Sektion B 2.7. Stuttgart, Raabe.

HORKHEIMER, Max/ADORNO Theodor W. (1988): *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. Ungekürzte Taschenbuchausgabe. Originalausgabe in Deutsch von 1969. Frankfurt am Main, Fischer.

KLEIN, Armin (2009): *Kulturpolitik: Eine Einführung*. Wiesbaden, VS Verlag.

LACHMANN, Werner (2005): *Volkswirtschaftslehre I*. 5. Auflage. Berlin, Springer.

PERES DA SILVA, Glaucia (2016): *Wie klingt die globale Ordnung. Die Entstehung eines Marktes für World Music*. Wiesbaden, Springer VS.

SELIGER, Berthold (2016): *Schriftliches Interview*. – In: Meixensperger, Andreas (Hrsg.) (2016): *Das Pop-Kultur-Festival ist eine Alibi-Veranstaltung – Berthold Seliger im Interview*. – <https://www.musikexpress.de/zahnlos-uninspiriert-provinziell-berthold-seliger-ueber-pop-kultur-in-berlin-655369/> (Abruf: 02.09.2016)

## **Tappen im Dunklen**

### **Fehlende Wirkungsanalysen in der Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung**

PHILIPP BUDDE

Die Kritik an öffentlichen Fördermaßnahmen zugunsten der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) ist nicht nur schwerwiegend – Steuerverschwendung (vgl. LAURIN 2013), unrealistische Steuerungsversuche (vgl. KLOTZ 2014: 68), fehlende Einbindung der Zielgruppe (vgl. REICH 2013: 68) – sondern zu einem großen Teil auch ein hausgemachtes Problem: Die öffentliche Hand (ÖH) hat bisher versäumt, die Wirkung eigener Förderaktivitäten hinreichend zu untersuchen (vgl. STEINBERG 2011: 233).

Da empirisch belastbare Ergebnisse zu den Erfolgen einzelner Förderprojekte weitgehend fehlen, ist es derzeit nur allzu leicht, die Strategie der ÖH im Handlungsfeld KKW-Förderung grundsätzlich in Frage zu stellen: Ohne eindeutige Erfolgsnachweise kann die ÖH Kritikern nur sehr wenig entgegensetzen und ebenso wenig ihre aus Steuergeldern finanzierten Förderaktivitäten legitimieren.

Es fragt sich also: Warum wurden seitens der ÖH bisher keine konkret projektspezifischen Wirkungsanalysen unternommen? Ist es die Angst der Entscheidungsträger zugeben zu müssen, dass nicht alles wie geplant verlaufen ist, dass Fehler gemacht wurden oder dass eine zielführende Förderung der KKW unter den gegebenen Bedingungen vielleicht gar nicht von der ÖH zu gestalten ist? Scheitert eine Evaluierung von Förderprojekten schlicht an deren Finanzierung?

Welche Gründe es auch immer für das Ausbleiben projektspezifischer Wirkungsanalysen geben mag, in jedem Fall ist eine genaue Dokumentation bzw. Reflexion zu Erfolgen und vor allem auch zu Misserfolgen im Fördergeschehen zwingend geboten. Nur über eine kontinuierlich kritische Auseinandersetzung zu einzelnen Förderaktivitäten, bei der maßgebende Akteure seitens der KKW und der ÖH gleichermaßen beteiligt sind, kann es nämlich gelingen, zukünftige Förderaktivitäten zielgerichtet, effizient und somit erfolgswahrscheinlich zu konzipieren.

Da eine solch intensive Reflexion bestehender Förderprojekte bisher ausgeblieben ist und nur sehr unzureichend Informationen zur Wirkung einzelner Förderaktivitäten vorliegen, bleiben sowohl positive wie auch negative Schlussfolgerungen zu deren Erfolgen im Bereich der Spekulation.

Aus diesem Grunde verstehen sich folgende Ausführungen als Beitrag dazu, eine Wegrichtung aufzuzeigen, diesen in keiner Weise zufriedenstellenden Zustand zu

verbessern. Es geht folgend also darum, Möglichkeiten für eine projektspezifische Evaluierung zu benennen, durch die Effekte von Fördermaßnahmen bestimmt und ggf. Förderkonzepte optimiert werden können.

## **Öffentliche Förderaktivitäten: Zielsetzung und Kritik**

Bevor anhand zweier konkreter Beispiele aus der Förderpraxis veranschaulicht wird, wie eine Wirkungsanalyse zu gestalten wäre und welche Chancen sich hieraus für ein verbessertes Fördergeschehen ergeben können, sind zunächst folgende Fragen zu erörtern:

- a) Welche Wirkung soll durch die von der ÖH installierten Fördermaßnahmen für die KKW überwiegend erzielt werden?
- b) Welche Kritik wird im Fachdiskurs an öffentlichen Fördermaßnahmen häufig geäußert und welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

Zu a): Fördermaßnahmen zugunsten der KKW sollen vor allem positive Effekte in den Bereichen Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie in den Feldern Regional- und Stadtentwicklung erzielen. Zu diesen Ergebnissen kommt z. B. Mathias Peter Reich, der eine Sekundäranalyse bestehender Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte unternommen hat (vgl. REICH 2013: 35ff.).

Diese Feststellung bestätigt sich, nimmt man die derzeit bestehende Förderpraxis in den Blick: Um Arbeitsplätze in der KKW zu sichern oder hier sogar neue Arbeitsbereiche zu schaffen, sind von der ÖH z. B. Beratungsangebote für Existenzgründer<sup>1</sup> oder Gründerwettbewerbe<sup>2</sup> eingerichtet worden. Ebenso führen bspw. Wirtschaftsförderungen sogenannte Matching-Veranstaltungen<sup>3</sup> durch, die Unternehmer aus der KKW mit mittelständischen Betrieben zusammenführen, in der Erwartung, dass Synergieeffekte oder Aufträge für Kreativunternehmer entstehen.

---

<sup>1</sup> <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/information-und-beratung.html>

<sup>2</sup> <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Initiative/wettbewerb,did=614456.html>

<sup>3</sup> <http://business.metropoleruhr.de/spot-on-ruhr/>; <https://www.creative.nrw.de/creative-health/dokumentation/creativehealthel.html>

Positive Wirkungen in Bezug auf Stadtentwicklung sollen z. B. über Immobilienprojekte erreicht werden, die entweder auf „Aktivierung des Bestands“ (MW-ME 2007: 2018) (Leerstandnutzung) oder auch auf „Neubauprojekte“ (KORTHALS 2015) setzen. Ein anderes Beispiel für Fördermaßnahmen, die im Bereich Stadtentwicklung wirken sollen, ist eine gezielte Belebung von durch die ÖH ausgewiesenen Kreativ-Quartieren<sup>4</sup>, z. B. über unterschiedliche Veranstaltungsformate, etwa Straßenfeste, Ausstellungen oder Netzwerk-Events. Wie anhand solcher von der ÖH verfolgten Zielsetzungen und den hierzu installierten Förderaktivitäten deutlich wird, stehen bei der Förderung der KKW in erster Linie sehr unspezifische öffentliche bzw. politische Interessen im Vordergrund, nämlich ganz allgemein die Förderung der Wirtschaft bzw. die Attraktivitätssteigerung von Städten.

Zu b): Die häufig auch scharfe Kritik am Fördergeschehen betrifft die Feststellung, dass sich die KKW-Förderung viel zu oft und viel zu stark an politisch motiviertem Agenda-Setting orientiere (vgl. STEINBERG 2011: 236f.) und dabei höchst unrealistische Ziele verfolgt werden (vgl. KLOTZ 2014: 17ff.). Zum Beispiel die künstliche – weil nicht von Akteuren der KKW sondern durch die ÖH angestoßene – Schaffung von Kreativ-Quartieren (vgl. EBERT 2014: 47). Ebenfalls gerate die eigentliche Zielgruppe – Kulturschaffende und Kreativunternehmer – aus dem Blickfeld der Fördergeber, gerade dann, wenn Förderprojekte von der ÖH ‚von oben‘ gedacht und ohne hinreichenden Austausch mit der Zielgruppe durchgeführt werden (vgl. EBERT 2011: 65). Das Resultat fehlender Kommunikation seien dann Top-down-Förderangebote, die z. B. viel zu sehr der bürokratischen Logik der Öffentlichen Verwaltung folgen (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2007: 364) und viel zu wenig auf die Zielgruppe, deren Grundeinstellungen und Verhaltensweisen (HABITUS-KOMPONENTEN/vgl. BOURDIEU 1987) bzw. deren unternehmerischen Bedürfnissen zugeschnitten sind (Vgl. IHK BERLIN 2011: 34f.). Solche Förderangebote seien dann nicht nur für die mehrheitlich künstlerisch geprägten und schöpferisch Tätigen der höchst unterschiedlichen Berufsfelder der KKW weitgehend unattraktiv, sondern verfehlten darüber hinaus die Zielsetzung, einen Mehrwert für die KKW zu generieren. Pointiert lautet die Kritik: Öffentlichen Förderangeboten fehlt es an Passgenauigkeit und daher an Erfolgswahrscheinlichkeit.

---

<sup>4</sup> <http://www.kreativ-quartiere.de/home/>

Auch wenn die hier notwendigerweise beispielhaft angeführten Kritikpunkte aus dem aktuellen Forschungsdiskurs auf den ersten Blick durchaus plausibel klingen, sei an dieser Stelle nochmals betont: Häufig fehlt es an empirischen Grundlagen für solche zu stark generalisierenden Aussagen zu bestehenden Förderkonzeptionen. Um wirklich gesicherte Schlussfolgerungen zu ziehen, inwieweit ein realer Nutzen von einem Förderprojekt ausgeht, oder um wirklich praxistaugliche Handlungsempfehlungen für passgenauere Förderaktivitäten zu gegeben, bedarf es – so die hier vertretene Position – projektspezifisch detaillierter Wirkungsanalysen.

## **Konzeption von Wirkungsanalysen**

Wie eine solche Analyse von der ÖH durchzuführen wäre, ist folgend verdeutlicht: Zunächst ist hervorzuheben, dass Erfolg bzw. Misserfolg eines Förderprojektes bereits durch relativ einfache Maßnahmen z. B. von Projektmitarbeitern der ÖH, evaluiert werden kann, dies sogar ohne kosten-intensive Studien zu beauftragen. Für jedes Förderprojekt lässt sich nämlich ein ganz spezifisches, aber dennoch im Grunde einfaches Analysekonzept entwickeln. Dazu müssen unmittelbar evidente Indikatoren benannt werden, mittels derer sich beabsichtigte Wirkungen zuverlässig bestimmen lassen, damit ggf. Nachjustierungen der Förderkonzeption unternommen werden können.

Bei der Bestimmung solcher Indikatoren ist zu beachten, dass bereits in der Konzipierung von Fördermaßnahmen häufig Fehler gemacht werden: Zielsetzungen öffentlicher Förderprojekte (Wirtschaft fördern, Stadtteile entwickeln usw.) sind viel zu allgemein formuliert, als dass sich hieraus konkrete Indikatoren zu einer Evaluierung einzelner Förderprojekte ableiten lassen. Eine Ausrichtung auf unspezifische, weit in der Zukunft liegende Effekte kann nicht Grundlage einer verlässlichen Analyse sein. Die Wirkung einzelner Förderprojekte ist demzufolge nur anhand möglichst konkreter Indikatoren sinnvoll zu ermitteln. Die Frage ist daher nicht nur, fördert das Projekt die Wirtschaft der Region, sondern sie muss in erster Linie lauten: Hat das Projekt einen ganz konkret beschreibbaren Nutzen für die Teilnehmer gebracht?

Um den Mehrwert von Förderaktivitäten jedoch konkret bestimmen zu können, muss zuvor eine möglichst präzise Abgrenzung der Zielgruppe erfolgt sein; muss genau bestimmt sein, für wen genau ein Nutzen entstehen soll. Existierende zu-meist branchenübergreifende Förderkonzeptionen – dies ist ein weiterer häufig zu beobachtender Fehler seitens der ÖH – orientieren sich an der viel zu allgemein

verstandenen Zielgruppe der Kreativen. Es bleibt nämlich weitgehend unberücksichtigt, dass die KKW aus elf verschiedenen Teilbranchen mit jeweils höchst heterogenen Berufsfeldern und ebenso unterschiedlichen unternehmerischen Bedürfnissen besteht. Unter einem solchen Mangel an analytischer Tiefenschärfe bleiben Aussagen zu Wirkung bzw. Nutzen eines Förderprojektes völlig unklar und im Dunkeln.

Zusammengefasst: Um Indikatoren für eine projektspezifische Wirkungsanalyse zu bestimmen, bedarf es einer präzisen bestenfalls bereits bei der Entwicklung einer Förderkonzeption vorgenommenen Zielgruppenbestimmung und einer klaren Vorstellung davon, welcher direkte Nutzen entstehen soll.

### **Wirkungsanalysen fehlen in der Praxis**

Anhand zweier von der ÖH unterstützten bzw. durchgeführten Förderprojekte, zu denen keine detaillierte Untersuchung hinsichtlich des Nutzens für die KKW unternommen wurde, ist folgend verdeutlicht, wie einfach eine Wirkungsanalyse hätte durchgeführt werden können:

Der Bund, viele Kommunen und auch die IHK bieten Beratungsgespräche an, in erster Linie für unternehmerisch tätige Akteure der KKW, z. B. für solche die sich noch in der Gründungsphase befinden. Der Nutzen des Angebotes soll, so jedenfalls die Vorstellung des Förderers, darin bestehen, Kreativen Hilfestellungen für Aufbau oder Etablierung ihres Unternehmens am Markt zu geben. Zum Beispiel erhalten Beratungsteilnehmer eine außenstehende kritische Meinung zu ihrer Geschäftsidee.

Inwieweit Beratungsangebote Kreativunternehmer wirklich unterstützen, lässt sich am besten über den Indikator subjektive Zufriedenheit der Teilnehmer hinsichtlich der Qualität des Angebotes evaluieren. Dieser wiederum ist ohne großen Aufwand über eine nachgelagerte ggf. digitale Teilnehmerbefragung zu erfassen. Jedem Kreativunternehmer der zu einem Gesprächstermin erscheint, könnte bspw. nahegelegt werden – quasi als Gegenleistung für die kostenfreie Beratung – einen kurzen Fragebogen (anonym) auszufüllen. Mögliche Fragestellungen wären etwa die folgenden:

- Mit welcher Erwartung bzw. mit welcher Problemstellung sind Sie zu dem Beratungsgespräch gekommen?
- Inwieweit wurden ihre Erwartungen erfüllt, ihr Problem gelöst?

- Was könnte hinsichtlich des Förderangebotes verbessert werden?

Bereits die Auswertung der Antworten auf solch einfache Fragestellungen vermittelt einen direkten Eindruck von der Wirkung des Förderangebotes und zeigt zudem Verbesserungsmöglichkeiten auf. Nach wenigen Gesprächen würde ersichtlich, wie das Angebot von Teilnehmern bewertet wird und wo sich möglicherweise konzeptionelle Schwachstellen zeigen.

Unter der Zielstellung Förderangebote kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Bedürfnisse der Zielgruppe noch präziser zu erfassen – eine Absicht, die den Gesprächsteilnehmern auch mitgeteilt werden könnte – wäre es außerdem hilfreich, Erfahrungsberichte verfassen zu lassen. Sowohl Teilnehmer als auch Berater müssten dazu ermutigt werden sich (kritisch) zum bestehenden Angebot zu äußern. Diese Beiträge könnten dann ggf. kommentiert auf der Homepage des Fördergebers oder in den sozialen Medien veröffentlicht werden. So lässt sich Diskussion anstoßen, die nicht nur hilft, das Fördergeschehen zu evaluieren und dadurch zu effektiveren, sondern darüber hinaus helfen kann, häufige Fragestellungen von Kreativunternehmen, etwa zum Thema Gründung, zu beantworten. Darüber hinaus könnten Teilnehmerzahlen, Branchenzugehörigkeit und andere Informationen im Zusammenhang mit dem Projekt öffentlich gemacht werden.

Auf diese Weise ergäben sich mindestens drei Vorteile: Zunächst hätte man einen intensiven kommunikativen Austausch zwischen Förderern und Gefördertem hergestellt, was wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes erhöht. Außerdem hätte man durch das Einbeziehen der Öffentlichkeit in Bezug auf die Förderaktivitäten der ÖH Transparenz und eben auch Akzeptanz geschaffen. Weiterhin – vor allem dann, wenn der Nutzen des Beratungsangebotes deutlich zu erkennen ist – dient die öffentliche Auseinandersetzung als Werbemaßnahme für die fördernde Institution und deren Angebote.

Im Rahmen seiner gegenwärtig erstellten Dissertation zu Möglichkeiten einer zielgerichteten und effizienten Förderung der KKW in NRW hat der Autor zum Thema Beratungsangebote der ÖH eigene Befragungen durchgeführt, und zwar mit Solo-Selbständigen und Kleinunternehmen aus der Designwirtschaft. Die Auswertung dieser Interviews hat ein doch sehr ernüchterndes Bild zu dem Nutzen branchenübergreifender Beratungsangebote ergeben.

Den Designern, die eine Beratungsmöglichkeit der ÖH in Anspruch genommen haben, erschienen die hier erhaltenen Informationen als viel zu oberflächlich und viel zu allgemein. Beklagt wurde, dass in den Gesprächen entweder gar nicht oder

wenig konkret auf fachspezifische Problemstellungen der Designbranche Bezug genommen werden konnte. Ein nennenswerter Mehrwert ergab sich daher für die befragten Designer nicht.

Eben an den Erfahrungsberichten mit den interviewten Designern zeigt sich, wie wichtig es ist, bestehende Angebote zu evaluieren. Eine qualifiziert unternommene Wirkungsanalyse hätte schon sehr früh ersichtlich gemacht, dass entweder die Konzeption des Angebotes oder deren Kommunikation nach außen hätte verbessert werden müssen: Mehrheitlich ist die Konzeption von Beratungsangeboten für die KKW auf die viel zu allgemein gehaltene Zielgruppe der Kreativen ausgerichtet. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass ein ganz zentrales Merkmal der KKW Heterogenität ist (vgl. SÖNDERMANN 2009), welche sich z. B. in der Vielzahl unterschiedlichster Berufsgruppen und deren spezifischen Anforderungen innerhalb der Kreativbranchen widerspiegelt (vgl. MUNDELIUS 2009: 26f.). Entsprechend dieses Merkmals der KKW wären teilbranchen- bzw. am besten berufsgruppenspezifische Beratungsangebote konsequent.

Soll nach wie vor das Konzept einer wenig spezialisierten, branchenübergreifenden Beratung weiterverfolgt werden, erscheint es zwingend notwendig, diese Förderkonzeption unmissverständlich nach außen hin zu kommunizieren. Es muss klar ersichtlich sein, z. B. auf der Homepage des Förderers, welcher Mehrwert geboten wird und dass z. B. nicht die Beantwortung fachspezifischer Fragestellungen sondern vielmehr eine grundsätzlich (betriebswirtschaftlich orientierte) Reflexion des Kreativunternehmers im Vordergrund steht.

Ebenfalls könnten kurze telefonische Vorabgespräche durchgeführt werden, mit dem Ziel, Erwartungshaltungen und Fragestellungen potentieller Teilnehmer in Erfahrung zu bringen. Berater könnten sich dann im Detail auf Fragen der Beratungsnehmer vorbereiten oder man könnte sie an eine in Bezug auf fachspezifische Fragestellungen qualifiziertere Anlaufstelle verweisen, z. B. an lokal agierende Design-Vereine. Nur ein sehr genauer – auch nach außen hin kommunizierter – Zielgruppenbezug stellt unmittelbar sicher, dass nur solche Kreativunternehmer an der Beratung teilnehmen, denen wirklich eine Hilfestellung gegeben werden kann. In jedem Fall wäre eine innere Distanzierung oder sogar Abwendung von der fördernden Institution, wie sie häufig unter den Interviewteilnehmern beobachtet werden konnte, vermeidbar gewesen. Deshalb muss die Leitfrage für den Förderer immer lauten: Wer genau ist Zielgruppe der Förderaktivität und wie genau lässt sich deren Nutzen sicherstellen?



Anhand eines zweiten Förderbeispiels aus dem Bereich Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung sollen Möglichkeiten für eine Wirkungsanalyse und ebenso sich hieraus ergebende Chancen für eine Optimierung des öffentlichen Fördergeschehens verdeutlicht werden: Von 2012 bis 2014 bezuschusste die ÖH in NRW mit über 100.000€ ein Förderprojekt dessen erklärtes Ziel es war, nachhaltig Synergieeffekte zu erzeugen, in dem junge, engagierte Akteure aus Kunst, KKW, Wissenschaft und Stadtentwicklung miteinander vernetzt werden sollten. Um Austausch zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen zu gewährleisten, führten die Initiatoren Veranstaltungsformate wie z. B. Lesungen, Vorträge, Konzerte oder Ausstellungen durch. Mehrheitlich fanden Veranstaltungen an einem auf den ersten Blick gut gewählten Standort in unmittelbarer Innenstadtlage statt, der von der lokalen künstlerisch-kulturellen Szene intensiv genutzt wurde.

Für ein solches über mehrere Jahre angelegtes Förderprojekt empfiehlt es sich Indikatoren zu ermitteln, von denen aus die Erfolgswirkung einzelner Projektabschnitte erschlossen werden kann, in diesem Falle durchgeführte Veranstaltungen. Hierzu dienen nicht nur quantitative Indikatoren, wie z. B. verkaufte Eintrittskarten, sondern vor allem sind qualitative Daten als sehr aufschlussreich anzusehen. Auch im Falle dieses Beispiels hätte sich eine Teilnehmerbefragung angeboten. Ähnlich den oben im Kontext einer Evaluation von Beratungsangeboten formulierten Fragen wäre Zufriedenheit der Besucher und somit der Erfolg einzelner Netzwerkveranstaltung zu ermitteln gewesen.

Ergänzend hierzu, vor allem auch um Außenstehenden eine solch komplexe Förderidee näherzubringen, hätten Veranstaltungen z. B. mittels einer multi-medialen Dokumentation begleitet werden können: Fotos, Videos, O-Töne von Besuchern und eingeladenen Künstlern sowie erschienene Beiträge von Journalisten und Bloggern hätten zusammengetragen werden können.

Die auf diese Weise gesammelten Informationen bzw. Eindrücke haben dann nicht nur einen großen Nutzen für die projektbegleitende Evaluierung, sondern beides hätte für projektbezogene Werbemaßnahmen genutzt werden können, z. B. Richtung öffentlichkeitswirksamer Einbeziehung sozialer Medien. Eine solche Dokumentation hätte (wie auch zuvor erklärt) Transparenz geschaffen und die Investition von Fördergeldern greifbar gemacht und somit legitimiert.

Tatsächlich aber wurde auch für dieses Förderprojekt keine detaillierte Wirkungsanalyse unternommen und der Nutzen investierter öffentlicher Gelder blieb und bleibt auch hier im Dunkeln. Zahlreiche, eigens im Projektzeitraum durchgeführte

Gespräche mit Akteuren der KKW zur Wirksamkeit dieses Förderangebotes lassen sich auf folgendes Fazit bringen:

Das ‚von oben‘ allein durch die ÖH installierte Projekt wirkte am Veranstaltungsort als Fremdkörper. Es hatte kaum Berührungspunkte zur lokalen Kreativwirtschaft bzw. zur künstlerisch-kulturellen Szene, auch nicht zu Akteuren, die am Veranstaltungsort mit eigenen Kulturangeboten aktiv waren. Als besonders kritisch wurde nicht nur gesehen, dass die doch immerhin erhebliche Summe an Fördergeldern einem Projekt zugute kam, dass die Freien-Szene größtenteils uneteiligt ließ, sondern dass über mehrere Jahre ein Projektteam gefördert wurde, das nur sehr unzureichend die von öffentlichen Geldern bezahlten Veranstaltungen beworben hat: Aufgrund fehlender bzw. schlecht organisierter Werbemaßnahmen traten sehr häufig hochkarätige Künstler und Redner teilweise aus dem Ausland

- für die sich sicherlich viele Kulturinteressierte aus der Region begeistert hätten
- vor fast leeren Veranstaltungsräumen auf.

Eine projektbegleitende Wirkungsanalyse hätte bereits nach nur wenigen Veranstaltungen zeigen können, dass ein intensiver Austausch mit Akteuren aus dem Kreativ-Milieu der Region zwingend geboten gewesen wäre. Die Förderkonzeption der ÖH ‚von oben‘ hätte aufgebrochen und durch partizipative Elemente, insbesondere durch eine gezielte Einbindung engagierter Kulturschaffender und Kreativunternehmer erweitert werden müssen. Ebenso wäre die Optimierung von Werbemaßnahmen notwendig gewesen. Sehr wahrscheinlich hätte sich dann das durchaus sehenswerte aus Steuergeldern finanzierte Angebot einer viel größeren und weitaus positiveren Resonanz erfreut.

Beide Praxisbeispiele verdeutlichen, dass ohne projektspezifische Wirkungsanalysen großes Potential für Weiterentwicklung und Erfolg öffentlicher Förderangeboten für die KKW ungenutzt bleibt. Deutlich wird zudem: Auf relativ unkomplizierte und ressourcensparende Weise können Erfolge, Misserfolge und Handlungsalternativen ermittelt werden. Weiterhin trägt eine Veröffentlichung solch projektspezifischer Erkenntnisse dazu bei, Außenstehenden und somit auch Kritikern die Notwendigkeit einer Investition öffentlicher Gelder im Handlungsfeld KKW-Förderung begreifbar zu machen. Sie begünstigt zudem einen fundierten Diskurs zu Förderkonzeptionen bzw. schafft Transparenz, Legitimität und erhöht die Akzeptanz von Förderinstitutionen. Gerade hinsichtlich eines zielgerichteten effizienten Einsatzes öffentlicher Gelder und der zu beobachtenden Kritik an öffentlichen Förderaktivitäten erscheint es zwingend geboten, mit einer konsequenten Evaluierung von Fördermaßnahmen zu beginnen.

## Literaturverzeichnis

BOURDIEU, Pierre (1987): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteils-kraft*. Frankfurt/M., Suhrkamp.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission ‚Kultur in Deutschland‘*. Drucksache 16/7000. Berlin, Deutscher Bundestag.

EBERT, Ralf (2014): *Kreativ.Quartiere Ruhr: Chancen und Profilierung Anmerkungen zu einer Strategie zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Ruhrgebiet*. – In: RaumPlanung 174; 3/4. Informationskreis für Raumplanung IfR e.V., Dortmund, 45-40.

EBERT, Ralf/KUNZMANN, R. Klaus/LANGE, Bastian (2012): *Kreativwirtschaft in Metro-polen*. Detmold, Dorothea Rohn.

IHK BERLIN (2011): *Creative Industries: Zur Situation der Kultur- und Kreativwirtschaft in Berlin: Positionspapier und Forderungskatalog*. Berlin, IHK Berlin.

KLOTZ, Constanze (2014): *Vom Versuch, Kreativität in der Stadt zu planen: Die Internatio-nale Bauausstellung IBA Hamburg*. Bielefeld, transcript.

KORTHALS, Steffen (2015): *Frischzellenkur im Viertel – Neues Projekt Unionviertel. Krea-tiv holt mit 1.3 Millionen Euro weitere Kreative ins Dortmunder Quartier*. – In:  
<http://www.lokalkompass.de/dortmund-city/politik/frischzellenkur-im-viertel-neues-projekt-unionviertelkreativ-holt-mit-13-millionen-euro-weitere-kreative-ins-dortmunder-quartier-d525971.html> (22.08.2016).

KUNZMANN, Klaus R. (2002): *Kultur, Wirtschaft und Raumentwicklung*. – In: Informatio-nen zur Raumentwicklung 4/5, 185 – 197. Bonn, Franz Steiner.

LANGE, Bastian/KALANDIDES, Ares/STÖBER, Birgit/WELLMANN, Inga (Hrsg.) (2009): *Governance der Kreativwirtschaft – Diagnosen und Handlungsoptionen*. Bielefeld, transcript.

LAURIN, Stefan (2013): *Wo Millionen versenkt werden*. – In: <http://www.welt.de/regiona-les/koeln/article116494246/Wo-Millionen-versenkt-werden.html> (22.08.2016).

MWME, MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, MITTELSTAND UND ENERGIE DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (2007): *5. Kulturwirtschaftsbericht. Kultur- und Kreativwirtschaft. Wettbewerb – Märkte – Innovationen*. Düsseldorf, MWME.

MUNDELIUS, Marco (2009): *Braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft eine industriepoliti-sche Förderung*. Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.

REICH, Mathias Peter (2013): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland – Hype oder Zu-kunftschanse der Stadtentwicklung?*. Wiesbaden, Springer.

SCHRAVEN, David (2008): *Idee einer Designstadt Zollverein gescheitert.* – [http://www.welt.de/wams\\_print/article2079033/Idee-einer-Designstadt-Zollverein-gescheitert.html](http://www.welt.de/wams_print/article2079033/Idee-einer-Designstadt-Zollverein-gescheitert.html) (22.08.2016).

SÖNDERMANN, Michael/BACKES, Christoph/ARNDT, Olaf/BRÜNINK Daniel (2009): *Endbericht. Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der ‚Kulturwirtschaft‘ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht.* Köln/Brem/Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

STEINBERG, Rolf (2011): *Zur Kreierbarkeit von Kreativwirtschaften in Deutschland.* – In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Berg, Karen van den/Höhne, Steffen/Keller, Rolf/Mandel, Birgit/Tröndle, Martin/Zembylas, Tasos (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011.* 221- 241. Bielefeld, transcript.

STREIT, Anne von (2011): *Märkte, Innovationen und Arbeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft.* – In: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, BMVBS: *Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Voraussetzungen, Handlungsstrategien und Governance.* Bonn, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.

## Online-Quellen

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2016a): <http://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KuK/Navigation/information-und-beratung.html> (22.08.2016).

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2016b): <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Initiative/wettbewerb,did=614456.html>

Wirtschaftsförderung metropoluhr GmbH (2016): <http://business.metropoluhr.de/spot-on-ruhr/>

Creative.NRW (2016): <https://www.creative.nrw.de/creative-health/dokumentation/creativehealth1.html> (22.08.2016).

ecce GmbH (2016): <http://www.kreativ-quartiere.de/home/> (22.08.2016).



## *II Von Kulturwirtschaft und Standort*



## **Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten als Handlungs- und Politikfeld?**

### **Merkmale, Rahmenbedingungen und Maßnahmen**

RALF EBERT und FRIEDRICH GNAD

Das Handlungs- und Politikfeld der Kultur- und Kreativwirtschaft wird, beeinflusst von der Berichterstattung in den Medien der letzten Jahre, meist mit Großstädten wie Berlin (als ‚Stadt der Kreativen‘), Köln oder Hamburg assoziiert. Dieser Eindruck ist nicht ganz falsch, da die Gruppe der „Kreativen“, der Kunstgalerien oder der renommierten Designstudios in diesen Städten zumeist sehr sichtbar in Erscheinung treten. Auch ist bekannt, dass der überwiegende Teil der Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft seinen Standort in Großstädten hat, da hier zahlreiche Auftraggeber aus anderen Branchen sitzen und es in diesen Städten eine große Nachfrage nach publikumsbezogenen Angeboten in erwerbswirtschaftlicher Trägerschaft gibt (u.a. Kinos, Musikclubs, Privattheater). Dies hat zur Folge, dass die Branche einen großen Teil der Umsätze in Großstädten erzielt und hier auch die Anzahl der Beschäftigten und Selbstständigen sehr hoch ist. Das zeigen inzwischen regionale Studien u.a. zum Ruhrgebiet (vgl. STADTart, RVR 2010). Dort sitzen rund die Hälfte aller Betriebe in den großen Zentren Bochum, Duisburg, Dortmund und Essen.

Ist angesichts dieser Situation die Kultur- und Kreativwirtschaft überhaupt ein relevantes Handlungs- und Politikfeld für Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 25.000 und 100.000 Einwohnern? Wenn ja, in welchem Rahmen bzw. mit welchen Instrumenten und Maßnahmen kann die Branche in diesen Mittelstädten gestärkt werden (vgl. EBERT et al. 2016)?

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist zu berücksichtigen, dass Mittelstädte sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft aufweisen. Manche sind Teil eines dynamischen Verdichtungsraums wie etwa Worms oder Aschaffenburg in der Europäischen Metropolregion Frankfurt/ Rhein-Main. Andere liegen in Regionen, die seit Jahrzehnten mit dem industriellen Strukturwandel zu kämpfen haben (z.B. Lünen). Nicht wenige Mittelstädte in den ländlichen Räumen sind Solitärstädte mit einem weiten Einzugsbereich (z.B. Soest und Hof), wovon manche zudem eine Präsenz-Hochschule haben (z.B. Bamberg und Wernigerode). Andere können als ehemalige Residenzstädte auf lange kulturelle Traditionen verweisen (z.B. Weimar und Gotha) und



einige wenige sind international bekannt (z.B. Bayreuth). Wiederum andere liegen in Grenzregionen wie beispielsweise Cottbus oder sind Teil einer erfolgreichen Tourismusregion (z.B. Lindau am Bodensee).

## **Gründe für ein Politik- und Handlungsfeld Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten**

Für ein Politik- und Handlungsfeld Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten sprechen insbesondere folgende fünf Gründe:

1. *Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist auch in zahlreichen Mittelstädten eine relevante Branche mit positiven Effekten für den Arbeitsmarkt:* Alle Mittelstädte weisen einen kleineren oder größeren Anteil an Betrieben, Umsätzen und Beschäftigten in der Kultur- und Kreativwirtschaft auf. Bei einigen ausgewählten Mittelstädten in NRW mit rund 40.000 bis 70.000 Einwohner/innen liegt der prozentuale Anteil bei einer gewissen Streuung der Werte jedoch jeweils unterhalb des Landesdurchschnitts (Übersicht1). Trotzdem zeigen die absoluten Werte etwa von Herford mit 148 Betrieben, die über 17.500 EUR Jahresumsatz erzielen, oder die von Lüdenscheid mit 1.143 sozialversicherungspflichtig bzw. geringfügig Beschäftigten jeweils eine nennenswerte Größenordnung. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn diese Kenndaten auf je 1.000 Einwohner bezogen werden. Dabei zeigt sich, dass Mittelzentren ähnliche Indexwerte aufweisen können wie manche Großstädte (vgl. STADTart, RVR 2010: 35-44).
2. *Die Kultur- und Kreativwirtschaft trägt zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit anderer Branchen in den Mittelzentren und deren Umland bei:* Insbesondere Betriebe des Werbemarkts, der Designwirtschaft und der Software-/Games-Industrie, alle drei Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft, stellen Produkte für Betriebe anderer Wirtschaftsbranchen her oder erbringen für diese Dienstleistungen (vgl. STADTart 2012: 49-50). Sind solche Betriebe in Mittelzentren vorhanden und bestehen mit Betrieben anderer Branchen regionale Wertschöpfungsketten, dann tragen sie zur Erhaltung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben in anderen Wirtschaftsbranchen bei.

Übersicht 1: Betriebe, Umsätze und Beschäftigte der Kultur- und Kreativwirtschaft in ausgewählten Mittelstädten in NRW (2014)

Stadt	Unternehmen/Selbstständige in der Kultur- und Kreativwirtschaft (Anzahl)	Anteil der Unternehmen/Selbstständigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft an Gesamtwirtschaft (in Prozent)	Umsätze* in der Kultur- und Kreativwirtschaft (in 1.000 EUR)
<b>Lüdenscheid</b> 73.000 EW	131	4,6	65.030
Herford 66.000 EW	148	5,7	68.067
<b>Wesel</b> 60.000 EW	126	5,7	43.541
<b>Minden</b> 80.000 EW	162	6,1	64.018
<b>Rheine</b> 74.000 EW	118	4,8	51.667
<b>NRW</b>	50.874	7,6	35.391.999

\* Lieferungen und Leistungen

Stadt	Anteil Umsätze in der Kultur- und Kreativwirtschaft an der Gesamtwirtschaft (in Prozent)	Beschäftigte (SvB + GeB) (Anzahl)	Beschäftigte in der Kultur- und Kreativwirtschaft an allen Beschäftigten (in Prozent)
<b>Lüdenscheid</b> 73.000 EW	1,2	1.143	2,6
Herford 66.000 EW	1,6	874	2,2
<b>Wesel</b> 60.000 EW	1,4	519	1,9
<b>Minden</b> 80.000 EW	0,5	1.016	2,2
<b>Rheine</b> 74.000 EW	1,3	626	2,2
<b>NRW</b>	2,6	206.005	2,5

Quelle: STADTart, eigene Berechnungen nach Daten des IT NRW 2016

3. *Besucherbezogene Angebote der Kultur- und Kreativwirtschaft sind heute ein Faktor der kulturellen Daseinsvorsorge:* In den letzten vier Jahrzehnten haben sich die kulturellen Interessen stark ausdifferenziert. Bei einer anhaltenden Zahlungsbereitschaft war damit eine Zunahme an erwerbswirtschaftlich getragenen besucher- bzw. nutzerbezogenen Kulturangeboten verbunden (vgl. STADTart et al. 2012a). Solche Angebote, wozu etwa Musikkneipen oder private Musik- und Malschulen zählen, finden sich auch in Mittelstädten. Solche zusätzlichen Anbieter und auch temporäre kulturelle Angebote wie Festivals ergänzen das bestehende Kulturangebot in öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Trägerschaft und tragen zur kulturellen Daseinsvorsorge bei.
4. *Als Faktor der kulturellen Daseinsvorsorge erhöht die Kultur- und Kreativwirtschaft auch die Standortattraktivität von Mittelzentren:* Die Breite und die Qualität der kulturellen Daseinsvorsorge ist seit einigen Jahren ein bedeutender Faktor der (Er-)Lebensqualität einer Stadt, vor allem wenn diese in entsprechenden Kultur- und Freizeitvierteln zweiter Generation räumlich konzentriert sind (vgl. STADTart 2007). Da diese Standortattraktivität sowohl bei Standortentscheidungen von höher qualifizierten Haushaltsgruppen als auch von zahlreichen Dienstleistungsunternehmen eine nicht unerhebliche Rolle spielt, unterstützen besucher- bzw. nutzerbezogene Kulturangebote der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten Initiativen des Stadtmarketings und stärken zudem die ortsansässige Tourismuswirtschaft.
5. *Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein Faktor der Innenstadtentwicklung und zur Wiederbelebung von Gewerbe- und Industriegebäuden:* Weite Teile der Kultur- und Kreativwirtschaft bevorzugen innenstadtnahe Standorte (für Soest siehe Ebert 2011a), u.a. weil dort in Hinterhoflagen kleinteilig und zudem preisgünstige Immobilien vorhanden sind. Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft sind daher für die Innenstadtentwicklung von Mittelzentren bedeutsam. Dies gilt auch für manche brachliegende oder ungenutzte Gewerbe- und Industrieimmobilie mit Adressfunktion. Solche besonderen Immobilien werden angesichts der damit verbundenen vielfältigen Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten vielfach gerade von Start-ups der Kultur- und Kreativwirtschaft gesucht. Dies eröffnet der Stadtentwicklungsplanung die Möglichkeit, durch diese Form der Inwertsetzung ganze Areale aufzuwerten.

## Strukturmerkmale von Betrieben der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten

Der überwiegende Teil der Unternehmen und Selbstständigen der Kultur- und Kreativwirtschaft weist eine kleinteilige Betriebsgrößenstruktur auf. Zu den in quantitativer Hinsicht bedeutenden Teilmärkten zählen zum Beispiel in Mittelstädten mit Versorgungsfunktionen insbesondere der Pressemarkt, der Werbemarkt, der Architekturmarkt und die Designwirtschaft. Über viele Jahrzehnte befanden sich in Mittelstädten vor allem folgende drei Typen an Betrieben (vgl. EBERT et al. 2010):

1. *Kleinstunternehmen und Selbstständige mit Lokal- und Regionalbezug:* Als Buchladen, Musikschule, Künstler/-innen, Architekturbüro oder Medien-designer/-innen bedienen sie zumeist einen begrenzten lokalen bzw. regionalen Markt. Über ihre Biografie, familiäre Beziehungen und ihre Firmengeschichte sind diese Betriebe in der Stadt vielfach tief verwurzelt. Enge Beziehungen zu anderen ortsansässigen Firmen und zu kulturellen Institutionen sichern ihre ökonomische Existenz.
2. *KMU mit einer langen Familien- und Unternehmensgeschichte:* Manche alt eingesessene Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten bedienen heute überregionale Märkte, in metropolitanen Regionen insbesondere die Kernstadt. Aufgrund geringerer Faktor- und Standortkosten in Mittelstädten für Produkte und Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft (z.B. erfolgreiche Werbebüros) sowie aus persönlichen Gründen verlagern diese kaum ihren Standort. Abgesehen davon sind manche Betriebe eng mit dem Image der Stadt verknüpft wie etwa die Hersteller von Devotionalien in Wallfahrtsorten.
3. *Global Player mit familiären Bindungen:* Auch gibt es in manchen Mittelstädten kleine und große Global Player, die sich über Generationen dort entwickelt haben. Unternehmerische Kreativität und Offenheit für internationale Märkte haben zu deren internationalen Ansehen und Bedeutung beigetragen. Beispiele für solche Unternehmen sind Brauner Microphones in Hamminkeln am Niederrhein, Hein Derix KG (Glasmalerei) in Kevelaer oder der Medienkonzern Bertelsmann in Gütersloh.

Die Digitalisierung und der strukturelle Wandel der Informations- und Kommunikationslandschaft verändern seit einigen Jahren diese Struktur der Betriebstypen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten. Beispielsweise eröffnen sich den Kleinunternehmen und Selbstständigen mit Lokal- und Regionalbezug

neue Marktchancen. Gleichzeitig ist dieser Betriebstyp einem verstärkten Veränderungsdruck ausgesetzt, wie etwa die Aufgabe von Buchläden, die Zusammenlegung von Zeitungsredaktionen oder die Schließung von Kleindruckereien in Mittelstädten zeigen. In entwicklungsdynamischen Metropolregionen können gut erreichbare Mittelstädte von den Push-Faktoren des Immobilienmarktes in den Zentren profitieren. Dies betrifft vor allem großflächige Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft wie etwa Zeitungsdruckereien, aber auch die Gruppe der „Kreativen“, die zumeist auf preisgünstige Arbeitsräume angewiesen sind und deshalb vielfach zwischen Standorten an der Peripherie und dem Zentrum pendeln.

### **Was können Mittelstädte zur Stärkung der ortsansässigen Kultur- und Kreativwirtschaft tun?**

Aus den genannten Gründen kann es für viele Mittelstädte richtig sein, ein Handlungs- und Politikfeld Kultur- und Kreativwirtschaft zu etablieren, trotz der strukturellen Veränderungen der Branche u.a. angesichts der Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen etwa in der Musikwirtschaft, im Buchhandel, der Film- und TV-Wirtschaft. Dies hängt jedoch von den skizzierten unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Branche unter Berücksichtigung der Versorgungs- und Stabilisierungsfunktion und der Entwicklungsfunktion für die Region und in Metropolregionen von der Entlastungsfunktion für die Zentren ab.

Da in zahlreichen Mittelstädten in der Regel keine Analysen zur Kultur- und Kreativwirtschaft vorliegen, empfiehlt sich zunächst eine Erfassung der Kultur- und Kreativwirtschaft hinsichtlich der erzielten Umsätze und der Anzahl der Betriebe und Beschäftigten sowie eine Analyse hinsichtlich der Bedeutung der Branche in Relation zur Gesamtwirtschaft. Identifiziert die Analyse im Vergleich zu anderen Mittelstädten eine ‚kritische Masse‘ an Unternehmen und Selbstständigen, dann bietet sich in der Regel ein Handlungs- und Politikfeld Kultur- und Kreativwirtschaft und die Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Stärkung der Branche an.

Ein solches Konzept sollte heute angesichts der bestehenden parallelen Angebotsstrukturen und Wechselwirkungen zwischen dem öffentlich geförderten Kultursektor (z.B. Theater, Museen), dem zivilgesellschaftlichen bzw. intermediären Kultursektor (z.B. Kunstvereine) und dem erwerbswirtschaftlichen Kultursektor bzw. der Kultur- und Kreativwirtschaft (vgl. STADTART et al. 2012a) auf dieser

Basis entwickelt werden (Übersicht 2). Dies ermöglicht unter Einbezug der kommunalen Kulturpolitik und auch der Stadtentwicklungsplanung, die durch Maßnahmen wie etwa die experimentelle Nutzung von Standorten durch Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft die Entwicklung der Branche beeinflusst, eine sektorübergreifende integrierte Strategie. Im Rahmen einer solchen „Kreativwirtschaftspolitik 2.0“ (STADTART 2012b) können die sektoral zumeist begrenzten Ressourcen besser aufeinander abgestimmt werden. Neben anderen Maßnahmen (vgl. EBERT et al. 2010/vgl. EBERT et al. 2016) bieten sich u.a. auch folgende zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelstädten an:

- *Unterstützung von Existenzgründungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft:* Angesichts der Wirkungszusammenhänge der drei Kultursektoren sind in vielen Mittelstädten nicht nur unternehmensbezogene Förderprogramme, sondern auch zivilgesellschaftliche Initiativen wie etwa Künstler- und Atelierhäuser sowie soziokulturelle Zentren für die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft bedeutsam. Erfahrungsgemäß sind sie vielfach zugleich Inkubatoren für die Existenzgründungen in der Branche. Deshalb empfiehlt es sich, solche Einrichtungen nicht nur im Rahmen der kommunalen Kulturpolitik zu unterstützen.
- *Benennung eines Ansprechpartners für die Belange der Kultur- und Kreativwirtschaft:* Viele der Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft fallen trotz der zunehmenden Bekanntheit der Branche durch das übliche sektorale Raster der Wirtschafts- bzw. Kulturförderung. Deshalb empfiehlt es sich, einen Ansprechpartner innerhalb der Kommunalverwaltung zu benennen, der mit den Anforderungen der Betriebe vertraut ist und an den sich die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft bei der Suche nach geeigneten Räumen, bei Fördermöglichkeiten etc. wenden können bzw. der die Interessen der Branche innerhalb der Verwaltung vertritt.
- *Entwicklung von räumlichen Schwerpunkten der Kultur- und Kreativwirtschaft:* Erfahrungsgemäß haben in Mittelstädten ca. ein Drittel und mehr der ortsansässigen Betriebe der Kultur- und Kreativwirtschaft ihren Standort in der Innenstadt bzw. in angrenzenden Lagen.

Diese sollten in quartiersbezogene Strategien wie etwa Kultur-, Freizeit- und Bildungsviertel der 2. Generation zur Entwicklung der Innenstadt eingebunden werden (vgl. STADTART 2007).

Durch ‚weiche Maßnahmen‘ könnte zudem dazu beigetragen werden, dass die Betriebe der Branche sich nicht allzu sehr über das Stadtgebiet verteilen. Dies erschwert vielfach notwendige Kooperationen der Unternehmen, auf die gerade kleinere Betriebe angewiesen sind.

## Übersicht 2: Schema der Trisektoralität des Kulturbereichs in Mittelstädten



Quelle: STADTart 2016



Abgesehen von diesen und weiteren Maßnahmen empfiehlt es sich, insbesondere für Mittelstädte in ländlichen Räumen, die Kultur- und Kreativwirtschaft als ein regionales Politik- und Handlungsfeld anzusehen und mit den Kommunen im Umland zu kooperieren. Auf diese Weise können die teilweise geringen oder wenig bekannten Entwicklungspotenziale der Branche stärker gebündelt werden.

Wie in vielen anderen Politik- und Handlungsfeldern in Mittelstädten ist es zudem ratsam bei ersten Initiativen zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft vor allem die vorhandenen lokalen bzw. regionalen Bestände der Branche zu identifizieren und angesichts der strukturellen Herausforderungen und des Wettbewerbs mit den Großstädten zukunftsorientiert zu sichern. Darauf aufbauend gilt es, die entwicklungsfähigen Potenziale zu erkennen und über geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Dabei sollten nicht unbedingt die direkten Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft im Vordergrund stehen, sondern vielmehr deren zumindest ebenso bedeutsamen ‚Nebeneffekte‘ zur Stärkung der Mittelstädte als zukunftsfähiger Kultur- und Wirtschaftsstandort.

## Literaturverzeichnis

EBERT, Ralf/KUNZMANN, Klaus R. (2010): *Medium Sized Cities and Creative Spaces*. University of Lleida, Publikation in Vorbereitung.

EBERT, Ralf (2011a): *Kreative Chance auf dem Land – Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Entwicklung ländlicher Räume*. – In: *Stadt und Gemeinde* 5/2011. Bonn. 195-198.

EBERT, Ralf (2011b): *Urbane und kreative Räume der Kultur- und Kreativwirtschaft: ‚Eigenarten‘ von Mittelzentren im Ruhrgebiet*. – In: Baumgart, Sabine/Overhageböck, Nina/Rüdiger, Andrea (Hrsg.): *Eigenart als Chance. Strategische Positionierungen von Mittelstädten*. Münster. 95-107.

EBERT, Ralf /GNAD, Friedrich/KUNZMANN, Klaus R. (2016): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region*. Stuttgart.

STADTart (2007): *Modellvorhaben: Entwicklung von Kultur- und Freizeitvierteln der 2. Generation in den drei Städten Arnsberg, Solingen und Hamm*. – In: *Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW*. Düsseldorf.

STADTart, RVR (2010): *Urbane und kreative Räume der Kultur- und Kreativwirtschaft in Mittelzentren des Ruhrgebiets*. Dortmund/Essen.

STADTart (2012a): *Kreativwirtschafts-Scout: Die Kultur- und Kreativwirtschaft im IHK – Bezirk Dortmund*. Dortmund

STADTart, Institut für Kulturpolitik, HWWI (2012b): *Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor – Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*. – In: *Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)*. Dortmund/Bonn/Hamburg/Berlin.



### *III Vom Nutzen regionaler Netzwerke*



## **Profile und Netzwerke**

### **Regionale Kulturpolitik als Basis für kultur- und kreativwirtschaftliche Prozesse**

VOLKER GALLÉ

Der Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft ist Ausdruck der neoliberalen Mode, alle gesellschaftlichen Bereiche unter ökonomischen Gesichtspunkten zu betrachten. Moden fügen bestehenden Perspektiven neue Gesichtspunkte hinzu. Insofern sind sie hilfreich. Sie neigen aber auch dazu, den Blick auf eine Richtung zu verengen. Insofern müssen sie ergänzt werden.

Im Kern geht es um die Kunst. Die hat in erster Linie etwas mit Spiel zu tun, mit Möglichkeiten von Worten, Tönen, Farben, Bewegungen, Materialien, die neu erzählt, komponiert, choreografiert werden. Dazu gehört Handwerk in der Ausführung. Auch die Kunst kennt Moden, die beim Mainstream oder bestimmten Gruppen einer Epoche gefallen. Aber das bloße Gefallen wird mit der Zeit langweilig wie alle Wiederholung. Daher bedarf die Kunst der Erneuerung. Sie geht auf die Suche und will unbekannte Seiten der Wirklichkeit entdecken und vermitteln. Insofern ist sie eine Bereicherung für Menschen. Ihr Weg geht immer über Einzelne, wenn sie Qualität erreicht. Ihre Resonanz kann zeitverschoben sein.

Diese knappe Vorbemerkung ist wichtig, weil die Teilmärkte/Kulturfelder, die unter dem Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft betrachtet werden, sehr unterschiedlich sind. Es gibt anwendungsorientierte Felder wie Architektur, Design, Freizeit- und Spieleindustrie, die größtenteils privatwirtschaftlich organisiert sind. Und obwohl sie bereits aus ihrer Geschichte heraus marktorientiert sind, werden sie im Zug der kreativwirtschaftlichen Debatte bevorzugt gefördert. Das gilt insbesondere für digitale Ansätze. Die Ökonomie der klassischen Kunstfelder wie Literatur, Theater, Tanz, Musik und bildende Kunst ist in Deutschland zu einem großen Teil von öffentlicher Förderung getragen, mithin kulturpolitisch bestimmt. In den kommunalen Haushalten zählt diese Förderung zu den freiwilligen Leistungen, auch wenn sie vom Grundsatz in Landesverfassungen wie in Rheinland-Pfalz verankert ist. Der Hintergrund ist der durchaus sinnvolle Gestaltungsspielraum kommunaler Selbstverwaltung. Die Kommunalaufsicht definiert diesen Spielraum allerdings in Zeiten von Haushaltskonsolidierungen als Sparpotenzial. Der Trend geht nicht nur zu Etatkürzungen, sondern auch zu immer mehr kurzfristiger Projektförderung mit ständig sich ausweitenden Antragsverfahren, die durch ihren Umfang und ihre Auflagen die Projektentwicklung und -durchführung hemmen. Das potenziert sich im Projektverfahren, weil mittlerweile häufig

mehrere Förderer notwendig sind mit jeweils eigenen, teilweise schwer kompatiblen Antragsverfahren, was Fristen, Auflagen etc. angeht. Das ist selbst für öffentliche Verwaltungen, aber erst recht für die freie Szene und einzelne Personen schwer zu bewältigen.

Ein Großteil der Künstler in diesen Arbeitsfeldern kann nicht von ihrer Kunst leben. Der *Report Darstellende Künste* von Dr. Susanne Keuchel beispielsweise hat 2009 ergeben, dass das jährliche künstlerische Nettoeinkommen in diesem Genre bei rund 11.500 Euro liegt (KEUCHEL 2009), mithin sehr niedrig ist. Ein großer Teil der Künstler ist „sowohl freiberuflich als auch über Zeitverträge, teilweise auch über nicht künstlerische Tätigkeiten abhängig beschäftigt“ (ebd.). Da es aber über die Frage der Sozialversicherung hinaus die Notwendigkeit sozialer Absicherung gibt, entstehen oft Neid- und Pfründedebatten unter den Künstlern, die der Qualität abträglich sind, oder aber Abhängigkeiten von einem Broterwerb oder vom Einkommen eines anderen Familienangehörigen.

Ein erster Schritt zur Lösung dieses Teufelskreises wäre die Entkoppelung von sozialer Absicherung und künstlerischer Qualität, wie sie durch das Modell des bedingungslosen Grundeinkommens gewährleistet werden könnte. Insbesondere im Bereich der Kunst mit ihrem Auf und Ab an Projekten und damit Einkommen, würde eine stabile Grundsicherung dazu führen, dass im Projektbereich künstlerische Freiheit und damit Qualität zum Maßstab der Arbeitsvereinbarungen werden könnte. Denkbar sind zunächst Modellprojekte auf Landesebene, die den Gang einer Legislaturperiode zur Grundlage nehmen und ausgeschrieben werden. Während das Grundeinkommen gesichert würde, müssten die künstlerischen Projekte frei geplant, finanziert und durchgeführt werden. Partner wären hier das Publikum, Privatpersonen, Stiftungen, Spender, Sponsoren und die Kommunen, nicht das Land.

Kommunen, Land und Bund sollten konzeptionell arbeiten, daraus Budgets definieren, ein- und mehrjährige Verträge schließen und nach Projektablauf evaluieren. Vor allem größere Projekte haben einen Planungshorizont im Vorlauf von bis zu zwei Jahren. Im Bereich der institutionellen Förderung wie bei den Stadt- und Staatstheatern, darf aber nicht nur auf konzeptionelles Arbeiten der Intendanten gepocht werden. Es muss auch berücksichtigt werden, dass die Zuschüsse ständig der Kostenentwicklung (Tariferhöhungen, Preissteigerungen) angepasst werden müssen. Ansonsten droht ein Einbruch in Angebot und Qualität. Produktivitätssteigerungen und Einnahmeerhöhungen (Eintrittsgelder, Förderungen) sind im Theater nur begrenzt möglich. William J. Baumol schrieb zum Thema Produktivitätssteigerung im Dienstleistungsbereich:

„Irgendwann wird es schwierig, die Zeit zu reduzieren, die notwendig ist, um bestimmte Aufgaben auszuführen, ohne dabei gleichzeitig die Qualität zu reduzieren. Wer versucht, die Arbeit von Chirurgen, Lehrern oder Musikern zu beschleunigen, hat gute Chancen, eine verpfuschte Operation, schlecht ausgebildete Schüler oder ein merkwürdiges Konzert zu bekommen“ (BAUMOL 2012).

Man spricht daher auch für den Kulturbereich von der ‚baumolschen Kostenkrankheit‘. Selbst gleichbleibende Förderbudgets führen bei Kostensteigerungen im Infrastruktur- und Sachkostenbereich zu Kürzungen im Bereich der künstlerischen Produktion. Es geht nicht umsonst in Controllerkreisen die Redeweise um, am kostengünstigsten sei es, ein Haus zu bauen oder zu sanieren und dann nicht in Betrieb zu nehmen.

Eine weitere Notwendigkeit in den öffentlichen Verwaltungen sind Querschnittsplanungen unterschiedlicher Ressorts, die gegenseitig die jeweiligen Gesetzmäßigkeiten, vor allem in der Terminplanung, berücksichtigen. Das gilt vor allem für die Bereiche Kultur, Tourismus, Stadtentwicklung inkl. Stadtplanung und Stadtmarketing. Im Rahmen der zunehmend wichtigen Vermittlungsaufgaben von Politik sind auch Kooperationen mit den Bereichen Bildung und Soziales sinnvoll und machbar. Das gilt nicht nur für den Stellenwert kultureller Bildung, z.B. im Rahmen kommunaler Bildungspläne, sondern auch für die Vermittlung von Themen, angefangen bei politischer Bildung bis hin zu gesellschaftlichen Diskursen zu Generationsverhalten oder Prävention im Gesundheitsbereich. Dadurch können auch neue Finanzierungsmodelle entwickelt werden. Erforderlich sind dafür aber mehr Kommunikation und Koordination und das bedeutet Investition von Zeit, sprich Personal in die Vernetzungsstrukturen.

Aktivierende Kulturpolitik bewegt sich in den Feldern von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Vor allem das letztgenannte Feld verändert sich dynamisch. Während Vereine mit der Übernahme dauerhafter Funktionen und Einrichtungen an engagierten Mitgliedern ausdünnen, bilden sich in den verschiedensten Szenen temporäre Initiativen ohne Rechtsform. Letztere brauchen eine besondere Form der Beratung, die schnell und wirkungsvoll handelt. Die vorhandenen Förderprogramme mit ihren Antrags- und Abrechnungsmarathons sind hierfür gänzlich ungeeignet. Tätig werden müssten Beratungsagenturen auf lokaler Ebene, die formale Aufgaben bis hin zur Kassentätigkeit übernehmen und die Initiativen inhaltlich arbeiten lassen. Ähnliche Modelle werden auch im Vereinswesen benötigt, also die Übernahme des Formalen durch die Kommunen oder Dachverbände, damit die engagierten Mitglieder mehr Energie auf die Arbeitsinhalte verwenden und weitere Mitstreiter motivieren können. Bürgerschaftliches Engagement inkl.



Ehrenamt scheitert, wenn es überfordert wird, d.h. wie ein hauptamtlicher Akteur behandelt wird.

Die Metropolregionen Rhein-Main und Rhein-Neckar sind polyzentrale Regionen. Stadt und Land mischen sich. Es entstehen Netzwerke von Partnern mit unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Bereichen. Die 2016 veröffentlichte *Kulturvision Rhein-Neckar*, die auf den Zeitraum bis 2025 zielt, hat daher Handlungsziele definiert (vgl. KULTURVISION RHEIN-NECKAR 2016):

- Die gemeinschaftliche Regionalarbeit stärken und ausbauen durch Kooperationen an Schnittstellen von Kunst und Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Sport, dem sozial- und Bildungssektor, der Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung.
- Individuelle Kulturprofile der Kommunen und Kreise entwickeln und im regionalen Kontext vorantreiben.

Dabei sollen durch Projekte wie *matchbox* künstlerische Impulse von außen in Projekte einfließen, die Akteure verschiedener Größe, verschiedener Kunstsparten und Politikfelder, verschiedener Verfasstheit (Institution/Initiative/ Einzelperson), verschiedener Generationen, Subregionen, Religionen und Kulturen miteinander ins Spiel bringen. Die hohe Diversität soll als identitätsstiftender Standortvorteil genutzt werden. Die Kommunen sind angehalten, kulturelle Profile mit unterschiedlichen Reichweiten zu bilden und sich dadurch in ein buntes regionales Gesamtprofil einzubringen, das auch nach außen Vielfalt sichtbar macht. Die Profile können sich auf das kulturelle Erbe beziehen (Worms: Nibelungen, Dom, Luther, SchUM) oder auf Sparten (Mannheim UNESCO-City of Music/Heidelberg UNESCO-City of Literature) oder auf Institutionen (Reiss-Engelhorn-Museen/Historisches Museum der Pfalz und Themenregionen wie Staufer, Barock, Päpste, Löwenherz etc.). Eine differenzierte, ausgehandelte und dauerhafte Netzwerkarbeit nach innen und nach außen gibt die Möglichkeit, Prioritäten in Budgets, Einwerbung von Fördermitteln und Publikumsansprachen zu setzen. Die Region profitiert davon kulturtouristisch, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Region.

Zunehmend von Bedeutung ist die Identitätsbildung von Kommunen und Regionen, nicht nur als Marketinginstrument, sondern auch als Selbstverständnis von Bürgergesellschaft. Geschichtsarbeit, Storytelling und Begegnungsprojekte können das leisten. Was ist Heimat? Was ist deutsch? Was ist europäisch? Was ist christlich? Was ist jüdisch? Was ist muslimisch?

Kultur in Stadt und Region hat auch die Aufgabe, solche Fragen beobachtend und erzählend zu konkretisieren, um propagandistischen Behauptungen das Wasser abzugraben. Dabei kann es sowohl sinnvoll sein, auf lebendige oder verschüttete Potenziale zurückzugreifen als auch Zukunftsentwürfe zu kreieren. Im Bereich der Erinnerung macht es Sinn, die Geschichte auch kontrafaktisch zu betrachten: Was wäre, wenn alles anders gelaufen wäre? Das speist seinerseits machbare Visionen.

Kultur- und kreativwirtschaftliche Prozesse können sich nur entfalten, wenn die Rahmenbedingungen für die einzelnen Sektoren stimmen, d.h. für das jeweilige Arbeitsfeld spezifisch erarbeitet werden. Insofern ist eine ökonomische Betrachtung ohne kulturelle Inhalte, Verortungen und politische Diskurse nicht innovativ, sondern reduziert sich auf Wirtschaftsförderung angesagter und einflussreicher Lobbygruppen.

## Literaturverzeichnis

KEUCHEL, Susanne (2009): *Report Darstellende Künste*. – In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 125, 2/2009

BAUMOL, William J. (2012): *The Cost Disease: Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*. New Haven.

KULTURVISION RHEIN-NECKAR (2016): *Viele Akteure - ein gemeinsames Leitbild: ‚Kulturvision Rhein-Neckar‘ formuliert Ziele der Kulturentwicklung für die Metropolregion*

# **Cluster und Clusterinitiativen in der Kultur- und Kreativwirtschaft**

KONSTANTIN SCHNEIDER

## **Einleitung**

Clusterinitiativen, vereinfacht auch öfters als regionale Netzwerke bezeichnet, haben sich in den letzten zehn Jahren als wichtiges Instrument der Wirtschaftsförderung etabliert. Es gibt zwar derzeit keine genauen Daten, wie viele Clusterinitiativen sich inzwischen in Europa entwickelt haben, aber Schätzungen gehen derzeit von über 2000 aktiven Initiativen aus.

Auch in der Förderung der Kreativwirtschaft werden Clusterinitiativen stark diskutiert. Schließlich stehen Clusterinitiativen für Vernetzung, Zusammenarbeit, Kooperation und Innovation; Attribute die durchaus auch gerne im Zusammenhang mit der Kreativwirtschaft gebraucht werden. Auch die Kreativwirtschaft kooperiert sehr stark mit ihren Kunden, vernetzt sich mit externen Partnern und bringt Innovationen voran.

Sind somit Clusterinitiativen das ideale Instrument zur Förderung der Kreativwirtschaft? Die Grundvoraussetzungen sind gegeben, doch gewisse Eigenschaften der Kreativwirtschaft müssen beachtet und Barrieren beseitigt werden. Denn im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren steht bei der Kreativwirtschaft vor allem die Kreativität im Vordergrund. Die Wirtschaftlichkeit wird dabei, auch bei der Förderung, gerne mal vergessen.

Im Folgenden sollen daher zunächst einmal die Begriffe Cluster und Clusterinitiativen noch einmal umrissen werden. Darauf aufbauend werden die Spezifika der Kreativwirtschaft aufgeführt, die beim Aufbau und vor allem beim nachhaltigen Management einer Clusterinitiative problematisch sein können. Am Beispiel Pforzheim soll im Kapitel ‚Create! PF: Kreativwirtschaft in Pforzheim‘ gezeigt werden, wie eine nachhaltige Förderung von Clusterinitiativen in der Kreativwirtschaft aussehen kann.

## **Cluster und Clusterinitiativen**

Um das Thema Clusterinitiativen in der Kreativwirtschaft zu beleuchten, ist es wichtig, noch ein paar wesentliche Begrifflichkeiten zu klären, die in der Praxis sehr gerne durcheinandergebracht werden. In Bezug auf das Instrument Cluster im Bereich der Wirtschaftsförderung muss vor allem zwischen den Begriffen Cluster und Clusterinitiative unterschieden werden.

Der Begriff Cluster wird in der Wissenschaft sehr kontrovers diskutiert und eine Vielzahl von Definitionen ist heute im Umlauf. Die hier aufgeführten Erklärungen erheben daher nicht den Anspruch allumfassend und vollständig zu sein. Es werden vielmehr die Definitionen aufgeführt, die in der Praxis derzeit am ehesten Verwendung finden. Zunächst einmal ist der Clusterbegriff geprägt durch die ursprüngliche Definition von Porter:

“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standard agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate” (PORTER 2000: 16).

Cluster sind also Konzentrationen von Unternehmen innerhalb einer Region, die sich auf eine gewisse Branche, einen bestimmten Sektor oder eine gemeinsame Technologie spezialisiert haben. Hinzu kommen Zulieferer, Hochschulen und Träger öffentlicher Belange wie Handwerkskammern und Verbände, die ebenfalls ihren Fokus auf diese gemeinsame Branche, Sektor oder Technologie gelegt haben. Im Idealfall ist in einem Cluster ein ideales Zusammenspiel aus Wirtschaft, Forschung und Politik, auch Triple-Helix genannt, vorzufinden.

Die Unternehmen innerhalb eines Clusters zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch ihre hohe Spezialisierung und die Beziehung zu den verschiedenen Zulieferern und Partnern in der Region besonders innovativ sind und daher einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern aus anderen Regionen generieren können. Wichtig bleibt festzuhalten, dass Cluster zunächst einmal vollkommen frei und ohne eine gezielte politische Unterstützung entstehen können. Beispiele hierfür sind das berühmte *Silicon Valley* oder das *Automobilcluster in Stuttgart*, die ohne eine aktive Clusterpolitik entstanden sind.

Das heißt allerdings nicht, dass durch gezielte Aktivitäten und Maßnahmen nicht die Bildung eines Clusters beschleunigt werden kann. Im Gegenteil: Eine aktive Clusterpolitik kann die gewünschten Prozesse verstärken und zu einer nachhaltigen erfolgreichen Entwicklung eines Clusters führen.

An dieser Stelle kommen die Clusterinitiativen ins Spiel. Die Rolle von Clusterinitiativen besteht darin, den Clusterentwicklungsprozess entweder anzustoßen, also die Entwicklung eines neuen Clusters zu forcieren oder zu verstärken, d. h. ein bestehendes Cluster weiter auszubauen.

Eine Definition des Begriffs Clusterinitiative gestaltet sich als schwierig, eine wissenschaftliche Beschreibung findet sich am ehesten noch im *Cluster Initiative*

*Greenbook* (vgl. SÖLVELL et al. 2003: 31 ff.). Auf diese soll an dieser Stelle aber nicht mehr explizit eingegangen werden.

Vereinfacht gesagt, wenn auch wissenschaftlich nicht ganz korrekt, sind Clusterinitiativen regionale Netzwerke von Vertretern aus Wirtschaft (Unternehmen), Forschung (Universitäten, staatliche Forschungseinrichtungen) und Politik. Die Akteure kommen zusammen, um gemeinsam mit gezielten Aktivitäten und Maßnahmen, die Entwicklung eines Clusters in der Region zu fördern. Diese Aktivitäten erstrecken sich von gemeinsamen Veranstaltungen und Workshops bis hin zu Arbeitsgruppen und komplexen Kooperationsprojekten.

Zur Koordination der vielen Aktivitäten haben Clusterinitiativen ein Clustermanagement, das entweder aus einem/einer Clustermanager/-in oder bei mehreren Personen aus einem Clustermanagement-Team besteht. Clusterinitiativen können eigene Rechtsformen gründen (z.B. Verein oder GmbH) oder an regionale und kommunale Wirtschaftsförderungen, Handwerkskammern oder Verbänden angedockt sein.

Die Finanzierung der Clusterinitiative kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Clusterinitiativen, die aus dem regionalen Umfeld, vornehmlich von Unternehmen initiiert und finanziert werden, werden als Bottom-up-Initiativen bezeichnet. Top-down-Initiativen werden hingegen von staatlicher Seite aus angeregt und finanziell unterstützt (vgl. FROMHOLD-EISEBITH 2005: 1254). In der Praxis sind aber am häufigsten Mischfinanzierungen aus privater und staatlicher Hand vorzufinden (vgl. KIESE 2008: 131).

Clusterinitiativen gibt es heute in vielen unterschiedlichen Ausprägungen und Größen. So gibt es Clusterinitiativen mit bis zu 1000 Mitgliedern und über 30 Mitarbeitern oder kleinere Initiativen mit einer halben Vollzeitstelle für das Clustermanagement und gerade mal 30 Mitgliedern. Dies hat jedoch keinen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Initiative: In beiden Fällen können interessante Maßnahmen und Aktivitäten aus ihnen entstehen.

Es ist wichtig, gerade auch bei der Förderung der Kreativwirtschaft, zwischen Cluster und Clusterinitiative zu unterscheiden. Denn wenn von Clusterförderung gesprochen wird, ist in der Regel die Förderung von Clusterinitiativen gemeint, die meistens von staatlicher Seite, aber auch sehr stark durch private Gelder finanziert werden.

Im Folgenden soll daher auf die Förderung und den Aufbau von Clusterinitiativen in der Kreativwirtschaft eingegangen werden.

## **Clustermanagement in der Kreativwirtschaft: Besonderheiten und Herausforderungen**

Der Aufbau und das Management von Clusterinitiativen im Bereich der Kreativwirtschaft stellt eine besondere Herausforderung dar. Dies liegt insbesondere an ihrem Aufbau und ihrer Wirkung der Kreativwirtschaft auf einen Standort.

Zunächst einmal besteht die Kreativwirtschaft aus vielen unterschiedlichen Teilbranchen. Dies zeigt schon der Blick auf die in Deutschland gängige Definition der Kreativwirtschaft (vgl. SÖNDERMANN 2010). Hier tummeln sich verschiedenste Teilbranchen, die nicht immer einen direkten Bezug zueinander haben. So hat die Software/Games-Branche nicht unbedingt viele Gemeinsamkeiten/Schnittmengen mit anderen Teilbranchen wie bspw. dem Büchermarkt.

Daher ist die inhaltliche Ausrichtung einer Clusterinitiative eine besondere Herausforderung. Clusterinitiativen erarbeiten in der Regel eine klare Strategie zusammen mit ihren Mitgliedsunternehmen. Es werden gemeinsame Ziele formuliert, sowie Aktivitäten und Maßnahmen beschlossen, um diese Ziele zu erreichen. Das ist bei klaren Branchenabgrenzungen deutlich leichter, als bei einer so heterogenen Struktur, wie sie in der Kreativwirtschaft vorgefunden wird.

Sehr häufig wird, auch in der Förderung, die Kreativwirtschaft aber als Ganzes gesehen. Dies wird spätestens dann problematisch, wenn der Theaterschauspieler mit einem Softwareentwickler gemeinsame Projekte entwickeln will. Auch hier können selbstverständlich neue und vor allem spannende Projekte entstehen, daran besteht kein Zweifel. Die Praxis zeigt aber, dass solche branchenübergreifenden Kooperationen keine Selbstläufer sind, äußerst komplex sein können und ein professionelles Management erfordern.

Gerade beim Aufbau einer Clusterinitiative sollte daher darauf geachtet werden, dass die Kreativwirtschaft vor Ort genau betrachtet wird und die spezifischen Stärken in der Region hervorgehoben werden. Erst wenn in diesen spezifischen Stärken funktionierende Strukturen aufgebaut wurden, sollten im nächsten Schritt die Aktivitäten auf andere Sektoren der Kreativwirtschaft ausgeweitet werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der den Aufbau von Clusterinitiativen in der Kreativwirtschaft schwierig macht, ist die Problematik der Finanzierung. Wie schon im Kapitel ‚Cluster und Clusterinitiativen‘ erwähnt ist die häufigste Finanzierungsform von Clusterinitiativen eine Mischung aus staatlichen und privaten Geldern, wobei gerade in Deutschland die Gelder aus der Privatwirtschaft den größten Anteil stemmen sollten. In vielen Clusterinitiativen zahlen vor allem Großunternehmen und größere KMUs teilweise Mitgliedsbeiträge zwischen 5.000 und

10.000€. Diese Strukturen finden sich leider nicht in der Kreativwirtschaft. Hier ist der Großteil der Unternehmen häufig kaum größer als zehn Mitarbeiter. Bei diesen Unternehmen fehlt es sowohl an finanziellen, als auch an personellen Ressourcen.

Gerade auch die fehlenden personellen Ressourcen stellen für das Engagement der Unternehmen innerhalb einer Clusterinitiative ein weiteres Problem dar. Eine Clusterinitiative lebt in der Regel von der Mitarbeit ihrer Mitglieder. Sie müssen zu den Clustertreffen gehen, sich in den Workshops beteiligen und in Kooperationsprojekten zusammenarbeiten. Dies erfordert vor allem viel Zeit. Gerade für die sehr kleinen Unternehmen ist es allerdings schwierig, einen Mitarbeiter – und sei es nur für einen Tag – für solche Aktivitäten abzustellen.

Darüber hinaus hat eine vitale Kreativwirtschaft sehr viele positive Effekte auf das Image eines Standorts von denen sie selbst aber nur sehr wenig profitiert. Eine gut ausgeprägte Kreativwirtschaft sorgt für eine hohe Standortattraktivität. Vor allem kann sie dazu beitragen, junge, gut ausgebildete Menschen in die Region zu locken. Dadurch profitieren vor allem andere Unternehmen, die auf Fachkräfte angewiesen sind. Ein attraktiver Standort macht es wesentlich leichter, neue, gut ausgebildete Ingenieure, Manager und Facharbeiter zu finden.

Diese Voraussetzung erfordern bei der Förderung von Clusterinitiativen neue Wege und Instrumente. Denn eine klassische Förderung mit einer Anschubfinanzierung einer Clusterinitiative, deren Strukturen sich mit der Zeit durch die finanzielle Unterstützung der Unternehmen selbst tragen, ist in der Kreativwirtschaft kaum realisierbar.

Der Aufbau einer Clusterinitiative im Bereich der Kreativwirtschaft erfordert daher ein langfristigeres und nachhaltigeres Engagement der Städte und Regionen, das sich aber auf lange Sicht durch eine deutlich erhöhte Standortqualität und ein wesentlich besseres Standortimage auszahlen kann. Wie solche neuen Wege aussehen können, soll am Beispiel der Stadt Pforzheim aufgezeigt werden.



## Create! PF: Kreativwirtschaft in Pforzheim

Gerade die Stadt Pforzheim ist ein sehr interessantes Beispiel, weil sie eben keine Großstadt oder Metropole ist. Mit ihren ca. 110.000 Einwohnern gehört sie in Deutschland eher zu den Mittelgroßen Städten. Trotzdem kann auch hier die Förderung der Kreativwirtschaft gelingen.

In Pforzheim gibt es an die 330 Unternehmen und bis 1400 sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigte, die dem Bereich Kreativwirtschaft zuzuordnen sind. Als traditioneller Uhren- und Schmuckstandort sind zudem 380 weitere Unternehmen aus diesem Bereich hier angesiedelt.

Der Schwerpunkt der Kreativwirtschaft in Pforzheim liegt auf dem Themenfeld Design. Dies liegt vor allem in der Tradition des Standortes als Zentrum der Schmuck- und Uhrenindustrie. Ein weiterer wichtiger Impulsgeber für diese Fokussierung ist die Hochschule Pforzheim mit ihrem renommierten Institut für Gestaltung. Hier werden junge Designer zum Beispiel in den Disziplinen Schmuck-, Mode- und Kommunikationsdesign ausgebildet. Zudem verfügt die Stadt mit der Goldschmiedeschule Pforzheim, die in ihrer Form europaweit einzigartig ist, über eine weitere exzellente Ausbildungsstätte für junge Talente.

Gezielt gefördert wird die Kreativwirtschaft durch die Stadt Pforzheim seit dem Jahr 2010. Ein wichtiger Baustein war dabei die Initiierung der Clusterinitiativen *CREATE! PF*, die mit Hilfe der Landesregierung Baden-Württemberg und Geldern des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) aufgebaut werden wurde. Die Clusterinitiative vernetzt die Kreativschaffenden untereinander mit den in Pforzheim und der Region ansässigen Unternehmen. Darüber hinaus werden verschiedene Projekte, Veranstaltungen und Beratungsangebote für die Kreativschaffenden angeboten.

Aufbauend auf der Arbeit und den Ideen aus der Clusterinitiative folgte im Oktober 2014 mit der Eröffnung des *Kreativzentrums EMMA* ein weiterer Meilenstein. Günstige Werkstattarbeitsplätze, Schreibtische im Co-Working-Bereich, Besprechungsräume, Ateliers und Mietbüros werden den Kreativschaffenden auf einer Fläche von 3.000m<sup>2</sup> zur Verfügung gestellt. Zudem wurde ein Veranstaltungsbe-reich für Ausstellungen, Tagungen und Workshops geschaffen (vgl. WS Pforzheim 2016a).

Unterstützend wurde das Programm *Designer in Residence* gestartet. Dies umfasst Stipendien für Nachwuchsdesigner aus dem Bereich Schmuck-, Mode-, und Produktdesign. Neben einem Stipendium dürfen die Studenten zusätzlich drei Monate die Räumlichkeiten im Kreativzentrum unentgeltlich nutzen. Für diesen

Zeitraum werden den Studenten auch kostenfreie Wohnunterkünfte zur Verfügung gestellt (vgl. WS Pforzheim 2016b).

Das Kreativzentrum versucht allerdings nicht nur ein Ort für die Kreativschaffenden zu sein, sondern sich in das Stadtleben zu integrieren. Durch offene Ausstellungen, bei denen die Arbeiten von Studenten präsentiert werden, und weitere Veranstaltungsformaten wie ein jährliches Sommerfest, können die Bürger an den Aktivitäten des Kreativzentrums partizipieren.

Auch das Kreativzentrum wurde maßgeblich durch Fördergelder finanziert. Aber es wurde zudem ein weiterer Weg gefunden, Unternehmen an der Finanzierung des Vorhabens zu beteiligen. Dabei handelt es sich interessanterweise auch um Unternehmen, die nicht zur Kreativbranche gehören. Diese können sich mit Sponsorengeldern an den Aktivitäten des Kreativzentrums beteiligen. Sie können als Gold- (10.000€), Silber- (5.000€) oder Bronze- (2.500€) Sponsoren die Kreativschaffenden unterstützen (vgl. WS PFORZHEIM 2016c).

Natürlich reichen die Summen, die durch das Sponsoring gewonnen werden, nicht aus, die Gesamtkosten des Projektes zu refinanzieren. Es ist aber zumindest ein erster Schritt gemacht worden, um Unternehmen, die von einem attraktiveren Standort profitieren aber selbst nicht Teil der Kreativszene sind, an der Finanzierung zumindest zu beteiligen.

Das Beispiel Pforzheim zeigt, dass die Förderung der Kreativwirtschaft mit der Hilfe von Clusterinitiativen funktionieren kann, vor allem da folgende Aspekte berücksichtigt wurden:

- Es wurde sich mit dem Themenfeld Gestaltung und Design zunächst einmal auf ein bestimmtes Themenfeld der Kreativwirtschaft spezialisiert, in dem der Standort auch eine spezifische Stärke aufweist. Aufbauend auf dieser Stärke werden auch weitere Bereiche der Kreativwirtschaft angesprochen.
- Es gab finanzielle Unterstützung von der Kommune, dem Land und der EU, um die Strukturen aufzubauen und vor allem auch weiterzuentwickeln. Im Fall von Pforzheim geschieht diese Weiterführung durch ein starkes Engagement der Stadt. Dieses Engagement ist erforderlich, da die Kreativwirtschaftsbranche durch ihre Struktur nur schwer Clusterinitiativen nachhaltig finanzieren kann.

- Mit dem *Kreativzentrum EMMA* sind neue Wege gegangen worden, die sich vor allem an die Anforderungen der Kreativwirtschaft richten. In diesem Fall ging es darum, einen zentralen Ort für die Kreativschaffenden zu schaffen.
- Die Stadt Pforzheim begreift die Kreativwirtschaft als wichtigen Faktor zu Standortentwicklung. Als mittelgroße Stadt kann dies eine Chance sein, junge, gut ausgebildete Menschen anzuziehen.

## Fazit

Clusterinitiativen können ein wichtiges Instrument zur Förderung der Kreativwirtschaft sein. Sie helfen dabei, Kräfte zu bündeln und gemeinsame Aktivitäten anzustoßen. Allerdings müssen dabei die Besonderheiten der Kreativwirtschaft beachtet werden.

So müssen die spezifischen Stärken einer Region im Bereich der Kreativwirtschaft herausgearbeitet werden. In einem ersten Schritt sollten dann genau diese Stärken gezielt gefördert werden, um darauf aufbauend weitere Bereiche der Kreativwirtschaft anzuziehen.

Dazu braucht es innovative und neue Maßnahmen, die sich an den Bedürfnissen der Kreativwirtschaft orientieren. Ein Beispiel hierzu bietet das *Kreativzentrum EMMA* in Pforzheim. Doch in ganz Deutschland gibt es viele weitere Beispiele, die zeigen, wie die Kreativwirtschaft nachhaltig gefördert werden kann.

Zudem müssen die Regionen sowie deren Städte und Kommunen die Förderung der Kreativwirtschaft als ein Instrument der Standortentwicklung wahrnehmen. Junge, gut ausgebildete Menschen wollen heute mehr als nur einen guten Job, sie wollen ein kreatives und kulturell ausgeprägtes Umfeld. Wenn Städte und Regionen diese Vorteile nutzen wollen, dann müssen sie langfristig in den Aufbau der Kreativwirtschaft investieren. Eine Anschubfinanzierung, wie häufig in Clusterinitiativen traditioneller Branchen üblich, mit der Hoffnung, dass sich die Strukturen auf lange Sicht selbst tragen, wird bei der Kreativwirtschaft nicht funktionieren. Dafür sind die Strukturen einfach zu klein.

Zuletzt bleibt festzuhalten, dass die Förderung der Kreativwirtschaft nicht nur für die großen Metropolen interessant ist. Das Beispiel Pforzheim zeigt, dass auch kleinere Städte durchaus die Kreativwirtschaft anziehen können.

## Literaturverzeichnis

EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY (2010): *European Cluster Organisation Directory*. – In: <http://clusters.wallonie.be/servlet/Repository/clusters-directory.pdf.pdf?IDR=35542&saveFile=true> (Stand: 2011) (Abgerufen: 05.01.2011)

FROMHOLD-EISEBITH, E. & G. Eisebith (2005): *How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches*. – In: *Research Policy* 34: 1250-1268.

KIESE, M. (2008): *Mind the Gap: Regionale Clusterpolitik im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Praxis aus der Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie*. – In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 52/2-3: 129-145.

PORTER, M. E. (2000): *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. – In: *Economic Development Quarterly* 14: 15-34.

SÖLVELL, Ö./LINDQVIST, G. & C. Ketels (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm.

SÖNDERMANN, M. (2010): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009* – In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): *Forschungsbericht*. Kurzfassung. Nr. 589. Berlin.

## Online-Quellen

WS PFORZHEIM, Stadt Pforzheim – Eigenbetrieb Wirtschaft Und Stadtmarketing Pforzheim (Hrsg.) (2016a): <http://www.emma-pf.de/create/zahlen-und-fakten/> (10.10.2016)

WS PFORZHEIM, STADT PFORZHEIM – EIGENBETRIEB WIRTSCHAFT UND STADTMARKETING PFORZHEIM (Hrsg.) (2016b): <http://www.emma-pf.de/designer-in-residence/stipendium/> (10.10.2016)

WS PFORZHEIM, STADT PFORZHEIM – EIGENBETRIEB WIRTSCHAFT UND STADTMARKETING PFORZHEIM (Hrsg.) (2016c): <https://www.pforzheim.de/buerger/aktuelles-presse/pressemeldungen/s1/article/detail/News/emma-partnerprogramm-startschuss-faellt-mit-erstem-gold-partner.html> (10.10.2016)



## *IV Von Kreativität in der Arbeitswelt*



## **Zwischen Innovation und Kontinuität**

### **Hybride Anforderungen als Merkmale im kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt der Zukunft**

KARIN DRDA-KÜHN

Eine erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsmarkt basiert auf Qualifikationen und Erfahrungen, das ist in der Kulturwirtschaft nicht anders als in allen Branchen. Aber was sind die künftigen Herausforderungen im kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt, und wie können Kulturschaffende und Kulturmanager/-innen auf abschbare Bedarfe dieses Marktes vorbereitet werden? Der folgende Beitrag dokumentiert den Status quo, gibt Empfehlungen für den europäischen Arbeitsmarkt der Kulturwirtschaft und identifiziert zukünftige Geschäftsfelder. Fazit: Kulturschaffende und Kulturmanager/-innen werden sich weiter den Herausforderungen durch den demografischen Wandel stellen, werden Strategien entwickeln zum Einbezug von benachteiligten und behinderten Menschen, werden sich mit partizipativen Steuerungsprozessen und Bürgerbeteiligung im öffentlichen Bereich auseinandersetzen, und sie werden mit den Sonnen- und Schattenseiten der neuen Informationstechnologien umzugehen haben. Die Fort- und Weiterbildung wird zum Schlüssel werden, um den hybriden Anforderungen des kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarktes zu entsprechen.

### **Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der europäischen Kultur- und Kreativwirtschaft**

Die Zahlen des europäischen Kulturarbeitsmarkts<sup>1</sup> sind zunächst beeindruckend: In 30 europäischen Ländern arbeiten rund 6,7 Millionen Beschäftigte in der Kultur- und Kreativwirtschaft, was rund 3% aller Beschäftigten entspricht. Sie erwirtschaften 3,3% des Bruttoinlandsprodukts, und die Kultur- und Kreativwirtschaft gilt als Branche mit wirtschaftlicher Stabilität und zuverlässigem Wachstum. Das jährliche Branchenwachstum in Deutschland beträgt 2%, und jeder investierte Euro löst bis zu zehn Euros Zusatzinvestitionen aus.

Seit rund zehn Jahren erfährt die Kultur- und Kreativwirtschaft wachsende Aufmerksamkeit, nachdem die Europäische Kommission und die Mehrheit der EU-Mitgliedstaaten begonnen haben, systematisch Daten über ihre Anforderungen

---

<sup>1</sup> European Commission: *The European Cluster Observatory Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011



und Geschäftsmodelle zu sammeln und zu analysieren. Die Datensammlungen führten in vielen Ländern zu einer neuen Einschätzung oder zumindest zu einem neuen Bewusstsein über das wirtschaftliche Potenzial, welches durch die Kultur hervorgebracht wird<sup>2</sup>. Inzwischen mussten sich auch die letzten Skeptiker/-innen aufgrund der eindrucksvoll dokumentierten Datenlage davon verabschieden, Kultur primär aus der Perspektive der Subvention zu sehen. Vielmehr ist nun deutlich, dass Kulturförderungen Investitionen in die städtische und regionale Entwicklung, in Arbeitsplätze und die Qualifizierung von Beschäftigten sind.

Was den kulturwirtschaftlichen Markt besonders attraktiv macht, ist seine Stabilität in Krisenzeiten, wie in der letzten Wirtschaftskrise demonstriert (2008 - 2012). Um es ganz klar hervorzuheben: Im Vergleich zu anderen Branchen erlebte die Kultur- und Kreativwirtschaft keine drastischen Einbrüche und erholte sich schneller. Diese Branche wächst langsam, aber stetig und liegt in der Bruttowertschöpfung zwischen der Energiewirtschaft und der Automobilindustrie<sup>3</sup>. Ein Wachstumsmarkt in 30 europäischen Ländern ist eine Ermutigung für Kulturschaffende und Kulturmanager/-innen gleichermaßen, vor allem für jene, die in den nächsten Jahren in ihm arbeiten werden. Es gibt umfangreiche Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten, und es wird sie auch in Zukunft geben – vorausgesetzt, dass Arbeitnehmer/-innen auf zukünftige Anforderungen vorbereitet werden.

## Status Quo und Bedarfe des Marktes – die große Lücke

*Kultur und Arbeit e.V.*<sup>4</sup> engagiert sich als gemeinnützige Bildungseinrichtung europaweit seit 2006 in der Erschließung neuer Geschäftsfelder für Kulturschaffende: in der Datenerfassung und -analyse, als Projektträger, Bildungsanbieter und Wissensgenerator. Seit 2003 wirken der Verein und seine Vorläuferinstitutionen aktiv in der Datenerfassung und -analyse der Beschäftigungssituation von Kulturschaffenden mit.

---

<sup>2</sup> <http://epthinktank.eu/2013/04/17/european-cultural-creative-sectors-as-sources-for-economic-growth-jobs/> (Stand: 2.10.2016)

<sup>3</sup> <http://www.bmwi.de/DE/Service/suche,did=329926.html> (Stand 3.10.2016). Über diesen Link sind die Daten aus Deutschland zugänglich mit Querverweisen zu europäischen Daten

<sup>4</sup> [www.kultur-und-arbeit.de](http://www.kultur-und-arbeit.de)

Durch die Bereitstellung des Kulturwirtschaftsportals *vertikult* (2005 - 2014) wurden Daten und Trends in der Beschäftigung im Kultursektor erstmals für den deutschen Sprachraum elektronisch erfasst und analysiert<sup>5</sup>. Die Ergebnisse wurden kontinuierlich präsentiert und veröffentlicht<sup>106</sup> und im Jahr 2009 durch den Kulturwirtschaftsbericht der Bundesregierung empirisch bestätigt<sup>7</sup>. *Kultur und Arbeit e.V.* hat seit 2006 an rund 20 nationalen und europäischen Forschungs- und Anwendungsprojekten mitgewirkt – in der Koordination oder als Partner. Aus diesen Erfahrungen lässt sich ein Profil ableiten, das für die Mehrheit der deutschen Kulturschaffenden und Kulturmanager/-innen aus beschäftigungsrelevanter Sicht Geltung haben dürfte. Die meisten von ihnen sind:

- gut ausgebildet in ihrer Fachdisziplin aus inhaltlicher und methodischer Sicht, aber unzureichend geschult, was den europäischen Kulturarbeitsmarkt angeht,
- teamfähig, aber nicht ausreichend vorbereitet für multinationale und interdisziplinäre Teams und professionelles Networking,
- interessiert, aber sie ‚brennen‘ nicht für Themen und Aufgaben – es fehlt vielen an Begeisterung,
- mobil, aber auf Jobs im hoch-kompetitiven Umfeld von Großstädten und Metropolregionen fokussiert,
- bewusst, was Budgetrestriktionen anbelangt, aber unzureichend qualifiziert, um effizient im Management und der Organisation von Mitteln zu agieren,
- kreativ und innovativ, aber nicht ausreichend geschult, diese Fähigkeiten auf weitere Geschäftsfelder zu übertragen,
- mehrsprachig, aber nicht sensibilisiert für kulturelle Unterschiede über die reine Sprachverwendung hinaus.

<sup>5</sup> *vertikult* ging aus einem Forschungsvorhaben der Europäischen Kommission, der Bundesregierung und Kultureinrichtungen hervor und war ein Pilotprojekt für den deutschen Kulturwirtschaftsmarkt. Während der Laufzeit (2005 – 2014) wurde es kontinuierlich evaluiert. Seit 2015 steht *vertikult* allen interessierten Nutzer/-innen als Kommunikationsplattform auf Facebook zur Verfügung: <https://www.facebook.com/Vertikult>

<sup>6</sup> z. B. anlässlich der Konferenz *Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler* des Deutschen Kulturrats am 27.9.2007 in Berlin oder in zahlreichen Publikationen, siehe <http://kultur-und-arbeit.de/veroeffentlichungen>

<sup>7</sup> siehe <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/>

Auffallend ist:

- Sie verfügen über umfangreiche Erfahrungen durch Praktika und Jobs, haben aber kaum eine individuelle Vision, was ihre eigene Positionierung in einem wirtschaftlich geprägten Arbeitsmarkt anbelangt.

Diesen Erfahrungen stehen sieben wesentliche Fähigkeiten gegenüber, welche *Kultur und Arbeit e.V.* in den vergangenen Jahren als Basisvoraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeiten im europäischen Kulturarbeitsmarkt identifizierte, in dem es um nachhaltige Ergebnisse, wirtschaftliche Machbarkeit und langfristige ökonomische und soziale Effekte geht:

1. Kommunikationsfähigkeit für professionelle Vernetzung und Arbeiten in interdisziplinären und multikulturellen Teams
2. Aufgeschlossenheit und vertiefte Kenntnisse in innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien
3. interkulturelles Wissen über Sprachkenntnisse hinaus
4. betriebswirtschaftliche Kenntnisse
5. Medienwissen
6. Kenntnisse der Mittelakquise
7. Geschäftsfeldentwicklung.

Wir wissen also sehr genau, welche Fähigkeiten im Kulturwirtschaftsmarkt in der Zukunft gebraucht werden, aber wir mussten auch erkennen, dass Absolvent/-innen der geisteswissenschaftlichen Studienfächer ebenso wie der Ausbildung im Kulturmanagement diese Qualifikationen nach einem Bachelor- oder Master-Studium nicht ausreichend vorweisen. Entsprechend bauen wir durch ‚Training on the Job‘ zunächst Zusatzqualifikationen auf.

## **Empfehlungen für den Markt der Kulturwirtschaft**

*Kultur und Arbeit e.V.* hat deshalb ein eigenes Qualifizierungsprogramm entwickelt, das in einem jährlichen Qualifizierungsplan<sup>8</sup> von unseren Mitarbeiter/-innen umgesetzt wird. Es ist offen für alle Kolleg/-innen, mit denen wir arbeiten,

---

<sup>8</sup> Der Qualifizierungsplan ist öffentlich und entstand in den Jahren 2014 – 2016 im Qualifizierungsprojekt *QUALIGUIDE* des europäischen ERASMUS+ - Programms: <http://kultur-und-arbeit.de/leistungen-und-projekte/kulturwirtschaft/qualiguide/qualifizierung-nach-plan>

unabhängig von ihrer Beschäftigung in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis oder im Rahmen eines freiberuflichen Vertrags. Auch Fachkräfte außerhalb unserer Einrichtung können sich dafür bewerben. Dies sind unsere Empfehlungen:

### **Überwindung der Fragmentierung**

Der Kulturarbeitsmarkt ist bereits ein europäischer, und er wird sich weiter internationalisieren. Kulturprojekte werden auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene umgesetzt, aber viel zu selten erzielen sie eine Reichweite über den eigentlichen Projektzusammenhang hinaus, auch wenn das Potenzial oft vorhanden ist. Dies zu identifizieren und zu befördern ist eine Voraussetzung, um eine Umsetzung auch auf europäischer Ebene zu erreichen. Das können grenzüberschreitende Aktionen sein, z. B. durch Vernetzung mit relevanten Akteur/-innen aus Nachbarländern. Das wichtigste Prinzip dahinter: Win-Win-Situationen schaffen für weitere Akteur/-innen.

Das mag wie eine Anforderung klingen, der nicht leicht innerhalb eines definierten Projekt- und Budgetrahmens nachgekommen werden kann, aber es ist eher eine grundsätzliche Herangehensweise als eine Frage zusätzlicher Ressourcen. Sie zielt darauf, Projekte synergetisch zu verbinden, das Spektrum möglicher Akteur/-innen zu erweitern und neue Märkte zu erschließen.

### **Profitieren von technischen Innovationen und Dienstleistungsinnovationen**

Es scheint immer noch ein Merkmal vor allem der ‚traditionellen‘ Kultureinrichtungen wie Museen und Theater zu sein, dass technische Innovationen und neue Dienstleistungen in der Umsetzung und Nutzung länger brauchen und damit in ihrem Nutzen auch später ankommen. Das mag teilweise noch damit zusammenhängen, dass sich der Kultursektor als Gegenstück zu der Welt der Technik versteht oder bei begrenzten Ressourcen Schwerpunkte anders gesetzt werden. Allerdings, Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützen neue Dienstleistungen, die es ermöglichen, Kultur noch näher an Besucher/-innen und Zuschauer/-innen zu bringen.

Die Zukunft der Kommunikation wird sich auf mobile Endgeräte wie Smartphones, Tablets oder völlig neue Multifunktionsgeräte<sup>9</sup> konzentrieren. Das Ergebnis

---

<sup>9</sup> z.B. ‚Wearables‘, also Computertechnologien, die man am Körper oder am Kopf trägt

ist ein riesiger ‚Markt der Möglichkeiten‘, der für Kulturmanager/-innen völlig neue Tätigkeitsfelder bietet<sup>10</sup> und wo ihre Expertise gefragt sein wird.

### **Verwendung von interkulturellem Wissen**

Macht es wirklich einen Unterschied, wenn man es respektiert, dass Schweden selbst bei Freund/-innen einen Händedruck dem Wangenkuss vorziehen, dass spanische Kolleg/-innen sich schwertun mit einem frühen Abendessen und ungarische Kolleg/-innen gerne Bilder von Kindern und Partner/-innen sehen möchten? Ja, das tut es. Arbeiten in multinationalen Teams setzt interkulturelle Kenntnisse im Rahmen des professionellen Ansatzes und des Respekts ausländischer Kolleg/-innen voraus. Achtung ist Teil des gegenseitigen Vertrauens und erfolgreicher, zukunftsorientierter Arbeitsbeziehungen.

Sprachkenntnisse sind ein wichtiger Schlüssel für interkulturelles Wissen und Verständnis. Auch wenn sich die englische Sprache als europäische lingua franca durchgesetzt hat, ist sie nur bedingt geeignet, wenn es um interkulturelles Verstehen und Verständnis geht. Dies ist ausdrücklich eine Ermutigung, Sprachkenntnisse nicht auf den Gebrauch der englischen Sprache zu beschränken, sondern Fähigkeiten in anderen Sprachen zu erwerben. Besonders Sprachen kleiner Länder können ein Maß an Spezialisierung sein, das auf dem Arbeitsmarkt belohnt wird.

### **Zugang zu Finanzmitteln – mehr aus vorhandenem Geld machen**

Kulturinstitutionen sind oft unterfinanziert, was ihre Möglichkeiten einschränkt, wirtschaftliches Potenzial zu entfalten. Kulturschaffenden hingegen fehlt es an Kenntnissen über Förderungen und Finanzierungsmodelle. Auch wenn es nun wirklich keine neue Erkenntnis ist: Kenntnisse über Betriebswirtschaft, Budgetplanung und Abgaben sind Kernthemen im Kulturmanagement: Der rechtliche Status einer Kulturinstitution kann direkt mit Steuerfragen verbunden sein (z.B. Mehrwertsteuer) und der Art der Förderfähigkeit; ein kluges und vorausschauendes Reisemanagement kann Kosten entscheidend reduzieren, und die Akquise einer Kofinanzierung kann einem Kulturprojekt helfen, sich breiter aufzustellen und mehr Wirkung zu erzielen. In den letzten fünf Jahren wurden der Kulturwirtschaft zahlreiche neue Wege der Finanzierung eröffnet, die dem kreativen Ansatz von Kultureinrichtungen sehr entgegen kommen:

---

<sup>10</sup> Foren wie das jährliche MAI-Treffen (MAI = museums and the internet) zeigen seit vielen Jahren wie der Kulturbereich von neuen Kommunikationstechnologien profitieren kann: <http://www.mai-tagung.lvr.de>

Crowdfunding<sup>11</sup>, Shared-Cost-Modelle, Bonussysteme, um nur einige zu nennen<sup>12</sup>. Das heißt nicht, dass die öffentliche Hand oder private Sponsoren in der Kulturfinanzierung eine verminderte Rolle spielen. Es heißt vor allem, dass Kenntnisse notwendig sind, um alternative Finanzierungsinstrumente zu nutzen.

### **Nutzen von neuen Kommunikations- und Verbreitungskanälen**

Ist es Mangel an Professionalität oder bewusste Ignorierung, dass neue Kommunikations- und Vertriebskanäle von kulturellen Einrichtungen nicht, unzureichend oder dilettantisch genutzt werden? Die Chancen der Sozialen Medien für die Publikumsentwicklung und partizipative Prozesse werden mehr und mehr sichtbar, aber die professionelle Handhabung steht noch ganz am Anfang. Insbesondere deren Relevanz für wichtige Zukunftsthemen wie den Aufbau von alternativen und zusätzlichen Zielgruppen im Kulturbereich wird oft noch unterschätzt. Daher sind Qualifizierung in Kommunikation und Verbreitung ein ‚Muss‘ für alle Kulturschaffenden.

### **Neue Arbeitsplätze an den Grenzen von Sektoren und Branchen**

Die größte Dynamik mit Blick auf künftige Arbeitsplätze in der Kulturwirtschaft findet derzeit an den Schnittstellen von Branchen und Sektoren statt, oft getrieben und gesteuert durch technische und kreative Innovationen. Allerdings sind Branchen und deren Programme immer noch zu oft in sektoriellen Silos organisiert, die Chancen für Synergien und die Entstehung neuer Lösungen und Geschäftsfelder begrenzen.

Kulturschaffende bekommen neue Rollen an den Schnittstellen von sehr unterschiedlichen Branchen, zum Beispiel in der Stadt- und Regionalentwicklung, bei partizipativen Prozessen im Kulturerbe-Erhalt, beim effizienten Energieverbrauch in historischen Gebäuden oder im Kulturtourismus. Zurzeit stehen wir vor der Herausforderung, diese Chancen für Kulturschaffende besser zu identifizieren und die jeweiligen Märkte zu entwickeln.

---

<sup>11</sup> [www.startnext.de](http://www.startnext.de); [www.betterplace.or](http://www.betterplace.or); [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com); [www.patreon.com](http://www.patreon.com)

<sup>12</sup> Eine Übersicht zu solchen Finanzierungsformen: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Finanzierung-Foerderung/beteiligungskapital.html>. Eine hervorragende Zusammenstellung innovativer Finanzierungsprodukte für die Kulturwirtschaft bietet die englischsprachige Broschüre *Access to Finance for the Cultural and Creative Sectors* mit zahlreichen guten Beispielen, auch aus Deutschland. Europäische Kommission (2015) [http://ec.europa.eu/culture/news/2016/0303-ccs-financing-instruments\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/news/2016/0303-ccs-financing-instruments_en.htm)

## Die "Top 6" Arbeitsfelder für Kulturschaffende in der Zukunft

Aufgrund kontinuierlicher Marktbeobachtung zeichnen sich für *Kultur und Arbeit e.V.* derzeit sechs Arbeitsfelder ab, die den Arbeitsmarkt der Zukunft bestimmen werden:

### 1. demografischer Wandel

Immer noch wird der demografische Wandel als eine der schwersten Herausforderungen für die europäischen Gesellschaften beschrieben, insbesondere in ländlichen Gebieten. Kulturschaffende können sich indes auf die Chancen konzentrieren, die der demografische Wandel mit sich bringt. In der Tat ist der demografische Wandel ein Treiber für die Kulturwirtschaft in der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Künstlerische und kreative Aktivitäten und kulturelle Teilhabe im späteren Leben sind wichtige Schlüssel zur sozialen Integration, der Lebensqualität und dem Wohlbefinden älterer Menschen. Die *KUBIA-Initiative*<sup>13</sup> identifiziert, sammelt und unterstützt seit 2008 Kulturprojekte für ältere Menschen und hat eine beeindruckende Datenbank zusammengestellt, die bereits das neue Geschäftsfeld mit den jeweiligen Zielgruppen zeigt.

Ein weiteres Beispiel für Chancen aus der demografischen Entwicklung ist der Kulturtourismus. Die vorrangige Zielgruppe, die ‚Silver Ager‘, will adäquat erreicht werden, beispielsweise über Soziale Medien, welche in der Altersgruppe 65+<sup>14</sup> das höchste Wachstum in der Nutzung sozialer Medien wie Facebook erreichen. Sie benötigen zudem maßgeschneiderte, qualitätsorientierte Angebote – hier eröffnen sich zahlreiche neue Beschäftigungsmöglichkeiten für Kulturschaffende.

### 2. soziale Eingliederung

Minderheiten, Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderungen werden auch in Zukunft in allen europäischen Ländern Unterstützung für die soziale Eingliederung benötigen. Die außergewöhnliche Rolle, die Kultur in diesen schwierigen Prozessen spielen kann, ist gut dokumentiert, und die große Anzahl von guten Praktiken ist eine hilfreiche Quelle für eine wachsende Zahl von Kulturschaffenden. Allerdings sind viele gute Projekte isolierte Aktionen, die ihr Potenzial durch zu kurze Projektlaufzeiten, unzureichende Finan-

---

<sup>13</sup> <http://ibk-kubia.de>

<sup>14</sup> <http://futurezone.at/digital-life/facebook-waechst-vorwiegend-bei-aelteren-nutzern/107.454.702> ( Stand: 3.10.2016)

zierung oder mangelnde politische Unterstützung nicht ausreichend entfalten können. Deshalb sind gute Beispiele wie in der slowenischen Stadt Velenje oder in Bordeaux (Frankreich) von großer Bedeutung: Beide Städte setzen Inklusionsstrategien um, die den öffentlichen Sektor konsequent durchziehen und dem privaten Sektor als erfolgreiche Beispiele vorangehen. In beiden Städten sind die Aktivitäten konsequent auf den kulturellen Bereich ausgerichtet<sup>15</sup>. Die städtischen Entscheidungsträger konstatieren übereinstimmend, dass die Aktivitäten und Initiativen nicht mehr in erster Linie Maßnahmen der Inklusion sind (obgleich sie zunächst so angelegt waren), sondern sich zwischenzeitlich als Wettbewerbsvorteil im Tourismus und der Stadtentwicklung herausgestellt haben<sup>16</sup>.

### 3. bürgerschaftliche Partizipation

Die europäischen Gesellschaften stehen vor einer gesellschaftlichen Entwicklung, die bereits eine ‚stille Revolution‘<sup>17</sup> genannt wurde als eine neue Form bürgerschaftlichen Aufbegehrens: Sie geht von Bürger/-innen aus, die dadurch ihr Missfallen an politischen Entscheidungen Ausdruck geben. Gemeinsam ist ihnen ein tiefes Misstrauen in öffentliche Entscheidungsträger und Politiker/-innen. Diese Initiativen werden zunehmend sichtbar, auch im Kulturbereich und hier vor allem im Kulturerbe-Erhalt. Bürger/-innen handeln dabei oft auf einer sehr gut begründeten Wissensbasis und mit Zugang zu relevanten Informationen. Sie bringen wissenschaftliche Erkenntnisse ein und legen Wert auf Nachhaltigkeitsaspekte. Sie wollen sich als Partner in Entscheidungsfindungen verstanden wissen und ‚auf Augenhöhe‘ mit politischen, kommunalen oder regionalen Entscheidungsträger/-innen agieren.

---

<sup>15</sup> In Velenje sind Straßenschilder ebenso wie Objektbeschreibungen in Museen in Braille-Schrift ausgewiesen; Führungen in Gebärdensprache sind Teil der regulären Besucherprogramme: <http://kiratour.de/kulturtourismus-und-beschaeftigung-von-behinder-ten-menschen/> (Stand: 3.10.2016). Bordeaux hat eine eigene Stadtinitiative *Bordeaux accessible* für mobilitätseingeschränkte Einheimische wie Gäste mit einem umfangreichen Portfolio für weitere Dienstleistungen: <http://www.bordeaux.fr/p64012/personnes-handicapees> (Stand: 3.10.2016).

<sup>16</sup> Das Projekt *Supported Employment* aus dem europäischen LEONARDO DA VINCI-Programm identifizierte zahlreiche gute Beispiele, die die Beschäftigungsdimension für Kulturschaffende deutlich werden lassen: [www.supportedemployment.eu](http://www.supportedemployment.eu)

<sup>17</sup> Das *Handelsblatt* vom 8. Mai 2015 prägte diesen Terminus als Gegenentwurf zu revolutionären Initiativen vergangener Dekaden.



Bislang gibt es kaum Modelle, um professionell mit Bürgergruppen zu interagieren, die teilweise hoch-innovatives Wissen einbringen und von der Qualifikation und im Zugang zu relevanten Informationen überlegen sein können. Es wird eine der künftigen Aufgaben von Kulturschaffenden sein, solche Kommunikationsprozesse zu steuern und Win-Win-Situationen für Bürger/-innen und Behörden zu schaffen. Kulturmanager/-innen könnten eine herausragende Rolle in der bürgerschaftlichen Partizipation spielen, da sie in der Regel fachlich qualifiziert und erfahren sind in der Kompromissbildung und im Ausgleich von widerstrebenden Interessen.

#### **4. interdisziplinäre Geschäftsfelder**

Kulturschaffende müssen sich nicht auf kulturelle Themen konzentrieren. Der Kulturbereich hat traditionell viele interdisziplinäre Schnittstellen. Diese allerdings als Geschäftsmöglichkeiten zu sehen, ist noch nicht weit genug entwickelt. Ein solches Beispiel ist das Leerstandmanagement in Dörfern und Kleinstädten: Hier gibt es bereits interdisziplinäre Aktivitäten, die Erfolgsgeschichten hervorbringen, indem sie Ressourcen aus kulturellem Erbe, Regionalplanung und bürgerschaftlicher Teilhabe zusammenzubringen. Dies ist ein Thema von hoher Brisanz, stehen wir doch in ganz Europa vor ähnlichen Entwicklungen in leerstandbedrohten Stadtzentren und entvölkerten Dörfern. Es gibt zwischenzeitlich zahlreiche Beispiele, wie kulturelle Aktivitäten neues Leben in Leerstände von Stadtkernen oder verlassenen Dörfern bringen können<sup>18</sup>.

#### **5. Regional- und Stadtentwicklung**

Der Beitrag der Kultur zur Regional- und Stadtentwicklung scheint immer noch unterschätzt. Zur Entfaltung von Kultur für das Branding von Regionen und Städten braucht es politische Unterstützung, Investitionen und langfristige Orientierung. Die am meisten überzeugenden Beispiele sind eng verknüpft mit der Regeneration früherer Industrieflächen<sup>19</sup>, die konvertiert und damit einer neuen Nutzung zugeführt wurden. Insbesondere in gefährdeten ländlichen Gebieten

---

<sup>18</sup> Ein Beispiel: In der italienischen Region Marken engagiert sich seit Jahren eine Künstlerinitiative gemeinsam mit der Stadt Arcevia und einer ambitionierten Hotelbesitzerin für neues Leben in alten Dörfern: <http://kiratour.de/palazzo-kunst-gegen-leerstand-indorfern/>

<sup>19</sup> Die Stadt Bilbao im spanischen Baskenland hat mit dem Guggenheim-Museum ein überzeugendes Beispiel hervorgebracht, ebenso das Ruhrgebiet, beides frühere Industriegebiete.

können sie eine stabilisierende Wirkung haben, vorausgesetzt, sie werden gestützt durch mutige Entscheidungen der Politik<sup>20</sup>. Auf der Umsetzungsebene bedarf es dabei komplexer rechtlicher und administrativer Kenntnisse sowie Erfahrungen in Vertrauensbildung und bürgerschaftlicher Einbindung.

## 6. stärkeres Augenmerk auf indirekte Effekte

Immer noch werden Kulturmanager/-innen zu sehr auf die Generierung von direkten (ökonomischen) Effekten der Kultur geschult, ganz gleich ob im Event-Management oder der Publikumsentwicklung. Dabei wissen wir zwischenzeitlich um die quantitativen Grenzen der Publikumsentwicklung, vor allem bei den traditionellen bürgerlichen Teilnehmerschichten an Kultur. Maßnahmen zur Identitätsbildung und Instrumente für die Generierung zusätzlicher Vorteile für Akteur/-innen außerhalb der Kulturgemeinschaft werden an Bedeutung gewinnen. Dies wird einen interdisziplinären und integrierten Ansatz für direkte und indirekte Effekte gleichermaßen benötigen. Die Messung indirekter Effekte ist zwar immer noch eine Herausforderung, aber entsprechende Modelle, Methoden und Instrumente werden ständig verbessert. Deren Entwicklung wird Kulturmanager/-innen brauchen, die in der Lage sind, den Schritt über den fachlichen eigenen Hintergrund hinaus zu gehen.

## Erfordernisse der Ausbildung: Musen, Manager, Mittler und Mittelbeschaffer

Sind die oben genannten sechs Top-Themen Bestandteil der Ausbildung von Kulturschaffenden? Sicher nicht in allen Anforderungen, aber das Bewusstsein steigt, dass Kulturschaffende unterschiedliche und zusätzliche Schlüsselkompetenzen benötigen, um auf dem kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt als Musen, Manager, Mittler und Mittelbeschaffer gleichermaßen agieren zu können. Aus Sicht ihrer künftigen Arbeitgeber/-innen wäre es wünschenswert, wenn Kulturschaffende bereits in der Ausbildung verstärkt lernen würden, dass nicht die professionelle Verwendung bekannter Methoden die Qualität ihrer Arbeit ausmacht, sondern dass sie an ihren Fähigkeit gemessen werden, wie sie das Potenzial der Kulturwirt-

---

<sup>20</sup> Ein außergewöhnlich gutes Beispiel hierfür findet sich im ländlichen Rheinland-Pfalz: Die kleine Stadt Hillesheim brandete sich als Krimi-Hauptstadt Deutschlands. Ein Teil des Erfolgs liegt im Engagement ihrer Bewohner/-innen, die sich seit rund zwei Jahrzehnten dem Thema *Regional-Krimi* widmen: [www.krimiland-eifel.de](http://www.krimiland-eifel.de)

schaft erschließen können. Die Bereitschaft zu kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung in scheinbar ‚kulturfremden‘ Gebieten wird zudem, wie in anderen Branchen auch, an Bedeutung zunehmen.

## **Die neue Kultur des radikalen Wandels**

### **Wie Kunst und Design ihren Weg in den Unternehmensalltag finden**

ELISABETH HELLDORFF

#### **Abstract**

Seit einiger Zeit wird über die Auswirkungen globaler Veränderungen auf die Arbeitswelt diskutiert. Die damit verbundene Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen zwingt viele Organisationen zu teilweise radikalem strategischem Umdenken. Wie das Personal auf die neue Situation eingestellt werden kann, gilt in diesem Zusammenhang als eine der großen Herausforderungen. Ein Großteil der Unternehmen reagiert mit Maßnahmen zur Weiterbildung von Mitarbeitern und vielerorts werden dabei Methoden angewendet, die in den Künsten oder im Design ihren Ursprung haben. Der folgende Artikel beschreibt die neuen betrieblichen Herausforderungen und diskutiert kunst- und designbasierte Methoden als Möglichkeiten zur Einführung neuer Denk- und Handlungsweisen im unternehmerischen Kontext.

#### **Die Ausgangslage**

„Wir brauchen so was wie das iPhone. Nicht einfach nur noch mehr Funktionen, die eh keiner verwendet. Aber wie? Wie finden wir heraus, was die Kunden wirklich wollen? Und wie schaffen wir diesen ganz großen Wurf?“ Diese Anreihung von Fragen wurde von einem Teilnehmer eines Design Thinking-Workshops in den Raum geworfen und ging mir nicht aus dem Kopf. So trivial die Fragen klingen mögen, transportieren sie doch einige grundsätzliche Herausforderungen, mit denen sich viele Unternehmen konfrontiert sehen. Sie suchen nach neuen Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen gezielter, einfacher, schneller und trendbewusster anzubieten und gleichzeitig ihre Marke zu stärken. Diese Herausforderungen stehen im Zusammenhang mit neun globalen Trends, die nach neuen Managementprinzipien rufen (vgl. SCHIUMA 2011: 10ff.):

- Intensivierung netzwerkartiger Strukturen (auch über Marktsegmente hinweg)
- Zunehmender Fokus auf den Einfluss der Wirtschaft auf Soziales und Nachhaltigkeit
- Zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen

- Wettbewerbsanarchie durch das Wegfallen bzw. Sinken von Einstiegsbarrieren (und somit das Auftauchen unvorhergesehener Mitbewerber)
- Steigende Rolle von persönlichen Beziehungen und guter Vernetzung
- Auftauchen und Erstarken neuer Mitbewerber
- Leichtere Verfügbarkeit und Kommerzialisierung von technischem Wissen
- Exponentielle Entwicklung von Technologie (und damit kürzere Dauer eines Vorsprungs nach Einführung einer neuen Technologie)
- Entwicklung einer erfahrungsbasierten Ökonomie (und damit das Bedürfnis nach immateriellen Werten, die auf Nutzerwissen basieren).

Um auf diese Trends zu reagieren, müssen Organisationen dynamisch, innovativ, intuitiv, einfallsreich, anpassungsfähig, belastbar und zäh sein (vgl. HAMEL 2007/vgl. KIM et al. 2005/vgl. SCHIUMA 2011: 14). Im Alltag bedeutet das, dass Entscheidungen schneller getroffen werden und Mitarbeiter anders eingebunden werden müssen als bisher. Daraus folgt der Ruf nach hybriden Unternehmensstrukturen, in denen Innovationen auf allen Ebenen eine große Rolle spielen. Denn Innovationsfähigkeit gilt als zentrale Stellschraube wenn es um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation geht (vgl. COOPER et al. 1986/vgl. REUVERS et al. 2008/vgl. SHALLEY et al. 2009). Die Tatsache, dass nicht mehr nur das obere Management sowie einzelne Forschungs- und Entwicklungsabteilungen über diese Eigenschaften verfügen sollen, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens (vgl. TROKHAN 2007/vgl. ABSTEIN et al. 2014), veranlasst Bozic Yams zur Schlussfolgerung, „that innovation competence has become a core competence that is generic by nature and shall be integrated in everyday practice of employees“ (BOZIC YAMS 2016: 1). Besonders Unternehmen, in denen bisher Einzelne richtungsweisende Entscheidungen getroffen haben, stehen vor der Herausforderung, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu analysieren, gegebenenfalls neu zu sondieren und weiterzuentwickeln. Dabei sind „Kompetenzen nicht beliebige Handlungsfähigkeiten in allen nur denkbaren Lern- und Handlungsgebieten (Domänen) [...], sondern solche Fähigkeiten oder Dispositionen, die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen“ (ERPENBECK et al. 2007: XI). „Ohne diese Handlungsfähigkeit kann kein modernes Unternehmen, keine moderne Organisation existieren“ (ebd.: XII). Je weiter gefächert die Fähigkeiten und Dispositionen einer Person sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie neue Wege und Formen findet, ein Problem zu lösen (vgl.

AMABILE 1983). Die jeweilige Größe des persönlichen Fähigkeiten-Fächers kann wiederum daher gründen, ob und welche Interessen eine Person außerhalb der beruflichen Praxis hat. Diese Interessen können der Person helfen „to combine her domain relevant knowledge with *heterogeneous knowledge* from other fields“ (STEINER 1998/HAYTON et al. 2006/TROKHAN 2007/HUANG et al. 2015/vgl. BOZIC YAMS 2016: 11).

## **Innovieren lernt man nicht im Büro**

Beim Stöbern in der Bibliothek fiel mir ein etwas vergilbtes Buch in die Hände: *Arbeit und Freizeit in der nachindustriellen Gesellschaft* von Emil Küng aus dem Jahr 1971. Ich konnte mir nicht verkneifen zumindest einen Blick hinein zu werfen, spielen doch die Schlagwörter im Titel eine tragende Rolle in der aktuellen Diskussion um die Umwälzung der Prinzipien, die lange für geregelte Erwerbstätigkeit galten. In den unterschiedlichsten Medien wird diskutiert, wie die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, wie Belegschaften ihre Hobbys in das Umfeld des Unternehmens verlagern, wie freizeittypische Aktivitäten Teil des Arbeitsalltags werden. Die teils heftigen Diskussionen darüber, welche Methoden nun in den Arbeitsalltag passen und welche lieber wieder verbannt werden sollten, lenken leicht ab von einer Feststellung, die Ursprung der Auseinandersetzungen ist: Wir müssen innovativer denken und um das zu erreichen, müssen wir uns verändern. Im Vorwort meines Bibliothek-Fundes lautet der erste Satz: „In Anbetracht des beschleunigten Ablaufes der Ereignisse und des drohenden ‚Zukunftschocks‘ gilt es heute mehr als je, vorauszudenken, um von der Entwicklung nicht überrascht zu werden und dann ratlos dazustehen“ (KÜNG 1971). Der Autor kündigt an, sich mit den Auswirkungen der Vier- oder gar Dreitagewoche auseinanderzusetzen und auf die Herausforderungen einzugehen, die sich nicht nur im wirtschaftlichen sondern vor allem im sozialen und psycho-logischen Sinne stellen werden. Der Autor geht davon aus, dass „eine fortschreitende Arbeitszeitverkürzung im Gange [ist], bei der wir uns mehr und mehr dem Gleichgewichtszustand (mit der Freizeit, Anm. d. A.) nähern“ (ebd.: 3). Es sei Aufgabe der öffentlichen Hand, Vorschriften in Kraft zu setzen, damit der Einzelne, der von sich aus bereit wäre Überstunden zu leisten, dies unterlasse, damit er sich langfristig nicht ruiniere (vgl. ebd.: 6). In der gewonnenen Zeit solle er sich erholen und sogleich folgt im Text die Forderung nach einer Aufwertung des Sports vom Luxus hin zur Notwendigkeit (vgl. ebd.: 8). Daraufhin stellt Küng die Frage, ob es sich dann beim Sport um Freizeit oder gar um Arbeit handele – denn im weitesten Sinne diene der Sport der Regeneration von einer sitzenden Tätigkeit, mit dem Ziel, den

Körper wieder fit für den kommenden Arbeitstag zu machen. Für das Thema des vorliegenden Bandes werden seine Ausführungen besonders interessant, wenn es um die Bildungsfunktion der Freizeit geht. Er erhebt die Forderung nach „längerer – bezahlter – Freizeit, [...] damit sich die Arbeitnehmer vermehrtes Wissen und Können aneignen könnten“ (ebd.: 18).

Fügen wir also die Ansprüche an Freizeit – nämlich die körperliche und geistige Fitness des Mitarbeiters zu gewährleisten – zu einem Ganzen, dann ist es nur noch ein Katzensprung zu jenen Modellen, die Methoden aus außerbetrieblichen Feldern entlehnen, um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu schulen.

Dieser Herausforderung wird klassischer Weise mit einem breiten Workshop-Angebot begegnet. Nicht selten wird dabei zu künstlerischen und designbasierten Methoden gegriffen. Die Anwendung von Kunst oder Design im unternehmerischen Kontext ist den meisten Menschen zunächst fremd, da sie diese Form der Kommunikation – wenn überhaupt – aus ihrer Freizeit kennen. Berührungspunkte gibt es beim Besuch von Konzerten, Theateraufführung oder Museen. Anders als bei Küng geht es aktuell aber weniger um eine effektive Freizeitgestaltung, sondern genau umgekehrt um eine Anwendung von aus der Freizeit entstammenden Tätigkeiten im Arbeitsumfeld. Genauer gesagt sprechen wir von der Implementierung typischer Funktionsweisen kreativer Arbeit in die Abläufe einer Organisation. Das Arbeiten mit den Künsten und mit Design verspricht neue Impulse für den Umgang mit den aktuellen Herausforderungen. Denn „künstlerisches Handeln bedeutet, trotz mangelnder Planbarkeit und Kontrollierbarkeit des Prozesses, unter den Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und zu einem stimmigen und tragbaren Ergebnis zu kommen“ (HARTMANN et al. 2012: 352). In Bezug auf Design trifft der Architekt Denys Lasdun den Nagel der Erwartung auf den Kopf: „Our job is to give the client, on time and on cost, not what he wants, but what he never dreamed he wanted; and when he gets it, he recognises it as something he wanted all the time“ (CROSS 2011: 3).

Eine Belegschaft, die also lernt zu denken wie ein Künstler (laut obiger Definition) und zu handeln wie ein Designer (nach Lasdun in CROSS 2011) wäre hervorragend eingestellt auf die aktuellen Herausforderungen.

## Kunst und Design als treibende Kraft für radikalen Wandel?

Freilich ist es so einfach nicht. Denn verschiedene Künstler/-innen und Designer/-innen werden ganz unterschiedliche Antworten darauf geben, was ihre fach-spezifischen Fähigkeiten ausmachen. Selbst nach einer möglichen Einigung auf eine Definition ist noch nicht geklärt, wie neue Denk- und Handlungsweisen ihren Weg in eine Organisation finden. In Bezug auf die Methodik, gehören Künstlerische (oder Kunstbasierte) Interventionen und Design Thinking momentan zu den meistdiskutierten Formaten. Künstlerische Interventionen, weil hier auf plastische Weise nonlineare Denkweisen vermittelt oder vorgeführt werden, die sich teilweise radikal von den vorherrschenden Denkweisen traditioneller Organisationsformen unterscheiden (vgl. BOZIC YAMS/HELLDORFF 2017/ vgl. SCHIUMA 2011/vgl. BRATER et al. 2011/vgl. BERTHOIN ANTAL 2013). Design Thinking, weil es auf Grund einer stringenten und leicht verständlichen Methodik in den vergangenen Jahren einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt hat und bereits in vielen Unternehmen eingesetzt wird, um einen Paradigmenwechsel im täglichen Handeln der Mitarbeiter voranzutreiben (vgl. SCHMIEDGEN et al. 2015/vgl. VIANNA 2012).

Unter einer Künstlerischen Intervention ist zunächst jegliche Form von Involvierung eines Künstlers in einen außerkünstlerischen Kontext zu verstehen (vgl. BERTHOIN ANTAL 2009/vgl. LADKIN et al. 2009/vgl. SCHNUGG 2014/vgl. SCHIUMA 2011). In jedem Fall zielt die Intervention darauf ab, aus dem kritisch-forschenden Potential zu schöpfen, um Unternehmen im 21. Jahrhundert zum Erfolg zu verhelfen (vgl. HEINSIUS et al. 2013: 12). Im europäischen Raum fanden in der neueren Vergangenheit vor allem die Initiativen *TILLT* (Schweden) und *connexiones improbables* (Spanien) Beachtung. In der Rolle der Mittlerorganisation führen sie seit mehr als zehn Jahren Projekte durch, in denen sie Künstler und Unternehmen zusammenbringen, um gemeinsam an aktuellen Herausforderungen zu arbeiten.

Der Begriff Design Thinking steht nicht nur für die Denkweise von Designer/-innen (vgl. CROSS 2011/vgl. HARRIS et al. 2010/vgl. JOHANSSON 2011), sondern ist auch bekannt als eine Management- und Ideenfindungsmethode, die in den 1970er Jahren in Stanford entwickelt wurde (vgl. UEBERNICKEL et al. 2015: 20). Von zentralem Einfluss war dabei die Designberatungsfirma *IDEO*, deren CEO Tim Brown Design Thinking folgendermaßen beschreibt: „a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity“ (BRENNER et al. 2016: 6). Den



Kern der Methode bildet ein sechsstufiger Prozess, der vom Verstehen einer Fragestellung bis zum Testen einer Idee leitet.

Die zunehmende Verbreitung von Künstlerischen Interventionen und Design Thinking fußt also auf der Annahme, dass Veränderung in Organisationen vonnöten ist, und dass diese Veränderung nur geschehen kann, wenn sie von vielen Mitarbeitern getragen wird. Zusätzlich gehen die anwendenden Unternehmen davon aus, dass kreative Methoden den entscheidenden Unterschied zu klassischen Modellen machen können. Der Hintergedanke ist, dass einem Mitarbeiterstamm, der lediglich klassische Ausbildungen durchlaufen hat, mit einer Schulung im Anders-Denken geholfen werden kann, den aktuellen Herausforderungen professionell zu begegnen. Dieses Vorgehen ist jedoch hoch umstritten, da es fraglich ist, ob Prozesse und Handlungsweisen, die über Jahre praktiziert wurden, durch Schulungsmaßnahmen verändert werden können. Ein Blick in die Studie *Parts without a Whole?* über den Einsatz von Design Thinking in Unternehmen zeigt, dass selbst langfristig angelegte Projekte oft nicht zum gewünschten Ergebnis führen – nämlich einen Kulturwandel in der Belegschaft hin zu innovativem, vorausschauendem und kreativem Arbeiten. So kommentiert Carl Bass, CEO von *Autodesk*, die Frage, ob jeder ein Design Thinker sein könne, kurz: “First we beat creativity out of people, then we hire them for efficiency, and then we try to train creativity back into them? Ridiculous!” (BASS 2015). Er meint, dass die Mehrzahl der Design Thinking Initiativen zum Scheitern verurteilt sei, da die falschen Leute weitergebildet würden – zu allem Überfluss in einer Disziplin, an die sie selbst nicht glaubten. Bass zufolge beginnt der Weg hin zu mehr Innovation beim Einstellungsgespräch (vgl. ebd.). Auch andere Autoren betonen, wie wichtig es ist, innovative Mitarbeiter zu rekrutieren, um anschließend das innovative Klima zu fördern (vgl. CERINSEK et al. 2009/vgl. NANDA et al. 2009).

## Auf dem Weg zu individuellen Lösungen

Sind also alle Weiterbildungsinitiativen mit Wurzeln in den Künsten oder dem Design zum Scheitern verurteilt, wenn sie in Unternehmen stattfinden, wo in der Vergangenheit auf den traditionellen Mitarbeitertyp gesetzt wurde? Auch wenn ich nicht so weit gehen würde, verdeutlicht die Kritik eine entscheidende Feststellung: Künstlerische Interventionen bzw. Design Thinking passen nicht immer und nicht zu jedem. Was zunächst wie ein Allgemeinplatz klingen mag, ist in der Praxis aber keineswegs selbstverständlich.

Denn häufig passiert es, dass Mitarbeiter Schulungen durchlaufen oder an Projekten teilnehmen, in denen Ideen erarbeitet aber nie umgesetzt werden. Oder wo die Auswahl der Teilnehmer so selektiv vonstattengeht, dass sie in ihrem direkten Arbeitsumfeld keinerlei Ansprechpartner haben, die mit ihnen die neuen Ideen zu verwirklichen bereit sind.

Der Knackpunkt betrieblicher Weiterbildung – besonders wenn mit künstlerischen oder designbasierten Methoden gearbeitet wird – bringt mich zurück zu Emil Küngs Ausführungen. Der entscheidende Ansatz seiner Überlegungen zu Arbeit und Freizeit ist, dass Weiterbildung, Regeneration, Anregung und Training in der Freizeit stattfindet. Freizeit ist hier als in der Lebenswirklichkeit strukturell verankert zu verstehen. Denn als Freizeit bezeichnet er jegliche Zeit, die weder der Reproduktion (wie Mahlzeiten und Schlaf) dient, noch anderweitig ‚gebunden‘ ist (Körperpflege, Fahrt zum Arbeitsplatz etc.) (vgl. KÜNG 1971: 10). Ganz anders als manches Innovationsprojekt (und somit auch ein Teil der Künstlerischen Interventionen und Design Thinking Projekte), das kurz oder mittelfristig angelegt ist und im Alltag der Unternehmensangehörigen keine tragende Rolle spielt. Ein kreatives Bildungsformat, das die Innovationskompetenz der Mitarbeiter nachhaltig erweitern soll, muss also auf zwei Säulen gebaut sein: Individualität und Verankerung. Eine Organisation sollte daher dem Credo der „lernenden Organisation“ folgen und „das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglichen[en] und sich kontinuierlich selbst transformier[en]“ (BOYDELL et al. 1991: 60). Und darin liegt wiederum die Stärke der Arbeit mit Designern oder Künstlern: Es liegt in der Natur der Disziplinen zu hinterfragen, zu iterieren und neu zu erfinden. Jede Organisation hat ihre Eigenheiten und kann daher eigene Systeme und Normen schaffen, um Räume für Veränderung zu ermöglichen. Eine Kultur der Veränderung kann dann geschaffen werden, wenn den Richtigen die Mittel und Wege dafür eröffnet werden. Dazu zählt auch, Platz für unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen zu schaffen und diese zuzulassen (vgl. BOZIC YAMS et al. 2017). Das Engagement von Designer/-innen und Künstler/-innen kann einer Organisation dabei helfen, eine individuelle Lösung zu finden. Eine Lösung kann es sein, mit Design Thinking oder Künstlerischen Interventionen zu arbeiten. Es kann aber auch ganz banal die Umstellung des Kantinenessens sein, die den Wandel einleitet.

Es ist somit weniger eine Frage der Methode, als der Fähigkeit der verantwortlichen Personengruppe, Entwicklungsfelder aufzuspüren, an den richtigen Schrauben zu drehen und das Vorgehen innerhalb der Organisation als notwendige Maßnahme zu kommunizieren.

Für Kunst- und Designschaffende bedeutet die Suche der Unternehmen nach Experten für Empathie, Nutzerzentriertheit, Kreativität und Querdenken die Erschließung eines neuen Arbeitsfeldes. Es ist ein Einsatzgebiet, in dem es zunächst weniger um Ergebnisse als um das Anstoßen von Prozessen geht und für das es auch einiger Erfahrung bedarf. Die aktuelle globale Entwicklung ist daher als große Chance zu verstehen – sowohl für Unternehmen als auch für Künstler/-innen und Designer/-innen. Die Involvierung von ehemals als fachfremd angesehenen Fähigkeiten in Organisationsprozesse zeugt bereits von einer Mentalität, die heute gefordert ist und kann im Ergebnis dazu führen, aktuelle Denk- und Handlungsweisen zu hinterfragen. Im besten Fall gelingt es durch diese neuen Kooperationen, dem Ziel näher zu kommen, dass zwar nicht jeder Mitarbeiter, aber dennoch die Organisation als Ganzes Räume schafft, die Folgendes sind: dynamisch, innovativ, intuitiv, einfallsreich, anpassungsfähig, belastbar und zäh.

Wenn es ein Unternehmen schafft, herauszufinden, wer die Veränderungswilligen sind und was sie benötigen, um den Wandel einzuleiten, kann es der Konkurrenz einen großen Schritt voraus sein. Dazu benötigt es aber Menschen, die in der Lage sind, diese Richtigen ausfindig zu machen und anschließend mit ihnen die Voraussetzungen zu schaffen, die sie zu innovativem Handeln beflügeln. Dazu werden Köpfe benötigt, die empathisch, analytisch, kreativ und mutig sind. Es ist nicht gesagt, dass jeder Designer oder Künstler dazu in der Lage ist. Aber ein Designer oder Künstler, der ein Talent für diese Herausforderung hat, kann den entscheidenden Unterschied machen.

## Literaturverzeichnis

ABSTEIN, A./SPIETH, P. (2014): *Exploring HRM Meta-Features that Foster Employees' Innovative Work Behaviour in Times of Increasing Work-Life Conflict*. – In: *Creativity and Innovation Management*, 23 (2), 211-225.

AMABILE, T. M. (1983): *The social-psychology of creativity – a componential conceptualization*. – In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–76.

BASS, Carl (2015). – In: Schmiedgen, Jan/Rhinow, Holger/Köppen, Eva/Meinel, Christoph (2015) (Hrsg.): *Parts Without a Whole? The Current State of Design Thinking Practice in Organizations*. S. 113. Potsdam, Technische Berichte des Hasso-Plattner-Instituts für Software-systemtechnik an der Universität Potsdam (97).

BERTHOIN ANTAL, Ariane (2009): *Transforming Organizations with the Arts. Research Report. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations*. – In: <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf> (19.09.2016).

BERTHOIN ANTAL, Ariane/STRAUSS, Anke (2013): *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. – In: *Creative Clash Report*. Berlin, WZB.

BOYDELL, T./BURGOYNE, J./PENDLER, M. (1991): *Auf dem Weg zum ‚Lernenden Unternehmen‘*. – In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*. S. 58-65. Wiesbaden,

BOZIC YAMS, Nina (2016): *Integrated model of innovation competence*. Conference Proceedings XXVI ISPIM Conference: Porto. Portugal.

BOZIC YAMS, Nina/HELLDORFF, Elisabeth (2017, forthcoming): *The Rag Rug: Weaving Together Artistic and Business Patterns of Thinking*. – In: Raviola, Elena/Zackariasson, Peter: *Arts and Business. Building a Common Ground for Understanding Society*. New York/London: Routledge

BRATER, Michael/FREYGARTEN, Sandra/RAHMANN, Elke/RAINER Marlies (2011): *Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können*. Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag.

BRENNER, Walter/UEBERNICKEL, Falk (2016): *Design Thinking for Innovation. Research and Practice*. St. Gallen, Springer International Publishing.

CERINSEK, G./DOLINSEK, S. (2009): *Identifying employees' innovation competency in organisations*. – In: *International Journal of Innovation and Learning*, 6 (2), 164-177.

COOPER, R.G./KLEINSCHMIDT, E.J. (1986): *An investigation into the new product process: Steps, deficiencies, and impact*. – In: *Journal of Product Innovation Management*. 3(2). 71-85.

CROSS, Nigel (2011): *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: New York, Bloomsbury Academic.

DEUTSCHER KULTURRAT (2007): *Konferenz Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler*. Berlin – <http://kultur-und-arbeit.de/veroeffentlichungen>

ERPENBECK, John/VON ROSENSTIEL, Lutz (Hrsg.) (2007): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

EUROPEAN COMMISSION (2011): *The European Cluster Observatory Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

HAMEL, Gary (2007): *The Future of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.

HARRIS, David J./PROTZEN, Jean-Pierre (2010): *The Universe of Design. Horst Rittels Theories of Design and Planning*. London/New York, Routledge Chapman & Hall.

HARTMANN, E./MUNZ, C./WAGNER, J. (2012): *Was Dienstleister von Künstlern lernen können – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit*. – In: Böhle, F./Busch, S. (Hrsg.): *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*. Bielefeld, transcript.

HAYTON, J. C./KELLEY, D. J. (2006): *A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship*. – In: *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.

HEINSIUS, Joost/LEHIKONEN, KAI (2013): *Training Artists for Innovation. Competencies for New Contexts*. Helsinki, Kokos Publikation Series 2.

HUANG, C.-E./LIU, C.-H. S. (2015): *Employees and Creativity: Social Ties and Access to Heterogeneous Knowledge*. – In: *Creativity Research Journal*, 27(2), 206-213.

JOHANNSON, Ulla/WOODILLA, Jill/ÇETINKAYA, Mehves (2011): *The Emperor's New Clothes or The Magic Wand? The Past, Present and Future of Design Thinking*. – In: *Conference Proceedings. 1st Cambridge Academic Design Management Conference*, 7-8 September 2011.

KIM, W. Chan/MAUBORGNE, Renée (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

KÜNG, Emil (1971): *Arbeit und Freizeit in der nachindustriellen Gesellschaft*. Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

LADKIN Donna/TAYLOR, Steven S. (2010): *Editorial. Special Issue On Leadership as Art. Variations On A Theme*. – In: *Leadership* 6 (2010) 3, S. 235–241.

NANDA, T./SINGH, T.P. (2009): *Determinants of creativity and innovation in the work-place: a comprehensive review*. – In: *International Journal of Technology, Policy and Management*, 9(1), 84-106.

REUVERS, M./VAN ENGEN, M.L., VINKENBURG, C.J./WILSON-EVERED, E. (2008): *Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences*. – In: *Creativity and Innovation Management*, 17, 227–44.

SCHIUMA, Giovanni (2011): *The Value of Arts For Business*. Cambridge [u.a.]: University Press.

SCHNUGG, Claudia A. (2014): *The organisation as artist's palette: Arts-based interventions*. – In: *Journal of Business Strategy*, 35(5):31–37.

SHALLEY, C.E./GILSON, L.L./BLUM, T.C. (2009): *Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance*. – In: *Academy of Management Journal*, 52, 489–505.

STEINER, C.J. (1998): *Educating for innovation and management: The engineering educators' dilemma*. – In: *IEEE Transactions on Education*, 41(1), 1-7.

TROKHAN, P. D. (2007): *An inventor's personal principles of innovation*. – In: *Research Technology Management*, 50(4), 32-41.

UEBERNICKEL, Falk/BRENNER, Walter/NAEF, Therese/PUKALL, Britta/SCHINDL-HOLZER, Bernhard (2015): *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurt, Frankfurter Allgemeine Buch.

VIANNA, Mauricio José/VIANNA, Ysmar/ADLER, Isabel K./LUCENA, Brenda/RUSSO, Beatriz (2012): *Design Thinking. Business Innovation*. Rio de Janeiro, MJV Press.

[www.tillt.se](http://www.tillt.se) (19.09.2016)

<http://conexionesimprobables.es/v2/index.php?i=eng> (19.09.2016)



## *V Von Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz*





## Identität und Image

### Kultur prägt

HEIKE AREND und DANIELA HARTMANN

Kulturwirtschaft und Standortqualität sind untrennbar miteinander verbunden, sie bedingen einander. Kulturelle Institutionen und Kulturschaffende in Verbänden, Vereinen und Initiativen prägen die Lebensqualität, das Zusammenleben und die Selbstwahrnehmung unserer Gemeinden, Städte und Regionen. Erst durch ein vielfältiges Kulturangebot werden sie lebenswert und attraktiv für ihre Bewohner, für Arbeitnehmer, kreative Talente, Touristen und Investoren. Von Kulturwirtschaft profitieren Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Kommunen und Regionen gleichermaßen.

Rund 27.000 Menschen sind in Rheinland-Pfalz in diesem Wirtschaftszweig beschäftigt bei einem Gesamtumsatz von 4,25 Milliarden Euro (vgl. MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR, LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU 2015). Doch die Bedeutung der Kulturwirtschaft für Rheinland-Pfalz speist sich nicht allein aus diesem monetären Wert. Wichtiger noch ist die ihr immanente Funktion, durch kreative Impulse in die Gesellschaft hinein zu wirken und so auch wichtige soziale und strukturelle Prozesse anzustoßen. Kulturwirtschaft gibt die Inspiration, sich mit Inhalt, Ästhetik und Bedeutung sozialer Zusammenhänge zu befassen.

### Die Kulturarbeit der ZIRP

Die *Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.* setzt sich für Rheinland-Pfalz als lebenswerten Standort und lebendigen Wirtschaftsraum ein. Wie wir in diesem Land zusammenleben, ist eine soziale und kulturelle Frage. Die ZIRP führt dazu eigene Projekte durch und fördert zukunftsweisende kulturelle Ideen und Projekte neben ihrer Arbeit in weiteren Schwerpunkten wie Gesellschaft, Wirtschaft, Nachhaltigkeit und Technologie. Die Kulturprojekte der ZIRP berücksichtigen Kultur als Wirtschaftsfaktor, als Bildungsträger und als kreativen Impuls. Das ZIRP-Musikstipendium als kontinuierliche Förderung, mit dem wir seit 1997 junge musikalische Talente in Rheinland-Pfalz auf ihrem Werdegang unterstützen, wird durch Kooperationen zu verschiedenen kulturellen Schwerpunktthemen flankiert, etwa mit dem Ernst-Bloch-Zentrum Ludwigshafen, der Generaldirektion Kulturelles Erbe (GDKE) Rheinland-Pfalz, dem Staatstheater Mainz oder dem Arp Museum Bahnhof Rolandseck.

Die ZIRP-Projekte berücksichtigen die gesamte kulturelle Wertschöpfungskette, vom schöpferischen Akt des Künstlers bis zum kulturellen und touristischen Angebot, sowie die Vernetzung mit Entscheidern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Der Komplexität dieser kulturellen Wertschöpfungskette und ihrem wirtschaftlichen Potenzial widmete die ZIRP im Zeitraum 2009/2010 mit der Reihe zur Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft (KKK) besondere Aufmerksamkeit. Das Projekt wurde mit der Dokumentation *Land der Möglichkeiten. Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz* abgeschlossen. Für ihre Arbeit wurde die ZIRP vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit dem Titel *Bewegungsmelder 2011 – Initiativen, die bewegen* ausgezeichnet.

Seit 2011 befasst sich die ZIRP mit der Frage, wie Kultur zur Standortqualität in den Städten und ländlichen Regionen beitragen kann, wie kulturelle Zukunftskonzepte in einem Land von reicher Tradition und Geschichte aussehen und wie Kultur sich unter den Voraussetzungen der Digitalisierung weiterentwickelt und präsentiert werden kann. Im Folgenden stellen wir konkrete Projekte und Ergebnisse aus unserer aktuellen Arbeit vor.

## **1. Kultur und regionale Identität**

Das kulturelle Angebot in Rheinland-Pfalz ist heute so groß wie nie zuvor. Beispielsweise hat sich die Zahl der Museen im Land im Vergleich zum Jahr 1984 fast verdoppelt. Hinzu kommen zahlreiche Veranstaltungen, organisiert von Künstlerinnen und Künstlern, Vereinen, Stiftungen und Festivals. Leuchttürme wie das ‚Festival des deutschen Films‘ in Ludwigshafen, ‚die Nibelungenfestspiele‘ in Worms, ‚Musik in Burgen und Schlössern‘ und das ‚Mosel-Musikfestival‘ haben Strahlkraft über rheinland-pfälzische Grenzen hinaus. Es überrascht angesichts dieser Vielfalt, dass Rheinland-Pfälzerinnen und Rheinland-Pfälzer laut einer Online-Umfrage, die wir im Sommer 2016 mit 942 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt haben, vor allem Weinfeste (93 Prozent) und Fastnachtsveranstaltungen (65 Prozent) mit Rheinland-Pfalz verbinden. Theater, Literatur und Film werden hingegen kaum mit der rheinland-pfälzischen Kulturlandschaft assoziiert. Beispielsweise gaben 52 Prozent an, Kino überhaupt nicht mit Rheinland-Pfalz in Verbindung zu bringen. Unterschiedliche Altersgruppen nehmen das kulturelle Angebot entsprechend ihrer Interessen unterschiedlich stark wahr: Je älter die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind, desto eher bringen sie die Angebote Theater, Festivals, Museum, Musik und Literatur mit Rheinland-Pfalz in Verbindung. Jüngere Teilnehmerinnen und Teilnehmer hingegen verbinden eher Weinfeste, Kino und Fastnachtsveranstaltungen mit Rheinland-Pfalz.

Kulturelle Alleinstellungsmerkmale steigern nachweislich nach außen hin ein positives Image und führen bei den Menschen vor Ort zur Identifikation mit ihrer Region, ihrer Stadt oder Gemeinde. Kultur schafft und sichert nicht nur Arbeitsplätze und steigert die Attraktivität eines Standortes, sie trägt auch maßgeblich zur Identitätsbildung bei. In den größeren Städten ebenso wie im ländlichen Raum. Laut unserer Umfrage verbinden 72 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Begriff Heimat Kultur. Auch Politik und Wirtschaft sind sich einig: Kunst und Kultur leisten einen wichtigen Beitrag zur Identität von Rheinland-Pfalz. Als gesellschaftsübergreifender Konsens ist Identität Voraussetzung für einen dauerhaften regionalen gesellschaftlichen Zusammenhalt. Zum kulturellen Leben gehört die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, widersprüchlicher und auch abgrenzender Interpretationen. Diese Vielfalt macht eine Gesellschaft kulturell reich und ermöglicht das Zulassen und die Integration auch fremder, neuer Kulturen. Der interkulturelle Austausch sollte gerade in Rheinland-Pfalz leichtfallen. Das Land war historisch betrachtet stete Drehscheibe des kulturellen, religiösen, ökonomischen und politischen Austausches, hier haben sich starke regionale Identitäten entwickelt und erhalten.

Gerade auch mit dem Instrument des *Kultursommers Rheinland-Pfalz* ist es seit 20 Jahren gelungen, regionale kulturelle Besonderheiten und Profile deutlich zu machen. Dies geht einher mit dem Ansatz von Kulturschaffenden, zunehmend regionale Gegebenheiten in besonderer Weise profilschärfend einzusetzen, sei es durch das bewusste Schaffen eines Images wie in der Krimi-Region Eifel oder durch interaktive Aktionen wie bei den ‚AsphaltVisionen‘ in Hattert im Westerwald, sei es durch Anknüpfen an historische Gegebenheiten wie im römischen Trier oder durch einzigartige Erlebnisse wie beim Internationalen Straßentheaterfestival in Ludwigshafen.

Dass nach der Erfahrung aus der 200-Jahr-Feier Rheinhessens bei den Akteuren die Überlegung wächst, für die Bündelung und Weiterentwicklung regionaler kultureller Angebote auch hauptamtliche professionelle Unterstützung zu ermöglichen, spricht für diesen Ansatz: Regionale kulturelle Profile sind Magnet für Bürger und Touristen und tragen zur wirtschaftlichen Standortqualität bei.

Dieser Wechselbeziehung aus Kultur und Identität hat die ZIRP die Publikation *Kultur prägt. Region und Identität in Rheinland-Pfalz* gewidmet. Gemeinsam mit Experten aus ganz Rheinland-Pfalz und darüber hinaus haben wir beispielhafte kulturelle Projekte, Programme und Aktivitäten in den Regionen identifiziert, die Identität und Identifikation schaffen. Damit wollen wir die kulturelle Vielfalt, die Bedeutung der freien Kultur und sozialer Kulturinitiativen verdeutlichen. Ebenso

stehen Kooperationen und Netzwerke im Mittelpunkt, die zur Profilierung und Vermarktung regionaler Kulturereignisse beitragen.

Regionale Identifikation über Kultur ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Lebensqualität zu stärken, Abwanderung zu verhindern, Engagement und Partizipation zu fördern und strukturellen Wandel zu begleiten.

## 2. Kreative Stadt

Welches kulturwirtschaftliche Zukunftspotenzial haben rheinland-pfälzische Städte? Wie können sie über kulturwirtschaftliche Hebel ihre Standortqualität beziehungsweise ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb der Städte entwickeln und sich profilieren? Diesen Fragen widmen wir uns in dem 2014 gestarteten Projekt *Kreative Stadt*. Im Rahmen einer Veranstaltungsreihe besuchen wir die fünf größten Städte in Rheinland-Pfalz. Im Mittelpunkt der Diskussion steht dabei ein den jeweiligen Standort auszeichnendes kulturelles Merkmal. So stellte sich für Mainz die Frage: Wie kann sich ein Medienstandort unter den Bedingungen der Digitalisierung weiterentwickeln? In Kooperation mit dem Forschungsschwerpunkt Medienkonvergenz der Johannes Gutenberg-Universität Mainz diskutierten Vertreter aus Politik, Medien und Wissenschaft über *Gutenberg digital* und die Voraussetzungen für ein gemeinsames strategisches Vorgehen zur Entwicklung eines Profils als Medienstandort. Mit der Digitalisierung muss eine stärkere Vernetzung einhergehen. Hier ist die Vernetzung der Medieninhalte über sämtliche Ausspielkanäle ebenso gemeint wie die Vernetzung aller beteiligten Akteure. Die klassischen Kanäle Hörfunk, TV, online verschwinden zugunsten einer multimedialen Denk- und Arbeitsweise. Dieses Denken muss bereits in der Ausbildung junger Medienschaffender berücksichtigt werden und stellt Hochschulen und Betriebe vor neue Herausforderungen. In einer Sache waren sich die Mainzer Medienschaffenden einig: Nur mit stabilen Netzwerken kann der Medienstandort Mainz den Digitalen Wandel erfolgreich meistern.

Zweite Station war Trier: Gemeinsam mit Vertretern des Fachbereichs Gestaltung der Hochschule Trier und Thomas Metz, Generaldirektor der GDKE Rheinland-Pfalz, fragte die *ZIRP* in der ‚ältesten Stadt Deutschlands‘ nach Potenzialen multimedialer Technik zur Vermittlung kulturellen Erbes. Ziel der Veranstaltung war, Impulse für den modernen Umgang mit dem historischen Reichtum in Trier und anderen rheinland-pfälzischen Städten zu geben. Mit dem Smartphone auf Zeitreise gehen und eintauchen in virtuelle Welten? Es zeigte sich: Die mediale Inszenierung kultureller Stätten ist vielerorts bereits Realität. Denn: Kulturerbe ist

mehr als sichtbare Architektur oder Ausstellungsstücke in Museen. Durch mediale Inszenierungen können nicht nur neue Anreize geschaffen werden, Kulturerbe kann als ‚digitale Erlebniswelt‘ auch vor allem junges Publikum anziehen.

Welche Rolle hat die Stadtbevölkerung für die partizipative kulturelle Entwicklung? In Kooperation mit dem Ernst-Bloch-Zentrum richtete die ZIRP in Ludwigshafen den Blick auf Künstlerische Interventionen im Lebensraum Stadt. Kann die Stadt ein Ort für Utopie und neue Wahrnehmungen sein? Demografischer und wirtschaftlicher Wandel greifen sichtbar in Stadtstrukturen ein. Welche Rolle spielt kreatives Handeln in der Stadtentwicklung, beim Thema Stabilisierung benachteiligter Stadtquartiere, dem Umgang mit Gebäudeleerstand und Stadtbrachen? Dass Kunst ein Katalysator für Gestaltungsprozesse sein kann, zeigen kreative Projekte wie *Another Perfect Day*, das im Rahmen von *Hack and the City* 2015 in Ludwigshafen durchgeführt wurde. Durch temporäre Konstruktionen und Aktionen haben die Künstlerin Schirin Kretschmann und Kuratorin Öykü Özsoy in öffentliche Räume eingegriffen und beobachtet, wie die Öffentlichkeit darauf reagiert und daran partizipiert. Mal als stille Handlung, mal unter Beteiligung der Anwohner wie bei einer Pflanzaktion vor dem Ludwigshafener Hauptbahnhof. Öffentlicher Raum ist immer auch ein Handlungs- und Verhandlungsraum, der die Gemeinschaft zur Gestaltung herausfordert und zur Nutzfläche aller werden lässt. Das Erlebnis der Stadt als Raum von und für alle ist wichtig für das Entstehen von Identifikation und eines positiven Images. Erst wenn die Bewohner sagen „Das ist meins!“ und damit beginnen, öffentliche Plätze, leerstehende Gebäude und Freiflächen zu nutzen, gelingt Identifikation mit der Stadt.

In Koblenz haben wir in Kooperation mit der GDKE mit Stadtplanern und Architekten über die Bedeutung des Dreiklangs aus Kultur, Natur und Architektur für die urbane und regionale Entwicklung in Koblenz und anderen deutschen Städten diskutiert. Von Koblenz ausgehend entwickeln sich einzigartige Landschaftsräume. In der Stadt selbst – etwa mit den Festungsanlagen – bestehen das Stadtbild prägende Freiräume und Grünflächen. Spätestens durch die Bundesgartenschau 2011 ist sich Koblenz der Stärke als ‚Grüne Stadt am Wasser‘ bewusst geworden. Im Januar 2016 haben wir diese für Koblenz prägende Wechselbeziehung zwischen Stadt und Landschaft zum Anlass genommen, einen öffentlichen Kunstwettbewerb auszuloben. Künstlerinnen und Künstler waren eingeladen, Entwürfe für temporäre Kunstwerke in Koblenz einzureichen, die den Blick für Freiräume schärfen. Die insgesamt 49 eingereichten Arbeiten wurden anonym durch eine hochkarätige Jury unter dem Vorsitz von Dr. Oliver Kornhoff, Direktor des Arp Museums Bahnhof Rolandseck, bewertet. Die ausgewählten Arbeiten

von Peter Kees, Julia Wenz und Karin Meiner (Organisatorin des Aktionslabors *PAErsche* in Rheinland-Pfalz) waren vom 13. Juli bis 23. Oktober 2016 in Koblenz zu sehen und zu erleben. Mit den Interventionen wollten wir in der ‚Grünen Stadt am Wasser‘ Zeichen setzen und Bürgerinnen und Bürger sowie Gäste auf die Landschaft in der Stadt hinweisen. Vertrautes sollte neu wahrgenommen, hinterfragt und in neuem Zusammenhang gesehen werden.

### 3. Kultur im ländlichen Raum

Ländliche Räume machen in Rheinland-Pfalz etwa 60 Prozent der Landesfläche aus. Sie spielen eine Schlüsselrolle bei der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Zukunft des Wirtschaftsstandorts. Im ländlichen Raum beziehungsweise in Regionen mit schrumpfender Bevölkerung können Kulturschaffende und Kleinstunternehmen der Kulturwirtschaft als Impulsgeber von nachhaltiger Ortsentwicklung wirken, ohne dass eine Mindestanzahl an Akteuren gegeben sein muss. Hier wird noch zu selten das Potenzial von Kultur zum Nutzen der regionalen Entwicklung gesehen. Zu diesem Ergebnis kamen die Experten aus Kultur, Politik und Wissenschaft auf einem ZIRP-Symposium zum Thema *Kultur im ländlichen Raum*, das im Rahmen des 2015 abgeschlossenen Projekts *Wirtschaft im ländlichen Raum* stattgefunden hat. Unsere Online-Umfrage unterstreicht dieses Ergebnis: Bei der Frage, welche kulturellen Angebote ihrer Meinung nach in Rheinland-Pfalz am meisten fehlen, gaben viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Mangel an kulturellen Veranstaltungen im ländlichen Raum zu bedenken. Die Experten auf dem Symposium waren sich zudem einig, dass Kulturtourismus für viele ländlich geprägte Regionen eine enorme ökonomische Chance darstellt. Nehmen wir beispielsweise die Städte Unkel und Hillesheim. Durch Kultur haben die beiden Orte in den vergangenen Jahren einzigartige Profile herausgebildet, mit denen sich die Anwohnerinnen und Anwohner identifizieren und sich Gäste von außerhalb begeistern lassen. Denn Unkel ist nicht mehr nur Unkel, eine Stadt im Landkreis Neuwied. Unkel hat sich im Engagement zahlreicher Künstlerinnen und Künstler, Anwohnerinnen und Anwohner sowie der Verwaltung den Titel ‚Kulturstadt‘ erarbeitet. Aus Hillesheim in der Vulkaneifel, der rheinland-pfälzischen Krimihochburg, wurde ‚Deutschlands Krimihauptstadt‘. Besucht man beide Städte, möchte man die Titel nicht anzweifeln. Sie stehen beispielhaft dafür, wie Kultur das Gesicht von Städten im ländlichen Raum prägen kann. Und das wirtschaftlich erfolgreich, denkt man allein an die erzielten Einnahmen durch Tages- und Übernachtungsgäste.

Dass Ideenreichtum, Partizipation und regionale Identität bei der Aktivierung der Anwohnerinnen und Anwohner und des Publikums als Schubkraft dienen können, zeigen auch Projekte wie das von Rebecca Staal im Westerwald initiierte Straßen-theater-Festival *„AsphaltVisionen“*, das seit 2007 alle zwei Jahre stattfindet.

## **Netzwerke stärken**

Kulturwirtschaft ist eine relevante gesellschaftliche und wirtschaftliche Größe in unseren Städten und Regionen. Um das kulturwirtschaftliche Potenzial noch besser auszuschöpfen, sind effektive Netzwerke wichtig.

So wie für Menschen heute die Welt nicht an den Grenzen ihrer Städte aufhört, darf auch die Zusammenarbeit kultureller Institutionen nicht an diesen Grenzen aufhören. Ein Landesgrenzen überschreitendes Beispiel ist die Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz. Sie versteht sich als das Orchester der erweiterten Metropolregion Rhein-Neckar und steht für die Begegnung mit sinfonischer Musik an Rhein, Neckar und in der Pfalz. Das Orchester schafft durch zahlreiche Kooperationen in der Region eine kulturelle Gemeinschaft. Die überkommunale Vernetzung von Akteuren aus Kultur, Tourismus, Wirtschaft und Politik bietet die Möglichkeit, die Menschen vor Ort mit attraktiven Angeboten besser zu erreichen.

Dass wir im Kulturbereich diese Formen der Vernetzung brauchen, ist eine zentrale Erkenntnis, die sich wie ein roter Faden durch unsere gesamte Projektarbeit zieht. Als Netzwerk aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur ist die Förderung überregionaler Zusammenarbeit für uns mehr als eine gute Idee. Sie ist gelebtes, tägliches Ziel unserer Arbeit.



## Literaturverzeichnis

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR, LANDWIRTSCHAFT UND WEIN-  
BAU (2015): *Kultur- und Kreativwirtschaft*. –

<https://mwvlw.rlp.de/de/themen/wirtschaftszweige/kultur-und-kreativwirtschaft/> [Stand:  
18.08.2016]

In dem Sammelband „Kultur prägt. Region und Identität in Rheinland-Pfalz“ geht die ZIRP der Wechselbeziehung von Kultur und regionaler Identität nach. Voraussichtlicher Erscheinungstermin ist März 2017. Die Publikation wird dann unter [www.zirp.de](http://www.zirp.de) zum kostenlosen Download bereit stehen. Bestellungen der Printversion sind ab sofort per Mail an [mail@zirp.de](mailto:mail@zirp.de) möglich.

# **Finanzierung und Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz**

## **Übersicht und Implikationen aus den Ergebnissen einer Studie der Hochschule Mainz**

ELMAR D. KONRAD

### **1. Einleitung**

Es ist unschwer festzustellen, dass die meisten Gründungen im Kultur- und Kreativsektor sich vor allem aus privatwirtschaftlichen und somit unternehmerisch-künstlerischen Eigeninitiativen sowie aus dem Freiberuflertum entwickeln (vgl. SÖNDERMANN 2012). Dies zeigt sich sowohl bei kleinen, kleinsten als auch mittleren Organisationen. Aus diesem Grund besteht in der Kultur- und Kreativwirtschaft (im Folgenden KuKw genannt) kein Widerspruch zwischen Künstlertum, Kulturarbeit und Unternehmertum (vgl. KONRAD et al. 2010). Die meisten Kreativschaffenden agieren in einem sehr rauen und manchmal Existenz bedrohenden Spannungsfeld zwischen der reinen Marktorientierung sowie Kosteneffizienz und dem idealistischen Bild einer freien Kunst sowie einer tradierten Kulturrezeption (vgl. KONRAD 2010: 20ff.). Gerade bei Fragen der Finanzierung und Förderung der eigenen Selbständigkeit, der Umsetzung von Kreativprojekten sowie der nachhaltigen Wachstumsphasen stehen viele Kreativschaffende und Kulturunternehmer vor großen Problemen (vgl. KONRAD et al. 2016). Die Landesregierung Rheinland-Pfalz hat erkannt, dass ein Bedarf an Informationen und weiterführenden Erkenntnissen zur Förderung, Finanzierung und Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft notwendig ist. Daher hat, gefördert vom Wirtschaftsministerium des Landes Rheinland-Pfalz, das *iuw – Institut für unternehmerisches Handeln* der Hochschule Mainz im Jahr 2013 eine erste umfassende und repräsentative Studie zu den nachhaltigen Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz durchgeführt (vgl. KONRAD 2014).

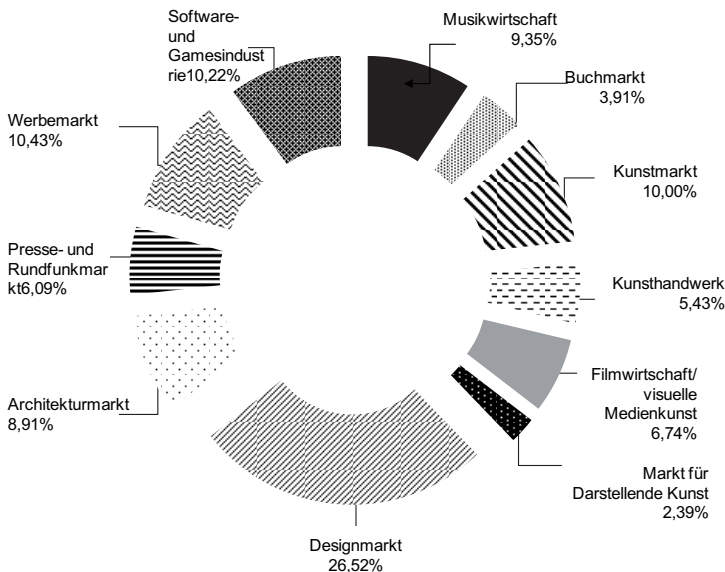
### **2. Struktur der KuKw in Rheinland-Pfalz**

#### **2.1 Grundlegende Informationen zur Studie zur KuKw**

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KuKw) in Deutschland umfasst 11 Teilbereiche nach der einheitlichen Festlegung der Wirtschaftsministerkonferenz aus dem Jahr 2009 auf Basis der Enquete-Kommission ‚Kultur in Deutschland‘ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2008). Nach Analyse der 813 in der Studie komplett vollständig ausgefüllten Datensätze konnte festgestellt werden, dass die Verteilung

der befragten Unternehmen in den einzelnen Sub-B Branchen auch in Rheinland-Pfalz sehr repräsentativ sind (vgl. EBERT et al. 2016).

Aufteilung der Untersuchungss Stichprobe nach KuKw-Teilbereichen in Rheinland-Pfalz (KONRAD 2014)



Knapp zwei Drittel aller Teilnehmer/-innen (ca. 60 Prozent,  $n=489$ ) waren männlich, ca. 40 Prozent ( $n=324$ ) waren weiblich. Der Anteil derer, die angaben, einen Migrationshintergrund zu haben, lag bei ca. 10 Prozent. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer/-innen lag bei ca. 43 Jahren. Die Bezeichnung Kultur- und Kreativwirtschaft ist auch nach mehr als fünf Jahren nach Einführung der Definition bei den Akteuren der elf Teilbereiche noch nicht selbstverständlich. Rund 49 Prozent gaben an, die Definition zu kennen. Interessant ist, dass die Akteure der Bereiche ‚Visuelle Medienkunst‘ und ‚Kunsth Handwerk‘, welche nach Bundesdefinition (noch) nicht der Kultur- und Kreativwirtschaft zugeordnet sind, die Bezeichnung genauso gut kennen wie die Akteure der elf Teilbereiche (vgl. SÖNDERMANN et al. 2009: 86).

## 2.2 Finanzierung in der KuKw

Im Rahmen einer Existenzgründung ist die Finanzierung eine wichtige Ressource (vgl. ACHLEITNER et al. 2011). Ein zentraler Punkt ist hierbei die Unterscheidung der Finanzierung durch persönliches Umfeld und der Finanzierung durch ein institutionelles Umfeld. Die Studie ergibt, dass ca. 62 Prozent aller Ausgaben in der Phase der Gründungsfinanzierung maximal 10.000€ betrugen. Dadurch wird die Kleinteiligkeit der Teilbereiche der KuKw in Rheinland-Pfalz insbesondere in der Gründungsphase ersichtlich. Weitere ca. 26 Prozent benötigen in der Phase der Gründungsfinanzierung ein Kapitalvolumen zwischen 10.001€ und 25.000€. In der Studie sind die Teilnehmer/-innen gebeten worden, die Finanzierungsformen anzugeben, mit welchen das genannte Kapitalvolumen in der jeweiligen Phase komplett oder zu großen Teilen gedeckt wurde. In der Phase der Gründungsfinanzierung lag die Wahl der Finanzierungsform mit ca. 65 Prozent hauptsächlich (bzw. mit ausschließlich) eigenen Mitteln, also 100 Prozent Eigenkapital. Die Gründungsfinanzierung aus dem persönlichen oder geschäftlichen Umfeld lag zusammen gefasst bei ca. 22 Prozent (vgl. FRASER et al. 2011).

## 2.3 Kapitalverwendung

Innerhalb der Studie wurde bei der Verwendung des benötigten Kapitals zwischen den Phasen der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung unterschieden. Die höchsten Ausgaben innerhalb der Gründungsfinanzierung liegen im Bereich IT. Sowohl IT-Equipment (ca. 58 Prozent) als auch Softwarelizenzen (ca. 45 Prozent) dominieren die Verwendung der finanziellen Mittel innerhalb dieser Phase. Ein anderes Bild zeigt sich in der Phase der Wachstumsfinanzierung, bei der lediglich ca. 28 Prozent bzw. ca. 6 Prozent für IT-Equipment als auch Softwarelizenzen als Ausgaben angegeben wurden. Hier dominieren Ausgaben für technische Ausrüstungen und Anlagen (ca. 52 Prozent), Ausstattung und Materialien (ca. 34 Prozent) sowie Ausgaben für Gebäude, Räume und Flächen (ca. 33 Prozent). Zudem geben ca. 30 Prozent der Befragten an, ihren persönlichen Lebensunterhalt finanzieren zu müssen. Dieser Position kommt in der Wachstumsphase nur noch ein Wert von ca. 12 Prozent zu. Weitere Ausgaben in der Phase der Gründungsfinanzierung waren zum Beispiel für Corporate Design, für den Internetauftritt und Steuer- und Rechtsberatung.

## 2.4 Einschätzungen und Bewertungen zu formalen Finanzierungsformen

Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass die elf Teilbereiche eine sehr hohe Diversifizierung besitzen. In den Teilbereichen und darin enthaltenen 78 Unterbereichen diversifizierte sich die Fokussierung auf Produkte und/oder Dienstleistungen, Rechtsformen, Alter, Human Kapital und Kundenausrichtungen heraus. Alle zeigen einen hohen Grad an Heterogenität. Hierzu kommt auch die Ausrichtung der Motivationen und Ziele hinsichtlich Informations- und Beratungsquellen, Finanzierungswahlen und Bedarfsdefinitionen der einzelnen Gruppierungen innerhalb der KuKw.

Nur ein verschwindend geringer Anteil nutzt(e) Beteiligungsfinanzierung. Das allenthalben vor allem in den Medien als *die* neue innovative Form der Finanzierung kommunizierte Crowdfunding wurde von Akteuren in Rheinland-Pfalz nicht genutzt. In Sachen Beteiligungs- und Crowdfunding-Finanzierung bleiben die Akteure aus Rheinland-Pfalz weit hinter dem Bundestrend zurück. Bundesweit greifen ca. 18 Prozent aller Gründungen in der KuKw auf Venture Capital oder alternative Finanzierungsformen zurück (vgl. WERNER 2011). Interessant ist aber, dass ca. 23 Prozent der Akteure in Rheinland-Pfalz, die sich gerade in der Planung der Selbstständigkeit befinden, diese Form der Finanzierung vorstellen können bzw. planen, diese einzusetzen.

Die Finanzierung durch subventionierte Finanzierungsprogramme ist insbesondere in der Gründungsphase relevant. Die Angebote der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) finden jedoch sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsfinanzierung wenig Anwendung bei den Akteuren der KuKw. Ca. 55 Prozent der Respondenten sahen die Aussage, dass es für die Teilbereiche ausreichend Fördermöglichkeiten gibt, als eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend an. Diese Tendenz wird auch durch die Tatsache unterstützt, dass sich ca. 42 Prozent in der Gründungsphase und ca. 52 Prozent in der Wachstumsphase nicht weiter über Förderung informieren und keine Förderung beantragen. Ein Drittel aller Akteure (in beiden Phasen) beantragt keine Förderung trotz vorheriger Information. Ein Großteil der beantragten Förderungen waren Zuschüsse bzw. Gutscheine für Beratungs- oder Coaching-Leistungen. Weitere beantragte Förderungen waren teilbereichsbezogen (z.B. Filmförderung, Designförderung, Wettbewerbe) oder finanzielle Förderungen der Agentur für Arbeit.

### 3. Fazit

#### 3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Begriff bzw. Terminus Kultur- und Kreativwirtschaft ist zwar in den entsprechenden Teilbereich nahen wirtschaftlichen Institutionen bekannt, aber nicht fest etabliert. Es besteht nur wenig Wissen darüber, welche anderen Teilbereiche sich in der Definition Kultur- und Kreativwirtschaft befinden. Daher besteht ein hoher Bedarf, zum einen das Bewusstsein für die KuKw zu steigern, als auch die Kenntnis über deren Bedeutung zu vermitteln. Es zeigt sich auch, dass eine Öffnung eines Teilbereiches hin zu einer vernetzteren Ausrichtung zu anderen Teilbereichen der KuKw nur aus der Historie ersichtlich – z.B. die Bereiche Design und Architektur oder Kunst und Design oder Musik und Kunst – entstanden ist (vgl. KONRAD 2013). Es besteht zwar ein diffuses Gefühl der Zugehörigkeit zur definitorischen KuKw, dennoch ist eine emotionale oder auch strategisch ausgerichtete Zuordnung noch wenig ersichtlich.

Ein Großteil der Gründungsfinanzierungen nutzt ausschließlich eigenes Kapital. Es zeigt sich, dass formelle Finanzierungsinstrumente üblicherweise nicht genutzt werden, auch wenn dies in der Gründungs- oder Wachstumsphase sinnvoll wäre. Gründe hierfür sind zum einen mangelndes Wissen als auch Barrieren und Berührungängste. Es besteht durchaus Bedarf nach konkreter Vermittlung und Aufzeigen solcher formaler Finanzierungsinstrumente. In Sachen Beteiligungs- und Crowdfunding-Finanzierung bleiben die Akteure aus Rheinland-Pfalz weit hinter dem Bundestrend zurück. Gerade in den Metropolregionen (z.B. Rhein-Main) und z.B. den Branchen Musik, Film und Fernsehen ist durchaus Potenzial für solche innovativen Finanzierungsmethoden.

Die Finanzierung durch subventionierte Finanzierungsprogramme ist insbesondere in der Gründungsphase relevant. Die Angebote der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) finden sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsfinanzierung wenig Anwendung bei den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Akteure der KuKw legen meist keinen Schwerpunkt auf die Schaffung von Beschäftigung bzw. die Branche ist hierfür nicht ausgerichtet (vgl. KONRAD 2013). Daher sind Förderprogramme mit dem Ziel, Beschäftigungswachstum zu schaffen, für die KuKw nicht sinnvoll bzw. meist nicht anwendbar. Es besteht daher ein Bedarf und auch ein Bedürfnis von Seiten der Akteure der KuKw, andere Bewilligungskriterien oder Bewertungsmaßstäbe für Erfolg und Innovation anzuwenden.

Der Großteil aller Gründungen benötigt finanzielle Mittel bis ca. 10.000 Euro, was sich im kleinteiligen Segment befindet. Der Kapitalbedarf ist daher meist unterdurchschnittlich. Es besteht ein erheblicher Bedarf an Mikrokrediten, die in einem vereinfachten Prozedere zügig zu bearbeiten sein müssen. Es zeigt sich zudem, dass beidseitig Hemmungen und Unkenntnis sowie Barrieren zwischen Akteuren der KuKw und Finanzinstituten bestehen, was ein großer Bedarf an Wissensvermittlung impliziert. Die Studie zeigt auch, dass Beratungsangebote (vor allem im ländlichen Raum) wenig bis unzureichend genutzt werden.

In Rheinland-Pfalz fällt vor allem ein sehr starker Designbereich als auch der hohe Anteil des Kunsthandwerks auf. Schlussendlich ist festzustellen, dass je urbaner die Region ist, umso stärker gewinnen institutionelle Beratungs- und Förderangebote an Bedeutung, indem diese umso stärker genutzt werden.

Im ländlichen Raum werden diese weniger nachgefragt, obwohl diese nicht weniger bedeutend oder von Vorteil für den Gründungserfolg sind (vgl. GRAEME 2009).

### **3.2 Vorschläge von konkreten Handlungsempfehlungen**

- A. Es besteht aus Sicht der Studie ein hoher Bedarf, zum einen das Bewusstsein für Kultur- und Kreativwirtschaft zu steigern als auch die Kenntnis über deren Bedeutung zu vermitteln.
- Aufbau einer KuKw-Info-Plattform sowie eines Round-Table KuKw.
  - Planung einer landesweiten Leistungsschau KuKw oder Aktionen unter einem Titel wie *Gib der Branche ein Gesicht – Unternehmer aus der Branche*.
  - Empfehlung bei der Kommunikation des Landes RLP mit Fokus auf KuKw-Teilbereiche wie z.B. Film oder Designwirtschaft stets den Terminus Kultur- und Kreativwirtschaft mitverwenden.
  - Stärkere Einbeziehung der Hochschulen.
  - Förderung eines KuKw-Verband RLP oder anderer Netzwerkorganisationen, indem die Einzelverbände (Teilbereiche) Mitglieder sind.

- B. Es besteht aus Sicht der Studie durchaus Bedarf von Strukturen und Aktionen zur Überwindung von Barrieren und Hemmnissen nach konkreter Vermittlung und Aufzeigen der Möglichkeiten und Vorteilen formaler Finanzierungsinstrumente.
- Entwicklung einer Broschüre (Gründungs- und Finanzierungsfibel) gezielt für die KuKw – in Kooperation (Vertrieb) mit Netzwerkpartner (+ eventuell Entwicklung einer KuKw-Infobroschüre speziell für Berater und Coaches).
  - Einrichtung einer konkreten Anlauf- und Vermittlungsstelle bei Banken und Fördereinrichtungen für Angehörige und Vertreter der KuKw.
  - Spezielle Symposien oder Workshops mit Vertretern der Finanzwelt und der Kreativszene.
- C. Gerade in den Metropolregionen (z.B. Rhein-Main) und z.B. bei den Branchen Musik, Film und Fernsehen ist aus Sicht der Studie durchaus Potenzial für innovative Finanzierungsmethoden des Crowdfundings.
- Infoveranstaltungen für innovative Formen der Finanzierungsmethoden zusammen mit Netzwerkpartnern (siehe auch Info-Broschüre).
  - Präsentation von erfolgreichen Benchmarking-Beispielen.
  - Spezielle Coaching-Angebote (für KuKw-Gründer als auch für Berater).
  - Auflegen spezieller Weiterbildungsmaßnahmen.
  - Initiierung einer RLP-Crowdfunding-Plattform für KuKw.
  - Einbeziehung von Business-Angels.
- D. Es besteht nach Ansicht der Studie der Bedarf, neue Finanzierungsinstrumente stärker an die Zielgruppe auszurichten bzw. vorhandene besser anzupassen.
- Prüfeempfehlung, ob die vorhandenen Instrumente der formalen (lokale wie regional etc.) ausreichen, passgenau sind und richtig vermittelt werden.
  - Schaffung von alternativen Finanzierungsformen (bzw. Sondergenehmigungskriterien).
  - (Externe) Expertenteams könnten die Finanzierungsvorhaben und Kreativunternehmen bewerten und Banken somit eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Kreditvergabe liefern.



- Prüfung, ob Bezuschussung von Messförderung von Seiten des Landes so auch für die KuKw geeignet sind? (z.B. Modeschauen, Filmprojekte etc.).
  - Aufbau einer adaptierten Struktur (Branchen) bei den Kreditberatern.
- E. Es bestehen nach Ansicht der Studie ein Bedarf und auch ein Bedürfnis von Seiten der Akteure der KuKw, andere Bewilligungskriterien oder Bewertungsmaßstäbe für Erfolg und Innovation anzuwenden.
- Es ist – eventuell unter Einbeziehung der Wissenschaft oder Praxisexperten – zu prüfen, ob diverse Kredit- und Förderbewilligungskriterien für die KuKw nicht so restriktiv anzuwenden sind bzw. neue angepasste Kriterien zu entwickeln.
  - Bundesweite Recherche und Evaluation von Mikrofinanzierungsinstrumenten und Anpassung an die Situation in Rheinland-Pfalz.
  - Verstärkung der Arbeitsagenturen als Schnittstellen.
- F. Die Studie zeigt, dass Beratungsangebote (vor allem im ländlichen Raum) wenig bis unzureichend genutzt werden.
- Dezierte und teilbereichsnahe Beratungen sollten mehr gefördert und im Land aufgebaut werden.
  - Vermittlung von Bedürfnissen der KuKw an und in die Beraterszene (z.B. über entsprechende Veranstaltungen des Wirtschaftsministeriums RLP).
  - Aufbau entsprechender Netzwerke von Repräsentanten und Mentorenprogrammen (siehe auch Info-Plattform).
  - Recherche und Evaluation der Beratungs- und Coaching-Angebote in RLP sowie weitere Bedarfsanalysen durch weitere Untersuchung, welche Branchen an welchen Standorten besonders als Kernbranchen gefördert werden sollten.

## Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K./BRAUN, R./KOHN, K. (2011): *New venture financing in Germany: Effects of firm and owner characteristics*. – In: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (3), 263–294.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2008): *Schlussbericht der Enquete-Kommission ‚Kultur in Deutschland‘*. Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode. Berlin (Drucksache 16/7000).
- EBERT, R./GNAD, F./KUNZMANN, K. (2016): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Branchen – Orte – Netze*. Stuttgart: Kohlhammer.
- FRASER, S./LOMAX, S. (2011): *Access to Finance for Creative Industry Businesses*. – In: Department for Business and Innovation & Skills, BIS/Media and Sport (dcms) Department for Culture (Hrsg.): *Final Report Mai 2011*.
- GRAEME, G.L. (2009): *From cultural quarters to creative clusters: creative spaces in the new city economy*. – In: Legner, M. (ed.): *The sustainability and development of cultural quarters: international perspectives*. Stockholm, Institute of Urban History, 32–59.
- KONRAD, E.D. (2010): *Kulturmanagement und Unternehmertum*. Stuttgart, Kohlhammer (Edition Kreativwirtschaft).
- KONRAD, E.D./WALTER, A./GEMÜNDEN, H. G. (2010): *Einfluss des Beziehungspromotors auf die Etablierung von Kulturunternehmen – Eine empirische Untersuchung von Möglichkeiten*. – In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*. 5 (3), 289–313.
- KONRAD, E.D. (2013): *Cultural Entrepreneurship – The Impact of Social Networking on Success*. – In: *International Journal Creativity and Innovation Management*. CIM, Vol. 22 Nr. 3, 307–319.
- KONRAD, E.D. (2014): *Nachhaltige Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz*. Abschlussbericht eines Forschungsprojekts zum Unterstützungs-, Förderungs- und Finanzierungsbedarfen sowie zu den Förderungs- und Finanzierungsverhalten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz. iuh – Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz.
- KONRAD, E.D./FRONZ, C. (2016): *Finanzierungsstrukturen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse*. – In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship – Fokushaft Cultural Entrepreneurship*. 64/1, 47–80.
- SÖNDERMANN, M./BACKES, C./ARNDT, O./BRÜNK, D. (2009): *Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland*. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. – In:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi (Hrsg.): *Forschungsbericht Nr. 577*.

SÖNDERMANN, M. (2012): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011*. – In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi (Hrsg.). Berlin.

WERNER, A. (2011): *Abbruch und Aufschub von Gründungsvorhaben: Eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanels des IfM Bonn*. – In: Institut für Mittelstandsfor-  
schung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 209*.

# Netzwerke der Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz – Ein Überblick

SUSANNE DENGEL

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren hat die Kultur- und Kreativwirtschaft eine größere öffentliche Wahrnehmung erreicht. Der Bund, die Länder wie auch die meisten Kommunen haben sie längst als Thema für sich entdeckt und betonen sowohl ihre wirtschaftliche wie auch kulturelle Bedeutung (vgl. STADTKULTUR NETZ-WERK BAYERISCHE STÄDTE E.V. 2015). Die Vielfalt der Kultur- und Kreativwirtschaft lässt sich anhand ihrer elf Teilmärkte erkennen: Ihr gehören an der Musik- und Buchmarkt, der Kunst-, Film-, Presse und Rundfunkmarkt, der Markt für Darstellende Künste, außerdem der Architektur-, Design- und Werbemarkt wie auch die Software- und Gameindustrie. Die Wirtschaftsministerkonferenz definiert exakt:

„Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen“ (BMWi 2015: 11).

Der Monitoring Bericht der Bundesregierung liefert Zahlen über die Entwicklung der Branche. Danach erbrachte die Kultur- und Kreativwirtschaft im Jahr 2014 rund 2,3 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland (vgl. ebd.: 13). In Rheinland-Pfalz arbeiten aktuell ca. 27.000 Menschen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft und erwirtschaften einen Umsatz von 4,25 Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Ausgehend von diesen Vorbemerkungen geht es in diesem Beitrag um die Kreativnetzwerke in Rheinland-Pfalz. Unter Kreativnetzwerken werden Netzwerke für Mitglieder aus der Kultur- und Kreativwirtschaft verstanden, wobei Netzwerke als „dezentralisierte, lose Zusammenhänge von autonomen Mitgliedern, Menschen, Organisationen oder Unternehmen mit horizontalen Strukturen und Hierarchien“ (SCHÜTZ 2003: 6/MANDEL 2007: 45) definiert werden. Der Artikel orientiert sich an drei Fragestellungen: Wie ist die Bedeutung von Kreativnetzwerken einzuschätzen? Welche Kreativnetzwerke gibt es in Rheinland-Pfalz und

---

<sup>1</sup> <https://mwvlw.rlp.de/de/themen/wirtschaftszweige/kultur-und-kreativwirtschaft.>; weiterführend: DRDA-KÜHN et al. 2010

wie sehen ihre Aktivitäten aus? Einschränkend sei vorab erwähnt, dass im Rahmen des Beitrags nur eine Auswahl der Netzwerke Erwähnung finden kann. Dabei wurden Netzwerke ausgewählt, die alle Teilbranchen einschließen.

## **2. Zur Bedeutung von Kreativnetzwerken**

Aktuelle Studien gehen von einer wichtigen Bedeutung von Netzwerken für Unternehmer in der Kultur- und Kreativwirtschaft aus (vgl. EBERT et al. 2016: 106f./vgl. RUH et al. 2009: 28). Welche Gründe sprechen aber konkret für die Teilnahme an einem Kreativnetzwerk? Warum sollte ein Designer, ein Musiker oder ein Fotograf regelmäßig zu Treffen eines Kreativnetzwerks gehen oder sich dort engagieren? Im Folgenden werden vier Antworten auf diese Frage gegeben.

Erstens: Einem Kreativunternehmer kann die Beteiligung in einem Netzwerk Orientierung bieten. Dies gilt insbesondere für Gründer und Start-ups. Nach Befragungen der KfW Bankengruppe haben Gründer beispielsweise Schwierigkeiten mit der Kundenakquise, mit bürokratischen Fragen oder in Bezug auf kaufmännischen Angelegenheiten. Viele Kreative begreifen sich zudem eher als Künstler und nicht als Unternehmer (vgl. BMWI 2016: 12). D.h. bei aller Verschiedenheit der Teilbranchen innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft, stehen viele Künstler und Kreative vor den gleichen Fragen: Was ist ein angemessener Preis für meine Arbeit? Wie vermarkte ich mich selbst? Wie gestalte ich ein Angebot? Der Austausch innerhalb eines Netzwerks kann hier wichtige Antworten bringen (vgl. BMWI 2016). Darüber hinaus bieten viele Netzwerke sogar die Möglichkeit, die eigene Geschäftsidee oder das eigene Projekt vorzustellen und ein hilfreiches Feedback zu erhalten.

Zweitens: Durch den Austausch im Netzwerk können neue Kooperationen entstehen. Diese Kooperationen spielen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft eine wichtige Rolle. Denn für die Branche ist eine hohe Anzahl von Kleinstunternehmen typisch. Nach der EU-Definition sind Kleinstunternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sie weniger als zehn Mitarbeiter und einen Umsatz bzw. eine Bilanzsumme von bis zu 2 Millionen haben. Im Jahr 2013 zählten 96,6 Prozent der Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu diesem Typus (vgl. BMWI 2015: 19). Viele Kleinstunternehmen arbeiten projektbezogen und kooperieren oftmals mit anderen Kreativunternehmern (vgl. MANDEL 2007: Beispiele).

Drittens: Der Austausch mit anderen Unternehmen in einem Kreativnetzwerk kann zu Innovationen im eigenen Unternehmen führen. Nach einer aktuellen Befragung des ZEW zeichnet sich die Kultur- und Kreativwirtschaft durch eine hohe Innovationsfreudigkeit aus. So haben 85 Prozent der Unternehmen in den drei letzten Jahren eine Innovation umgesetzt. Die Befragung geht dabei von einem breiten Innovationsbegriff aus (vgl. HAUSMANN/HEINZE 2017: 133ff.). Als Informationsquelle für Innovationen spielen andere Unternehmer und Wettbewerber eine wichtige Rolle, wenn auch die eigenen Mitarbeiter, Kunden und Auftraggeber als wichtiger eingeschätzt werden (vgl. BMWI 2015: 48ff.).

Schließlich kann durch Kreativnetzwerke auch ein direkter Kontakt zu einem potentiellen Kunden entstehen. Dies ist umso wahrscheinlicher, wenn es den Netzwerken gelingt, Kontakte zu Verwaltung, Institutionen und zu anderen Wirtschaftsbereichen wie der Gesundheits- oder Tourismusbranche herzustellen. Gerade diese Vernetzung stellt eine besondere Chance aber auch Herausforderung dar – denn so ist es notwendig, auch ‚Externe‘ für eine Vernetzung zu mobilisieren.

### 3. Kreativnetzwerke in Rheinland-Pfalz

Betrachtet man die Kreativnetzwerke etwas genauer, die in den letzten Jahren überall im Land entstanden sind, so fallen verschiedene Typen auf: Hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte lässt sich zwischen solchen unterscheiden, die durch Initiative öffentlicher Einrichtungen entstanden sind oder von Kreativen aus der Szene heraus gegründet worden sind. Darüber hinaus entstanden Netzwerke, die durch Länder, Kommunen, IHKs oder andere Institutionen im Verlauf ihrer Entwicklung in irgendeiner Form unterstützt worden sind. In Bezug auf ihre Aktivitäten lässt sich differenzieren zwischen Netzwerken, die Veranstaltungen organisieren, die Projekte verwirklichen oder die in erster Linie auf eine Sichtbarmachung des Netzwerkes und der Branche in der Öffentlichkeit setzen.

In Rheinland-Pfalz gibt es eine ganze Reihe von Kreativnetzwerken, von denen im Folgenden eine Auswahl vorgestellt wird. In Trier existiert seit 2011 das Kreativnetzwerk *Die Kreativen Trier*. Markus Freudenreich und Verena Landgraf laden einmal monatlich zu einem Treffen ein, bei dem ein Kreativunternehmer seine Arbeit präsentiert. Im Anschluss wird über den Kurzvortrag diskutiert und es findet ein informeller Austausch statt. Auf Bundesebene engagieren sich *Die Kreativen Trier* im Rahmen des Projekts *Kreative Deutschland*<sup>2</sup>, die den lokalen und

---

<sup>2</sup> [www.kreative-deutschland.de](http://www.kreative-deutschland.de)

regionalen Kreativnetzwerken eine Darstellungs- und Austauschforum bietet. In Koblenz gibt es das Kreativnetzwerk *Kreativer Raum Koblenz*. Ansprechpartner Joachim Ollig organisiert Netzwerktreffen und informiert über den Social Media-Kanal über Neuigkeiten aus der Branche.

In der Vorderpfalz gründete sich 2013 der Verein *Kreative Pfalz*, der die Unterstützung von der Stadt Ludwigshafen erfährt. Regelmäßige Veranstaltungen dienen zum Austausch der Kreativunternehmer. Der Verein setzt sich auch zum Ziel, die Sichtbarkeit der Branche zu erhöhen. Über die Homepage<sup>4</sup> können potentielle Auftraggeber gezielt Kreativunternehmer recherchieren. In Pirmasens initiierte die Wirtschaftsförderung 2011 das Kreativnetzwerk *PS: Kreativ*<sup>5</sup>. Seither wurden mehrere Projekte insbesondere zum Thema Leerstand umgesetzt. Regelmäßige Treffen ermöglichen Austausch und Vernetzung. Nach dem Vorbild von *PS: Kreativ* entwickelte sich inzwischen das Netzwerk *Westpfalz: Kreativ*<sup>6</sup>, das auch auf Vernetzung der Kreativwirtschaft mit der sogenannten klassischen Wirtschaft setzt. Im Jahr 2015 gründete sich in der Westpfalz mit *KL: Kreativ* ein zweites lokales Netzwerk. Auf Initiative der Zukunftsregion Westpfalz und dem städtischen Kulturamt treffen sich in Kaiserlautern regelmäßig Künstler und Kreativunternehmer.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

In Rheinland-Pfalz gibt es eine Vielzahl von Kreativnetzwerken. Bei all ihrer Unterschiedlichkeit im Detail bieten sie Gründern, Start-ups aber auch Unternehmen, die schon lange am Markt sind, viele Vorteile. D.h. sie wirken sich positiv auf das Gründungsklima aus, in dem sie Austausch ermöglichen und konkrete Hilfestellung leisten. Sie sind der Ort, an dem Geschäftsmodelle diskutiert und Kooperationspartner für das nächste Projekt gefunden werden. Gemeinsam können Innovationen entwickelt und Kundenkontakte hergestellt werden.

---

<sup>3</sup> [www.kreative-pfalz.de](http://www.kreative-pfalz.de)

<sup>4</sup> [www.pirmasens.de](http://www.pirmasens.de)

<sup>5</sup> [www.westpfalz-kreativ.de](http://www.westpfalz-kreativ.de)

Über den individuellen Nutzen hinaus lassen sich weitere positive Effekte feststellen: So erhöhen Netzwerke die Sichtbarmachung der Branche und ihrer Leistungen im Allgemeinen. Dies kann sich positiv auf das Image einer Stadt oder einer ganzen Region auswirken (vgl. LANGE 2009: 229ff.). All diese Effekte stellen schließlich zahlreiche gute Gründe für die Unterstützung von Netzwerken durch die öffentliche Hand dar, auch wenn gleichzeitig eine Unabhängigkeit der Kreativnetzwerke wichtig bleibt.



## Literaturverzeichnis

BMWI (2015) (Hrsg.): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014*. Langfassung. [verfügbar online als PDF]

BMWI (Juni 2016): *Alles, nur kein Unternehmer? Tipps für Gründerinnen, Gründer und Selbständige in der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Berlin [verfügbar online als PDF]

DRDA-KÜHN, Karin/WEINGARTEN, Joe (2010): *Land der Möglichkeiten. Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz*. Bad Kreuznach

EBERT, Ralf/GNAD, Friedrich/KUNZMANN, Klaus R. (2016): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Branchen – Orte – Netze*. Stuttgart

LANGE, Bastian: *Netzwerke als Ausdruck innovativer Governance-Arrangements – Praxisformen und Beobachtungen von Kultur- und Kreativunternehmen*. – In: Hausmann, Andrea/Heinze, Anne (2017) (Hrsg.): *Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Wiesbaden

SCHÜTZ, Dirk (2003): *Netzwerkorganisation und Networking – Kulturwandel durch Netzwerke*. – In: Handbuch Kulturfinanzierung. Berlin/Stuttgart. Mandel, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld

MANDEL, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld

NETZWERKE FÜR EIN BESSERES GRÜNDUNGSKLIMA (JUNI 2016): *So engagieren sich Kommunen, Hochschulen und Unternehmer*. Herausgegeben vom BMWI. Berlin [verfügbar online als PDF].

STADTKULTUR NETZWERK BAYERISCHE STÄDTE E.V. (2015) (Hrsg.): *Kulturwerte: Zur kulturellen Seite der Kreativwirtschaft*. Ingolstadt.

STÖBER, Birgit/KALANDIDES, Ares: *Orte, Städte und Kreativökonomien als Brand*. – In: Lange, Bastian (2009) et al.: *Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen*. Bielefeld

RUH, Ulrich/SCHULZE, Klaus P.: *Rahmenbedingungen für Gründungen in der Kreativwirtschaft*. – In: Gründer, Herbert (2009) (Hrsg.): *Kreative gründen anders! Existenzgründungen in der Kulturwirtschaft*. Ein Handbuch. Bielefeld

## **Kreativen Trier**

MARKUS FREUDENREICH und VERENA LANDGRAF-FREUDENREICH

### **1. Wer sind die *Kreativen Trier*?**

„Die *Kreativen Trier* sind ein interdisziplinäres Netzwerk, das für alle Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft offen ist. Gegründet wurde es 2011 und seit November 2013 organisieren wir das Netzwerk ehrenamtlich und versuchen mit den Netzwerkgesprächen die Kreativen der Region miteinander zu vernetzen. Diese Netzwerkgespräche finden jeden ersten Dienstag im Monat im *La Tienda* (Eberhardstraße 46, 54290 Trier) statt. Wir versuchen mit dieser Plattform Kreativen eine Bühne zu geben, die dann vor unserem Netzwerk sich und ihre Projekte vorstellen.“

### **2. Habt Ihr eine Vision für die Zukunft?**

„Wir wünschen uns, dass die *Kreativen Trier* weiterhin Kreativwirtschaftler zusammenbringt und dadurch eine starke Gemeinschaft entsteht, die gegenseitig voneinander profitiert.“

### **3. Was seht Ihr als große Herausforderung an?**

„Wir organisieren das Netzwerk ehrenamtlich und manchmal fehlt es uns einfach an Zeit. Um so ärgerlicher ist es, wenn manche Veranstaltungen nur schwach besucht werden. Das tut uns dann besonders für den Referenten leid.“

### **4. Warum sollten Kreative aus der Region sich Euch anschließen?**

„Die *Kreativen Trier* sind ja ein ganz lockeres Netzwerk, ohne Vereinsmeierei. Deshalb steht bei uns der Austausch und das Vernetzen im Vordergrund. Über unsere Treffen haben sich schon einige Kooperationen ergeben oder es wurde einfach ein fantastischer Wein gemeinsam getrunken und sich ausgetauscht.“

### **5. Wie erreicht man Euch am besten?**

„Am besten erreicht man uns per E-Mail ([info@die-kreativen-trier.de](mailto:info@die-kreativen-trier.de)) oder über unsere Facebookseite (<https://www.facebook.com/diekreativentrier>). Über Facebook informieren wir immer rechtzeitig über die kommenden Netzwerkgespräche oder zeigen Fotos von vergangenen Veranstaltungen, aber auch andere Kreative haben die Möglichkeit Events oder Informationen über unsere Seite zu kommunizieren und auf sich aufmerksam zu machen.“

# **Kreativer Raum Koblenz**

JOACHIM OLLIG

## **1. Was ist der *Kreative Raum Koblenz*?**

„2012 – Wir haben die Intention, Menschen und ihre Ideen, ihre Geschichten und ihr Potenzial zu präsentieren und anderen zugänglich zu machen. Dafür bieten wir regelmäßig offene Bühnen. Wir möchten euch und eurem Ideenreichtum im Raum Koblenz ein zu Hause schaffen. Auch in Zukunft wollen wir die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Koblenz fördern. Aus diesem Grunde organisieren wir abwechslungsreiche Veranstaltungsformate wie Tischgespräche, Expeditionen oder offene Bühnen. Auf diese Weise habt ihr die Gelegenheit, uns anderen Kreativen zu präsentieren, womit ihr euch beschäftigt. Ausrichtung heute: regionaler Austausch fördern“

## **2. Habt Ihr eine Vision für die Zukunft?**

„JA – bessere Bedingungen für alle in dieser Branche, gute Rahmenbedingungen. Mehr Aufklärung. Nicht nur der Personenkreis, der darin arbeitet. Auch die breite Bevölkerung muss von diesen Branchen Kenntnis und Sympathien erhalten.“

## **3. Was seht Ihr als große Herausforderung an?**

„Kommunikation der Problemchen und Ziele!“

## **4. Warum sollten Kreative aus der Region sich Euch anschließen?**

„Die können sich jederzeit anschließen und mitmachen. Dies geschieht gerne bei Interesse! Derzeit sind viele unterschiedliche Themenfelder in der Öffentlichkeit erkennbar – leider nicht mit gleicher Zielführung! So scheint das langwierig zu werden.“

## **5. Wie erreicht man Euch am besten?**

„Am besten über die KRK FB-Fanseite. Aber auch per Mail und Handy erreichbar. Somit schließt sich auch der Generationenkreis!“

# Kreative Pfalz e.V.

RALF HERRMANN

## 1. Was ist die *Kreative Pfalz e.V.*?

„Die Kreative Pfalz ist ein Zusammenschluss von Unternehmen und Selbstständigen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Kreativwirtschaft der Pfalz, die meisten mit Sitz in der Vorderpfalz.“

## 2. Habt Ihr eine Vision für die Zukunft?

„Unser Ziel ist es, die hohe Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Bandbreite der Kreativwirtschaft der Region sichtbar zu machen – zum einen über unsere Website, zum anderen durch verschiedene Events und Aktionen, mit denen wir auf uns aufmerksam machen.“

Unser langfristiges Ziel sind Kontakte zu Unternehmen aus der Region für Kreative hier in der Region. Als Solo-Unternehmer in der Kreativwirtschaft in einem weniger urbanen Gebiet ist es schwer, die nötige Aufmerksamkeit zu bekommen – für ein Netzwerk ist das leichter möglich. Nicht zuletzt soll eine Abgrenzung zum reichen Angebot in Mannheim und weiter im Osten der Metropolregion deutlich gemacht werden. Wir wollen ganz bewusst zeigen, dass auf der linken Seite des Rheins ebenfalls kreative Köpfe zu finden sind.“

## 3. Was seht Ihr als große Herausforderung an?

„Natürlich macht unser Zusammenschluss nur Sinn, wenn Unternehmen oder andere Auftraggeber davon erfahren, wenn [„www.kreative-pfalz.de“](http://www.kreative-pfalz.de) bekannt gemacht wird. Dafür haben wir verschiedene Aktionen vorgesehen wie Events, Öffentlichkeitsarbeit, Informationsveranstaltungen, Präsenz bei Veranstaltungen der Wirtschaft, Workshops uvm.“

## 4. Warum sollten Kreative aus der Region sich Euch anschließen?

- „1. Wir machen die Potentiale und die große Bandbreite der Kreativen in der Region sichtbar!
2. Wir fördern Vernetzung und mögliche Zusammenarbeit unter den Kreativen.
3. Nicht zuletzt sollen unsere Aktivitäten für Kreative zu einem höheren Auftragsvolumen führen.“

## 5. Wie erreicht man Euch am besten?

„Zu erreichen sind wir über unsere Website [www.kreative-pfalz.de](http://www.kreative-pfalz.de), über unsere Facebook-Seite [www.facebook.com/kreativepfalz/](https://www.facebook.com/kreativepfalz/) oder bei einem unserer regelmäßigen Treffen, immer am ersten Mittwoch des Monats. Individuelle Fragen klären wir gern auch auf Anfrage an [info@kreative-pfalz.de](mailto:info@kreative-pfalz.de).“

# PS-Kreativ

## MARK SCHLICK

### 1. Was ist *PS: Kreativ*?

„*PS: Kreativ* ist ein informelles Netzwerk der Pirmasenser Kreativwirtschaft, welches Ende 2011 durch das Amt für Wirtschaftsförderung & Liegenschaften der Stadt Pirmasens gegründet wurde. Mittlerweile erwuchs daraus das regionale Netzwerk *Westpfalz: Kreativ* ([www.westpfalz-kreativ.de](http://www.westpfalz-kreativ.de)). Wir treffen uns einmal im Monat im Kreativcafé *KunstGenuss* in der City von Pirmasens um Neuigkeiten auszutauschen und Projektstände abzugleichen. Externe Interessierte sind immer herzlich willkommen. Unser Ansinnen ist einmal, voneinander durch nützliche Tipps und Infos zu lernen (Hilfe zur Selbsthilfe) und zum anderen wollen wir der Stadt ein neues, vitaleres Image verpassen.“

### 2. Habt Ihr eine Vision für die Zukunft?

„Wir haben mehrere Projekte in der Pipeline. Ein sehr wichtiges Ereignis wird die *KREATIVVITTI\_2017* werden. Die Kreativwirtschaftsmesse des Südwestens soll eine Leistungsschau der Kreativwirtschaft des südwestdeutschen Raumes werden. Die Planungen laufen auf Hochtouren und wir wollen dabei auch alle rheinland-pfälzischen Kreativnetzwerke ansprechen und als Aussteller und / oder Besucher gewinnen.

Des Weiteren fahren wir mit unseren Leerstandbespielungen fort und auch Trepengestaltungsprojekte sind in der Planung. Letztendlich wollen wir zusammen mit der Kreativwirtschaft demonstrieren, dass Pirmasens ein ideales Pflaster für Kreative Start-Ups darstellt und diesen Standortfaktor sukzessive ausbauen.“

### 3. Was seht ihr als große Herausforderung an?

„Eine wesentliche Herausforderung stellt die Umsetzung konkreter Kreativwirtschaftsprojekte dar. Dabei spielt die Wirtschaftsförderung als Mediator zwischen Kreativen und der Verwaltung eine essentielle Rolle. Beide Seiten befinden sich in einem Lern- und Annäherungsprozess. Vor der Zeit von *PS: Kreativ* ging Vieles, was positive Wirkung hätte entfalten können, zu Bruch, weil ein verbindendes, mediatives Momentum fehlte. Dies konnten wir mittlerweile in ein sehr gutes Miteinander lenken und Vorbehalte auf beiden Seiten abbauen.

Demnach werden mittlerweile auch zahlreiche Projekte der Kreativwirtschaft, wie z.B. unser Kreativkauf- und atelierhaus *KunstGenuss*, umgesetzt und können erfolgreich am Markt bestehen.“

#### **4. Warum sollten Kreative aus der Region sich euch anschließen?**

„Wir sind offen für neue Impulse und bei uns münden viele informelle Gespräche in konkreten Projekten. Das heißt, wir haben einen sehr hohen Umsetzungsbezug, was natürlich wiederum den Kreativen eine Menge Reputation einbringt. Da wir nun seit Ende 2011 ohne Unterbrechungen dieses Netzwerk betreiben, können wir mittlerweile über einen reichhaltigen Fundus aus Fachwissen und praktischen Erfahrungen schöpfen. Die Runde wird zusehends illustrer, so dass auch die Qualität der Netzwerkthemen im Laufe der Jahre stetig höher wurde.“

#### **5. An wen können sich Interessierte wenden?**

„Jeder Kreative, der Interesse an einer Kooperation mit uns hat, ist herzlich eingeladen, sich mit seinem Anliegen an mich, den städtischen Wirtschaftsförderer von Pirmasens, zu wenden.“

Stadtverwaltung Pirmasens  
Amt für Wirtschaftsförderung & Liegenschaften  
Delaware Avenue 1-3, GRIPS  
D-66953 Pirmasens

# **Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft als strategischer Baustein lokaler und regionaler Entwicklungsprozesse**

## **Am Beispiel Pirmasens und der *ZukunftsRegion Westpfalz***

HANS-GÜNTHER CLEV und MARK SCHLICK

### **1. Pirmasens und die Westpfalz – Lokale und regionale Ausgangslage**

Pirmasens, einst Zentrum der deutschen und internationalen Schuhindustrie, befindet sich seit Mitte der 90er Jahre in einem tiefgreifenden Strukturwandelprozess. Der Abzug der alliierten Streitkräfte und die Verlagerung eines Großteils der Schuhproduktion in Billiglohnländer traf Pirmasens in mehrfacher Hinsicht hart: schlagartige Zunahme der Leerstände, sprunghafter Anstieg der Arbeitslosigkeit, sowie der Wegzug der jungen, dynamischen Bevölkerungsschichten trugen zu einer Verschlechterung des Images nach innen und außen bei. Das Mittelzentrum verlor seit den Hochzeiten der sechziger und siebziger Jahre mehr als ein Drittel der Bevölkerung und zählt heute noch rund 41.000 Einwohner. Nun steht die ehemalige Industriestadt vor der Herausforderung, sich neu zu erfinden und neue Wege der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung einzuschlagen.

Ähnlich erging es der gesamten Region Westpfalz, der die kreisfreie Stadt Pirmasens als Mittelzentrum angehört. Bestehend aus sieben Gebietskörperschaften, umfasst die Westpfalz neben Pirmasens das Oberzentrum Kaiserlautern, das kreisfreie Mittelzentrum Zweibrücken, sowie die Landkreise Südwestpfalz, Kaiserslautern, Kusel und den Donnersbergkreis. Diese dünn besiedelte, stark ländlich geprägte, heterogene Region ist gekennzeichnet von einem wirtschaftsstrukturellen und sozialen Konversionsprozess (militärisch und industriell), der sich lokal und teilregional sehr unterschiedlich darstellt. Infolgedessen haben sich auch teilregionale Lösungsansätze und Strategien herausgebildet um den Strukturwandel konstruktiv zu gestalten.

Mit der Gründung der regionalen Dachorganisation *ZukunftsRegion Westpfalz e.V.* im Jahre 2012 wurde die Basis für eine bessere Koordination und damit einen effizienteren Strukturwandel der Region Westpfalz gelegt. Das Netzwerk erfreut sich seit seiner Gründung zunehmender wirtschaftlicher und politischer Bedeutung und konnte bis heute rund 260 Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft akquirieren, Tendenz steigend.



## **2. Erste Überlegungen und Ansätze zur Aktivierung des Potenzials der Kreativwirtschaft in der Westpfalz**

Bereits im Jahr 2010, dann aber verstärkt Anfang 2011 wurden zunächst Gespräche zwischen Hans-Günther Clev und Mark Schlick geführt, bei denen es darum ging einen Weg zu finden, ähnlich wie in Ländern wie Österreich oder Portugal die Kreativwirtschaft weit stärker als Impulsgeber für die traditionelle Wirtschaft und zur Verbesserung des Images zu nutzen. Der Kreis wurde schon bald ausgeweitet auf Vertreter der Wirtschaftsförderung in Saarbrücken (Dr. Kuntz) und der VG Eisenberg sowie des Ansprechpartners für die Kulturwirtschaft auf Landesebene. Ausgangspunkt war der Eindruck, dass viele Ideen und Untersuchungen zur Bedeutung der Kreativwirtschaft die Betroffenen nicht erreicht hatten. Es gab kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Daher war der erste Gedanke, die Lücke zwischen der Landesebene und den lokalen Akteuren mit einem regionalen Ansatz zu schließen, also eine Brücke hin zur Praxis zu bauen. Nach fast neun Monaten wurde aber immer deutlicher, dass ein regionales Vorgehen nicht funktionieren konnte, wenn die Akteure auf lokaler Ebene nicht identifiziert und unorganisiert sind. Man bewegt sich dann ohne das notwendige Fundament. Den Beteiligten wurde klar, dass zunächst auf lokaler Ebene eine Basis geschaffen werden musste, dass ein Bottom-up-Ansatz die Voraussetzung ist, um auch auf regionaler Ebene etwas erreichen zu können. Auch wenn klar erkannt wurde, dass die Kreativwirtschaft gerade in einem mittlerweile stark durch Naturwissenschaften geprägten Umfeld (IT, Maschinenbau, Metall, Chemie, Kunststoffe etc.) einen wichtigen Impulsgeber und damit Innovationsmotor darstellen kann und dringend gebraucht wurde, musste zunächst Basisarbeit geleistet werden. Bei der Wahl des Ortes, an dem damit angefangen werden sollte, fiel die Wahl nicht schwer. Da Mark Schlick durch seine musikalischen Aktivitäten in der Szene bekannt war und der Zugang zu den Kreativen ein wichtiges Kriterium ist, um als Ansprechpartner akzeptiert zu werden, war klar, dass die Wahl auf Pirmasens fallen musste. Kaiserslautern wies zwar das größere Potenzial auf, aber zu diesem Zeitpunkt fehlte dort noch der Zugang zur Szene der Kreativen und Künstler.

### 3. Entwicklung und Bedeutung der Kreativwirtschaft für die Stadt Pirmasens und die Region Westpfalz

Neben den klassischen Aktivitäten und Themenfeldern einer kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung, konzentrierte sich daher Mark Schlick, der Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung & Liegenschaften der Stadt Pirmasens, ab Ende 2011 auch verstärkt auf die Förderung der Zukunftsbranche der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK). Beim näheren Hinsehen wurde schnell deutlich, dass diese Branche in und um Pirmasens seit geraumer Zeit in größerem Umfang existiert, die Stadt und Region weit über die Grenzen der Region Westpfalz hinaus positiv repräsentiert und noch zahlreiche verborgene Potentiale bereithält. Die Vermarktung und Wertschätzung dieses Standortfaktors kam bisher jedoch nur unzureichend zum Ausdruck.

Diese Ausgangssituation nahm Mark Schlick in seiner Doppelrolle als Wirtschaftsförderer und Kreativwirtschaftler zum Anlass, das Thema ‚Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft‘ zusammen mit Dr. Clev konzeptionell und strategisch aufzuarbeiten. In einem ersten Schritt wurde das lokale Kreativwirtschaftsnetzwerk *PS: Kreativ* ins Leben gerufen. Seit dieser Zeit ging ein positiver Ruck durch die lokale Szene der Kreativen mit der Konsequenz, dass sich mittlerweile zahlreiche positive Entwicklungen in der Stadt und dem Umland abzeichnen.

Mit der Förderung dieser Zukunftsbranche verfolgt die Pirmasenser Wirtschaftsförderung folgende Ziele:

- Sichtbarmachung und Vermarktung der lokalen Kultur- und Kreativwirtschaft,
- Vernetzung der Kreativunternehmen untereinander,
- Vernetzung der Kreativwirtschaft mit der sonstigen Wirtschaft und Industrie,
- Qualifizierung von kleinen und mittleren Betrieben ohne eigene Kreativ-abteilung,
- Schließung von lokalen und regionalen Wertschöpfungsketten,
- Temporäre Zwischennutzung von neuralgischen Leerständen und somit Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Thema ‚Innen- vor Außenentwicklung‘,
- Revitalisierung und nachhaltige Belegung von Leerständen,
- Verbesserung der harten und weichen Standortfaktoren,
- Imageverbesserung,
- Erzeugung von mehr Urbanität durch Kreative.

Die Förderung dieses Leitmarktes hat demnach konkrete

- ökonomische (Umsatzsteigerungen bei Auftragnehmern und –gebern),

- soziale (Bürgerbeteiligung, Sensibilisierung, Aktivitäten in öffentlichen Räumen) und
  - ökologische (kurze Wege durch Netzwerkbildung vor Ort)
- ...Auswirkungen.

Die Förderung der Kreativwirtschaft ist somit gelebte, nachhaltige Wirtschaftsförderung. Mit Unterstützung der Kreativwirtschaft lässt sich Bestandspflege vor Ort optimieren. Dazu bedarf es der Vernetzung der Partner, was in Pirmasens gezielt über die Plattform *PS: Kreativ* und das Amt für Wirtschaftsförderung & Liegenschaften erfolgt.

Nachdem das Pirmasenser Kultur- und Kreativwirtschaftsnetzwerk erfolgreich gestartet war, erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der *ZukunftsRegion Westpfalz*, der regionale Schulterschluss zu diesem Thema. Die Plattform *Westpfalz: Kreativ*<sup>1</sup> wurde aus der Taufe gehoben und nahm im Jahre 2014 die Arbeit auf. Mit dieser übergeordneten Plattform wurde eine regionale Präsentations- und Vernetzungsmöglichkeit für die westpfälzische Kreativwirtschaft geschaffen.

Daraufhin wurde das in Pirmasens erprobte und erfolgreiche Modellprojekt im Sinne eines regionalen ‚Roll-Outs‘ auf die *ZukunftsRegion Westpfalz* übertragen. Unterdessen bildete sich auch in Kaiserslautern, in Kooperation der *Zukunfts-Region Westpfalz* (Dr. Clev) und des städtischen Kulturreferats (Dr. Dammann) ein lokales Netzwerk (*KL:Kreativ*), als Pendant zum lokalen Netzwerk in Pirmasens aus. Über das Kulturreferat und eine eigens engagierte Koordinatorin aus der Kreativszene (Stefanie Sander-Kneller) wurden dort regelmäßige Treffen organisiert, Anliegen der Kreativen behandelt und Projekte umgesetzt.

Diese Netzwerke und ihre Entstehung stellen ein Novum in Rheinland-Pfalz dar. In der Regel entstehen Netzwerke in dieser Branche aus der Branche heraus. Im Falle der Westpfalz waren es Verwaltungseinheiten und ein wirtschafts-getriebenes Netzwerk, die das Thema Kultur- und Kreativwirtschaft in Gänze aufgriffen und beförderten. Mit diesen Netzwerken sollen bereits bestehende Kunst- und Kulturvereine und sonstige Akteursgruppen nicht konterkariert, sondern unterstützt und zur Kooperation motiviert werden. Die enge Verzahnung der Kreativen und Kulturschaffenden mit der öffentlichen Hand, wie zum Beispiel Wirtschaftsförderungseinrichtungen, wirkt positiv auf die Umsetzungsfähigkeit diverser Vorhaben aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Wirtschaftsförderung übernimmt in solchen Fällen vielfach die Rolle des Mediators oder Moderators und erhöht somit die Chance der Umsetzbarkeit von sinnvollen Projekten aus

<sup>1</sup> <http://www.westpfalz-kreativ.de>

der KuK. Dachorganisationen wie die *ZukunftsRegion* können darüber hinaus, vor allem in Zeiten knapper öffentlicher Kassen, so manches Projekt durch Sponsoring ermöglichen oder den nötigen Anschub geben.

#### 4. Projekte aus und für die Kultur- und Kreativwirtschaft in der Westpfalz

Um einen Standort für Kreativschaffende interessant zu machen, bedarf es bestimmter infrastruktureller, gesellschaftlicher und organisatorischer Voraussetzungen. Richard Florida nennt in diesem Kontext drei wesentliche Merkmale, die einen Standort für die Kultur- und Kreativwirtschaft attraktiv machen und auf deren Basis sich ein Standort seine Innovations- und Wachstumsfähigkeit aufbauen kann (vgl. FLORIDA 2012):

- **T**echnik: Technische Infrastruktur
- **T**oleranz: Gesellschaftliche Offenheit und Flexibilität in der Verwaltung
- **T**alente: Vorhandensein einer kreativen, innovativen Klasse

Diese ‚3T-Theorie‘ Floridas nahm auch die Region Westpfalz zusammen mit der Stadt Pirmasens zum Anlass, konsequent an der Verbesserung dieser drei wichtigen Standortfaktoren zu arbeiten.

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Pirmasens startete im Jahr 2014/2015 zusammen mit dem städtischen Amt für Tiefbau und der *ZukunftsRegion Westpfalz* eine ‚WLAN-Offensive‘. Es wurde erreicht, dass alle stark frequentierten, öffentlichen Stadträume mit frei zugänglichem WLAN ausgestattet wurden, dem ‚Westpfalz Wireless‘. Dieses wird auch in kleineren Städten und ersten Dörfern angeboten.

Basis für die komfortable Nutzung des WLAN-Netzes ist der flächendeckende Ausbau mit Glasfasertechnik im gesamten Stadtgebiet. So kann aktuell<sup>2</sup> im Stadtgebiet von Pirmasens eine Datentransferrate von bis zu 400 MBit/sec, perspektivisch<sup>3</sup> bis zu 600 MBit/sec bzw. sogar 1 GBit/sec, zur Verfügung gestellt werden. Dieser technische Standortfaktor dient speziell den Kreativwirtschaftsunternehmen, die ihre Arbeit überwiegend webbasiert durchführen und in der digitalen Kreativwirtschaft zuhause sind.

Darüber hinaus war es ein Ziel, die Vielfalt der Plattformen für Kreativschaffende noch zu diversifizieren. Infolgedessen entstand in der Pirmasenser Innenstadt, in einem leer stehenden Ladenlokal, das Kreativzentrum *KunstGenuss*<sup>4</sup>. Mit dieser

---

<sup>2</sup> Zeitpunkt: Oktober 2016

<sup>3</sup> Zeitpunkt: Im Laufe der Jahre 2017 und 2018

<sup>4</sup> <http://kunstgenuss.city>

Location erhielt die Kreativszene der Stadt Pirmasens und der Region Westpfalz im Jahre 2015 einen vitalen Treffpunkt für Kultur- und Kreativschaffende. Das *KunstGenuss* bietet einen Nutzungsmix aus Café, Kreativkaufhaus, Ateliers / Büros, sowie Ausstellungsmöglichkeiten. Regelmäßig finden dort mittlerweile Kleinkunstveranstaltungen mit hohem Zuspruch aus der Bevölkerung statt.

Im Zuge dieser Entwicklung entstanden weitere kleinere Galerien in der Pirmasenser Innenstadt. Das Bettenhaus Bachmann beispielsweise ging eine enge Kooperation mit lokalen Künstlern, wie etwa Hans-Jürgen Henner, ein um im so genannten Stile des ‚Cross-Selling‘ Kunst zusammen mit hochwertigsten Schlafmöbeln den Kunden anzubieten. Mittlerweile finden dort regelmäßig Vernissagen statt und ziehen kunstinteressiertes Publikum in die Innenstadt. Um die passenden Leerstände zu finden und erfolgreich temporär zu bespielen, erfolgte die Installation einer ‚Leerstandlotsin‘, die in Abstimmung mit den städtischen ‚Immobilien-scouts‘ für die potentiellen Leerstandnutzer aktiv war. Dieser ehrenamtliche Posten soll im Rotationsprinzip regelmäßig auf neue fachkompetente Akteure übertragen werden um Einseitigkeit zu vermeiden und um noch mehr Menschen für das Thema Leerstandrevitalisierung zu gewinnen.

Damit einher ging die künstlerische Fotoausstellung *Ästhetik der Leere* des Pirmasenser Fotografen Harald Kröher. Es folgten zahlreiche Events, die sich mit der Bespielung von Leerständen auseinandersetzten, wie zum Beispiel *Tatort\_Leere*, eine *Kleine Kreativmesse*, oder auch ein Stadtteilstadtteilfest – das *Schusterbrunnenfest*. Mit der Wirtschaftsförderung in der Mittlerrolle, konnte auf beiden Seiten, sowohl bei der Verwaltung, wie auch bei der kreativen Klasse eine Sensibilisierung stattfinden, die letztendlich die vielfach unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen beider Parteien in Einklang brachte und erfolgreiche Projekte entstehen ließ.

Das GründerInnenzentrum Pirmasens<sup>5</sup> ist Sitz der städtischen Wirtschaftsförderung. Das Gebäude bietet insbesondere für Start-Ups aus der Kreativszene die Möglichkeit, in so genannten ‚Inkubatorenräumen‘ ihre Geschäftsidee, lediglich zum Nebenkostenpreis und frei von einer Grundmiete für ein gesamtes Jahr zu testen. Ist das Start-Up in diesem Test-Jahr erfolgreich und kann sich etablieren, so besteht die Chance, im Anschluss an die Probezeit einen längerfristigen Mietvertrag mit der Wirtschaftsförderung abzuschließen und die Vorteile des Gründerinnenzentrums zu nutzen.

---

<sup>5</sup> GRIPS: Delaware Avenue 1-3, 66953 Pirmasens

Parallel hierzu wurden in Workshop-ähnlichen Treffen die Bedürfnisse der kaiserslauterer Kreativen herausgearbeitet, die denen in Pirmasens in manchen Punkten ähneln, in anderen sich aber deutlich unterscheiden. Auch hier war das Thema Leerstandnutzung ein Thema, das in Kooperation mit dem neu installierten Citymanagement (Fr. Schultze, H. Kleemann) angegangen wurde. Dabei wurden alle Eigentümer leerstehender Immobilien identifiziert und auf ihre Bereitschaft hin angesprochen, diese für temporäre Zwecke der Kreativschaffenden gegen kleines Entgelt zur Verfügung zu stellen. Nicht nur als Showroom, sondern teilweise auch für Aktionen mit Eventcharakter werden diese Immobilien genutzt. Initiativen wie *Freiraum 2.0* haben sich dabei einen Namen gemacht. Ein wichtiges weiteres Thema waren Austauschmöglichkeiten zwischen den Kreativen, weshalb neben den regulären Stammtischen auch informelle Treffen sowie eine eigene Facebook-Seite eingerichtet wurden. Auch die Kommunikation zur breiten Bevölkerung mittels Bildschirmen in Leerständen war ein verfolgter Ansatz auf Wunsch der Kreativen. Aus der Musikszene wurde darüber hinaus der Wunsch nach Vereinfachung von Genehmigungsprozeduren für öffentliche Veranstaltungen laut, was durch Organisation einer einheitlichen Ansprechpartnerin für alle erforderlichen Genehmigungen bei der Stadt gelöst wurde. Auch wenn das Thema ‚Proberäume für Musiker‘ mangels geeigneter Immobilien noch nicht gelöst werden konnte, so wurde doch mit der Übernahme der historischen Friedenskapelle (Kooperation zwischen Volkshochschule, Kulturreferat, ZRW, Verein für Baukultur) auch der Kreativ- und Kulturszene ein neuer Ort für Konzerte, Lesungen und Ausstellungen zur Verfügung gestellt. Weitere Aktivitäten betreffen die Verstärkung der Wahrnehmung und des Kontaktes mit der Bevölkerung. Statt eines Kaufhauses wie in Pirmasens wird anlässlich der jährlich vier großen Stadtfeste eine Kreativmeile organisiert, wo sich die Kreativwirtschaft den tausenden Zuschauern dieser Feste präsentieren kann.

Auf Sicht sollten die vielen Aktivitäten stärker von den Betroffenen selbst organisiert werden, weshalb die Initiatoren die Gründung einer Art Dachverein angeregt haben. Dieser wäre zugleich das Sprachrohr der Kreativ- und Kunstschaffenden – auch Adressat für weitere Aktivitäten und Fördermaßnahmen durch die Öffentliche Hand (Wirtschaftsförderung/Kulturreferat) oder Organisationen wie der ZRW. Für größere Projekte, wie der in Pirmasens 2017 geplanten überregionalen Kreativ-Messe (*Kreativvitti*), ist dies unabdingbar.

Damit wäre auch das eingangs genannte Ziel, die lokalen Akteure der Kreativwirtschaft zusammen zu führen und eine Basis für die verstärkte Zusammenarbeit mit Akteuren auf regionaler, Landes-, Bundes- oder europäischer Ebene (,Creative Cities’) gegeben. Und ihre Einbringung zum Wohle der Entwicklung der Städte und Regionen, ob als Impulsgeber oder zur Imageverbesserung, wäre erreicht.

# Kultur und Wirtschaft – Dimensionen einer undefinierten Beziehung

## Und über die Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz

DAVID MAIER

### 1. Kultur und Wirtschaft – Eine Annäherung

Es ist ein scheinbar ungleiches Paar: Auf der einen Seite die Kultur, deren Förderung durch die öffentliche Hand spätestens mit der ‚Neuen Kulturpolitik‘ der 1970er Jahre als selbstverständliche Prämisse politischen Handelns manifestiert wurde. Auf der anderen Seite die Ökonomie, die sich durch planvolle Prozesse, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und einer dementsprechend grundlegenden Subsistenz definiert (vgl. FREVEL 1997).<sup>1</sup> Und doch sind Kultur und Wirtschaft keine Gegensätze – wenn sie es je waren. Sie sind eher gegenseitige Bedingung und erleben nun seit einigen Jahren in Form der Kultur- und Kreativwirtschaft auch in Deutschland ein grundlegendes Revirement.<sup>2</sup>

Die Aufmerksamkeit in der Betrachtung der Kulturwirtschaft resultiert dabei nicht nur aus einem politischen Kalkül oder gar einer politischen Laune, es ist eine aus „volkswirtschaftlichen Transformationen“ entstandene Erwartungshaltung an die Kreativen des Landes, bedingt durch den „Anstieg von Kulturgütern und Dienstleistungen, die technologischen Veränderungen sowie die Veränderungen innerhalb der Arbeits- und Organisationsformen durch kreative Inhalte“ (vgl. HÖHNE 2011: 2001).<sup>3</sup> Bringt dies aber auch einen Paradigmenwechsel in der Betrachtung der Förderung von Kultur und ihren Akteuren mit sich?<sup>4</sup>

In der Vergangenheit war es allgemeiner Konsens, dass Kunst und Kultur – nicht zuletzt aufgrund ihrer Eigenschaft als öffentliches Gut – anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen als traditionell marktwirtschaftlich orientierte Wirtschaftszweige.

---

<sup>1</sup> Der Titel dieses Artikels ist entlehnt der Herausgeberschaft von FREVEL, Bernhard (1997): *Musik und Politik – Dimensionen einer undefinierten Beziehung*

<sup>2</sup> Entsprechend der Einleitung dieser Publikation soll im fortlaufenden Artikel ausschließlich der Begriff Kulturwirtschaft genutzt werden.

<sup>3</sup> Zur Entwicklung der Kulturwirtschaft vgl. in dieser Publikation ENDREß, REICH oder aber grundlegende Literatur wie zum Beispiel FLORIDA 2014, SÖNDERMANN 2009, REICH 2013.

<sup>4</sup> Es versteht sich von selbst, dass ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Trennung im Text verzichtet wird.



Das Fördermotiv seitens der Politik wurde dabei vor allem durch den unterstellten meritorischen Charakter der ‚produzierten Güter‘ begründet. So wurden den Kulturbranchen öffentliche Mittel meist deshalb zur Verfügung gestellt, da sie aus gesellschafts- bzw. kulturpolitischer Sicht als förderungswürdig galten und im Großen und Ganzen Konsens darüber herrschte, Kunst und Kultur könne nicht an marktwirtschaftlichen Kriterien gemessen werden (vgl. PUCHTA 2009: 15).

Wer von Kulturwirtschaft spricht, der sagt zwar zuerst Kultur und dann Wirtschaft, denkt aber vor allem in den klassischen ökonomischen Kategorien: Wertschöpfungsketten, Umwegrentabilitäten und Arbeitsmarkimpulse bestimmen den kulturwirtschaftlichen Diskurs. Sicher: Die zu erwartende Wirkung der Kulturwirtschaft für Akteure, Standort, Arbeitsmarkt und Kulturlandschaft ist vielfach belegt und diskutiert. Deshalb stärkt der Bund auch die Wettbewerbsfähigkeit dieses Wirtschaftszweiges durch die *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* und nahezu jedes Bundesland verfügt über einen Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht, in dem Chancen und Perspektiven der einzelnen Teilmärkte beleuchtet und Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden.<sup>5</sup> Auch zahlreiche Kommunen *werden kreativ* und dann beispielsweise junge Kreativ-Unternehmen in den Gründerjahren unterstützt. Zynisch formuliert klingt das dann so: „Man schmückt sich derzeit gerne mit dem, was man vor einiger Zeit noch am liebsten via Straßenreinigung vor die Tore gekehrt hätte“ (HELMS 2007: 9).

Wie bereits im Vorwort beschrieben: Die Kulturwirtschaft wirkt. Es lässt sich also auch ohne weiteres konstatieren, dass die Frage nach der Bedeutung der Kulturwirtschaft für die Kultur unlängst beantwortet wurde. Mit anderen Worten: Die über Jahrzehnte hinweg gelebte Trennung von ästhetischem und ökonomischen Handeln ist mittlerweile obsolet, die Verbindung von Kunst und Ökonomie wird nicht mehr diskutiert, sondern praktiziert (vgl. GOTTSCHALK 2016: 371).

Verhält es sich aber umgekehrt genauso? Welche Bedeutung hat die Kultur für die Kulturwirtschaft? Die Suche nach einer Antwort verleitet zu der Vermutung, dass zwar die Ökonomisierung der Kultur – gerade in Zeiten der Ressourcenknappheit bei der Finanzierung der Kultur durch die öffentliche Hand – weit vorangeschritten ist, umgekehrt jedoch die ästhetischen Wirkungsebenen der Kul-

---

<sup>5</sup> Rheinland-Pfalz verfügt als einziges Bundesland nicht über einen Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht, hat aber im Jahr 2014 eine Studie des *Instituts für unternehmerisches Handeln* zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz gefördert (vgl. INSTITUT FÜR UNTERNEHMERISCHES HANDELN DER HOCHSCHULE MAINZ 2014)

turwirtschaft, ob ihrer disziplinären Determination keine Beachtung finden. Verändert man also die Perspektive, so müssen Kultur und Kulturwirtschaft immer noch als Antagonismus begriffen werden.

Kann es so einfach sein, wenn Klaus-Dieter Müller feststellt, dass die Kulturwirtschaft eine „neue Denk- und Arbeitskultur“ symbolisiert, die sich eben „die Kultur zum Vorbild nimmt und darauf ausgerichtet ist, neue Produkte, Dienstleistungen, Methoden und Prozesse zu entwickeln und zu realisieren und die durch eine hohe intellektuelle Flexibilität gekennzeichnet ist“ (MÜLLER 2011: 17)?

Genau an diesem Punkt der Betrachtung muss ein weiterer Begriff in diese undefinierte Beziehung von Kultur und Wirtschaft mit eingearbeitet werden: Nämlich der der Kreativität. Wenn Julius Reich in seinem einleitenden Essay dieser Publikation die Kreativität als "Umwegrentabilität des Geistigen" bezeichnet und er diese als „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“ definiert, dann ist das im Kern ein Diskurs über die richtige Einordnung von Kultur und Kreativität, nämlich als Zweck und nicht als Instrument.

Im Mittelpunkt einer jeden kulturwirtschaftlichen Betrachtung steht der schöpferische Akt, also die Kreativität. Doch werden bei der Erarbeitung von Förderstrategien die Kreativität und die Kreativen selbst tatsächlich als „Nucleus“ (ZIMMERMANN 2006) der Kulturwirtschaft verstanden? Es geht um ein grundlegendes Verständnis dieses dualen Charakters aus Gut und Ware, der eben durch nichts so deutlich symbolisiert wird wie durch die Kreativität. Und es geht darum, der Kultur und ihrer gesamtgesellschaftlichen Wirkung mehr Bedeutung zuzusprechen.

Drei Thesen sollen benannt werden, die im Rahmen einer zukünftigen Diskussion über die Einordnung von Kultur- und Kulturwirtschaft Eingang finden könnten und im fortlaufenden Text in verschiedenen Ableitungen weiterverwendet werden:

- A. Kulturwirtschaft und ihr Förderung muss per se aus einer primär kulturpolitischen Förderperspektive als Bestandteil einer ganzheitlichen Kulturpolitik betrachtet werden (vgl. MAIER 2014).
- B. Die der Kreativität inhärenten Wirkungen müssen der Förderung der Kulturwirtschaft zugrunde liegen (vgl. REICH 2017).
- C. Kulturelle Innovation erfolgt überwiegend im privatwirtschaftlichen Sektor.

## 2. Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz – Initiativen und Impulse

Und wie es sie gibt, die Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Im Zuge der vorliegenden Publikation wurden die verschiedenen Initiativen und ihre Ideen vorgestellt. Auch die zu identifizierenden Bemühungen der Politik – sowohl auf Kommunal- als auch Landesebene – haben in einigen Artikeln Berücksichtigung gefunden. Doch wie könnte dem vorherig Festgestellten auf politischer Ebene begegnet werden? Wie können die Ziele und Visionen der zahlreichen Kreativen des Landes mehr Berücksichtigung finden, wie kann den zeitgemäßen Anforderungen an die Förderung der Kulturwirtschaft Rechnung getragen werden?

Im Folgenden sollen einige Handlungsoptionen skizziert werden:

- *Ein grundlegendes Verständnis der Kulturwirtschaftspolitik als kultur-politisches Handlungsfeld:* Die Förderung der Kulturwirtschaft kann unter den bereits beschriebenen Perspektiven eine Prämisse kulturpolitischen Handelns sein. Insbesondere in Kommunen sind die Kulturämter nur marginal, oftmals auch gar nicht in die Erarbeitung von kulturwirtschaftlichen Strategien eingebunden.
- *Harmonisierung von wirtschaftspolitischen sowie kulturpolitischen Zielen:* Natürlich bleibt es stets ein interdisziplinärer Politikansatz – oder wie es Volker Heller formuliert hat, um „Komplementäre Felder der Politik“ (HELLER 2008). Wichtig wäre eine Auflösung von Ursache und Wirkung, von Programm und Effekt. Mehr denn je erfordert die Geschwindigkeit der Zeit – gerade in einer zukunftsorientierten Branche wie der Kulturwirtschaft – eine stete Anpassung und Harmonisierung der politischen Zielsetzungen. Die Kreativität muss dabei als zentraler Bestandteil einer Dienstleistungsgesellschaft Eingang finden.
- *Klare Zielsetzungen und ihre Evaluation:* Es fehlt in der Kulturwirtschaftspolitik häufig an der Ausformulierung von Zielen und dementsprechend auch an deren sauberer Evaluation. Die Entwicklung von Erfolgsindikatoren ist hierbei ein wesentlicher Aspekt, gerade dann, wenn man eine erfolgreiche Förderung über betriebswirtschaftliche Kennzahlen hinaus eruieren will. Insofern Kulturwirtschaft als ein kulturpolitisches Handlungsfeld verstanden wird, so ist es umso wichtiger eine entsprechende Zielsetzung zu formulieren und diese auch qualifizieren zu können.

- *Ressortübergreifende Schnittstellenmanagement*: Die Strukturen der elf Teilmärkte der Kulturwirtschaft sind hochkomplex. Als Reaktion auf diese Diversität und Heterogenität, muss mit einem entsprechenden Schnittstellenmanagement reagiert werden. Hierzu gehört insbesondere die Entwicklung von Kooperations- und Kommunikationsinstrumenten, gleichzeitig aber auch eine transparente, nachvollziehbare und stetige Einbindung der Kreativen.
- *Kommunale Verzahnung von Handlungskonzepten*: „Städte und Regionen können sich dann erfolgreich positionieren, wenn sie eine vernetzte Politik und eine gemeinsame Entwicklungsstrategie verfolgen“ (GÄRTNER 2008: 92). Man mag diesen Satz verändern: Gerade auch in Zeiten des Wettbewerbs zwischen Städten und Regionen sind die kreativen Potenziale ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor. Will man sich sodann wieder den kulturellen Werten zuwenden, so ist eine kommunale Verzahnung mehr als wünschenswert. Zwar sucht sich die Kreativität oftmals ihre eigenen Wege, doch werden kulturelle und somit kulturwirtschaftliche Kooperationen durch bestehende städte- und länderübergreifende Netzwerke und gemeinsame Handlungsstrategien sehr begünstigt.
- *Impulse in den nicht-urbanen Raum hinein*: Bereits im Jahr 2008 forderte Joe Weingarten in einer Projektstudie der ZIRP zu den Potentialen der Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz eine „möglichst umfassende Darlegung und Erfassung der Beiträge der Kultur- und Kreativwirtschaft im Land“, zudem eine „offene Darstellung regionaler oder sektoraler Defizite oder – positiv formuliert – die Benennung von Feldern, in denen ein nachhaltiges Wachstum nicht nur möglich, sondern auch notwendig ist“ (WEINGARTEN 2008: 34ff.).

Nur, wo ist es notwendig? Wo macht welche Förderung Sinn? Wie können im nicht-urbanen Raum des Flächenlands Rheinland-Pfalz kulturwirtschaftliche Milieus<sup>6</sup> herausgebildet werden? Eine Kulturwirtschaftsstudie in Hessen schlägt vor, Standortnachteile im ländlichen Raum mit anderen kulturellen Angeboten inhaltlich zu verknüpfen (vgl. HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR UND LANDESENTWICKLUNG 2008: 8ff.).

---

<sup>6</sup> Diese Milieus sind nicht zu verwechseln mit den Clustern (vgl. SCHNEIDER 2017), da diese sich an der Wertschöpfungskette orientieren und durch gezielte Ansiedlung von Betrieben realisiert werden können (vgl. HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR UND LANDESENTWICKLUNG 2008: 8f.).

Empfohlen wird hierzu insbesondere die „Einbindung in bestehende regionale Profile“, es können aber auch „Anlässe geschaffen werden, die auswärtige Kreativproduzenten oder ein überregionales kulturtouristisch interessiertes Publikum anziehen“ (ebd.).

Womit wir wieder bei der Kultur wären.

### **3. Ist Kulturförderung auf Basis des 3-Sektoren-Modells noch zeitgemäß?**

Die genannten Veränderungen in der Betrachtungsweise der Kulturwirtschaftsförderung führen unweigerlich auch zu der Frage, ob die Kulturförderung auf Basis des 3-Sektoren-Modells<sup>7</sup> noch zeitgemäß ist.

War die Kulturförderung bislang weitestgehend darauf aus die Künstler oder die Kulturorte zu fördern, muss sie lernen die Prozesse in einem größeren, auch ökonomischen Kontext zu erkennen und zu deuten. Und zwar auf allen relevanten Handlungsebenen, sowohl kommunal und regional wie auch national und international (vgl. ENDRESS 2017: 24).

Fragt Armin Klein zu Recht, ob es nicht egal sei, wer kulturelle Inhalte, die so genannten meritorische Güter herstellt (vgl. KLEIN 2011: 6)? Der öffentliche Sektor? Der privatwirtschaftlich-kommerzielle-Sektor? Der dritte, also der gemeinnützige Sektor? Es stellt sich die kulturpolitische Frage, „was für die Kulturpolitik der Zukunft entscheidend sein soll: die Form der (Rechts-) Trägerschaft oder die möglichst effiziente Umsetzung klar formulierter kulturpolitischer Ziele“ (ebd.)?

So wenig Kultur und Wirtschaft sich ausschließen, so wenig bürgt staatliche Kulturförderung für Qualität, so wenig ist die Privatwirtschaft ausschließlich der Massenware zuzuordnen. Der Versuch einer Beantwortung dieser Fragen würde zu weit führen: Es bleibt aber festzustellen, dass die Kulturförderung durch die Förderung der Kulturwirtschaft auch ein neues Bedenken der Förderstrukturen- und -kriterien mit sich bringt.

<sup>7</sup>

Unter 3-Sektoren Modell versteht man die analytische Trennung des Kulturbetriebs in öffentlich-rechtlicher Sektor, privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor sowie privatrechtlich-kommerzieller Sektor.

#### 4. Fazit

Die Kulturwirtschaft ist aufgrund ihrer heterogenen Beschaffenheit sowie diversen Wertschöpfungsmuster äußerst spannend – und sie birgt nach wie vor große Potentiale als gesellschaftlicher und zukunftsweisender Impulsgeber, ohnehin besetzen die Kreativen wertvolle Scharnierfunktionen zwischen künstlerisch-ästhetischen Prozessen, Wissensproduktion und Wirtschaft. Es stellt sich am Ende nicht die Frage: Wie fördern wir das Richtige? Sondern: Wie fördern wir richtig?

Das Fazit will letztlich lauten: Wirtschaften unterstützen, Kreativität fördern, Kultur mitdenken. So kann Kulturwirtschaft gedacht werden. Hierzu will die vorliegende Publikation Denkanstöße gegeben haben.

## Literaturverzeichnis

- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (Hrsg.) (2009): *Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur – und Kreativwirtschaft in Deutschland*. Berlin.
- DRDA-KÜHN, Karin/WEINGARTEN, Joe (2010): *Land der Möglichkeiten. Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz*. Bad Kreuznach.
- FACHVERBAND FÜR KULTURMANAGEMENT (Hrsg.) (2011): *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011*. Bielefeld, transcript.
- ENDREß, Alexander (2017): *Kulturwirtschaftspolitik – Ein modernes Gestaltungsinstrument im Spannungsfeld von Kulturpolitik und Wirtschaftspolitik* – In: Maier, David (Hrsg.) (2017): *KULTUR. WIRTSCHAFT. RLP. Texte zur Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Analysen, Diskurs. Ideen*, Marburg, Tectum, S.33-43.
- FLORIDA, Richard (2012): *The Rise of the Creative Class Revisited. 10th Anniversary Edition*. New York, Basic Books.
- FREVEL, Bernhard (1997): *Musik und Politik – Dimensionen einer undefinierten Beziehung*. Regensburg, Conbrio.
- FRONZ, Christian/KONRAD, Elmar D. (2014): *Studie Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz*. – In: Institut für unternehmerisches Handeln, iuh (Hrsg.). Mainz.
- GOTTSCHALK, Ingrid (2016): *Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten*. Wiesbaden, Springer.
- HELLER, Volker (2008): *Kulturwirtschaft und die Aufgaben der Kulturpolitik*. – In: Drews, Albert (Hrsg.) (2008): *Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?*. 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Loccumer Protokolle: Rehburg-Loccum.
- HELMS, Dietrich/Thomas Phleps (2007): *Sound and the City. Populäre Musik im urbanen Kontext*. Bielefeld, transcript.
- HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR UND LANDESENTWICKLUNG et al. (Hrsg.) (2008): *Kulturwirtschaft fördern – Stadt entwickeln. 3. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht*. Wiesbaden/Darmstadt.
- HÖHNE, Steffen (2011) *Anmerkungen zur Kultur- und Kreativwirtschaftsdebatte*. – In: Fachverband für Kulturmanagement (Hrsg.) (2011): *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011* 201-219. Bielefeld, transcript.

INSTITUT FÜR UNTERNEHMERISCHES HANDELN (Hrsg.) (2014): *Studie Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Dokumentation und Ergebnisse*. Mainz. – In: <http://www.iuh.hs-mainz.de/forschung/kreativ-und-kulturwirtschaft/studie-kukw-in-rlp.html> (16.09.2016).

KLEIN, Armin (2011): *Cross the Border – Close the gap. Über die Notwendigkeit einiger kulturpolitischer Neuorientierungen*. unveröffentl. Redemanuskript, liegt dem Verfasser vor.

MAIER, David (2014): *POP/RLP*. Marburg, Tectum.

MÜLLER, Klaus-Dieter et al. (2011): *Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft*. Stuttgart, Kohlhammer.

PUCHTA, Dieter et al. (2009): *Kreative Industrien. Eine Analyse von Schlüsselindustrien am Beispiel Berlins*. Wiesbaden.

REICH, Mathias Peter (2013): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Hype oder Zukunftschance der Stadtentwicklung*. Wiesbaden, Springer.

REICH, Julius (2017): *Die verborgene Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft – Essay über die Kraft des Kreativen in der postmodernen Gesellschaft* – In: Maier, David (Hrsg.) (2017): *KULTUR. WIRTSCHAFT. RLP. Texte zur Kulturwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Analysen, Diskurs. Ideen*, Marburg, Tectum, S.13-32.

ROHRBERG, Andrea (2010): *Die Ideenmacher. Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Bielefeld, transcript.

SCHLÖGL, Anita (2011): *Mehrwert Musik. Musikwirtschaft und Stadtentwicklung in Berlin und Wien*. Wiesbaden: VS.

SÖNDERMANN, Michael/BACKES, Christoph et al. (2009): *Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland*. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. – In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWI (Hrsg.): *Forschungsbericht Nr. 577*. Berlin – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: <http://www.bmwi.de/DE/Medien/publikationen,did=289974.html> (Abruf: 10.09.2016)

ZIMMERMANN, Olaf (2006): *Kulturberufe und Kulturwirtschaft – Gegensatz oder Symbiose*. – In: <http://www.bpb.de/apuz/29588/kulturberufe-und-kulturwirtschaft-gegensatz-oder-symbiose?p=all> (10. Oktober 2016)

ZIRP (2008): *Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Potenzialstudie der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz*. Mainz.





## **Autorenverzeichnis**

AREND, HEIKE

Geschäftsführerin der *Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.*

Mail: heike.arend@zirp.de

BUDDE, DR. PHILIPP

Kultur- und Eventmanager, Musikjournalist in Köln.

Mail: p.budde@posteo.de

CLEV, DR. HANS-GÜNTHER

Geschäftsführer ZukunftsRegion Westpfalz e.V.

Mail: hg.clev@zukunftsregion-westpfalz.de

DENGEL, SUSANNE

Beraterin für die Kultur- und Kreativwirtschaft.

Mail: dengel@kulturberaterin.de

DRDA-KÜHN, DR. KARIN

Geschäftsführerin von *Kultur und Arbeit e.V.* mit Sitz in Berlin und Bad Mergentheim. Lehrbeauftragte an den Hochschulen Heilbronn und Brandenburg-Cottbus zum Thema *Konzeption und Management von europäischen Förderprojekten*.

Mail: info@kultur-und-arbeit.de

EBERT, RALF

Geschäftsführer des Stadtentwicklungsbüros *StadtArt* in Dortmund. Autor zahlreicher Fachpublikationen zum Thema Kulturwirtschaft.

Mail: mail@stadtart.com

ENDREß, PROF. DR. ALEXANDER

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Studiengangsleiter des Studiengangs Musikbusiness der *Popakademie Baden-Württemberg* in Mannheim.

Mail: alexander.endress@popakademie.de

FREUDENREICH, MARKUS

Die Kreativen Trier

Mail: info@die-kreativen-trier.de

GALLÉ, VOLKER  
Kulturkoordinator der Stadt Worms  
Mail: volker.galle@worms.de

GNAD, DR. FRIEDRICH  
Geschäftsführer des Stadtentwicklungsbüros *StadtArt* in Dortmund. Autor zahlreicher Fachpublikationen zum Thema Kulturwirtschaft.  
Mail: mail@stadtart.com

HARTMANN, DANIELA  
Projektleiterin Kultur und Wissen2030 bei der *Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP)* e.V.  
Mail: daniela.hartmann@zirp.de

HELLDORFF, ELISABETH  
Gründerin und Geschäftsleiterin von Schwarz+Weiss: Artistic und Design Thinking, Berlin. Coach für Design Thinking an der HPI Academy, Potsdam.  
Mail: helldorff@schwarzplusweiss.de

HERMANN, RALF  
Kreative Pfalz  
Mail: info@kreative-pfalz.de

LANDGRAF-FREUDENREICH, VERENA  
Die Kreativen Trier  
Mail: info@die-kreativen-trier.de

MAIER, DAVID  
Referent für Kulturmanagement der Stadt Offenbach am Main. Leiter mehrerer Kulturfestivals. Lehrbeauftragter für Kultur- und Musikmanagement an mehreren Hochschulen.  
Mail: dm@buerodavidmaier.de

KONRAD, PROF. DR. ELMAR D.  
Geschäftsführender Leiter *des iuh – Institut für unternehmerisches Handeln* der Hochschule Mainz.  
Mail: elmar.konrad@hs-mainz.de

OLLIG, JOACHIM  
Kreativer Raum Koblenz  
Mail: joachim\_ollig@me.com

REICH, JULIUS  
Selbstständiger Kulturmanager  
Mail: kontakt@juliusreich.de

SCHLICK, MARK  
Leiter Wirtschaftsförderung Stadt Primasens  
Mail: markschlick@pirmasens.de

SCHNEIDER, KONSTANTIN  
Stellv. Leiter ClusterAgentur Baden-Württemberg  
*VDI/VDE-Innovation+Technik GmbH* in Berlin  
Mail: Konstantin.Schneider@clusteragentur-bw.de

Zur erfolgreichen Erstellung dieser Publikation haben verschiedene Menschen beigetragen.

Mein besonderer Dank gilt allen Autoren und der Projektmitarbeiterin Michelle Talaska.



Ann-Kristin Mull

## Ist öko immer gut?

Was Welt und Klima wirklich hilft

2017, 184 Seiten

Klappenbroschur, 14,8 x 21 cm

18,95 € [D/A]

ISBN 978-3-8288-3844-4

Auch als E-Book erhältlich

Wenn wir nur noch »Made in Germany« kaufen, verlieren dann Menschen in Indien ihre Lebensgrundlage? Unterstütze ich korrupte Regierungen, wenn ich Hilfsorganisationen Geld spende? Und gehen beim Wasser sparen unter Umständen die Rohre kaputt?

Ann-Kristin Mull hat zu Alltagsfragen der Nachhaltigkeit Interviews mit 16 Expertinnen und Experten geführt und die überraschenden Antworten dieses internationalen Forscherkreises zusammengetragen. Ihr Buch vereint wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse mit einer anregenden Lektüre und lenkt damit unsere Verbesserungsenergien in die richtigen Bahnen.

Denn: Schon mit relativ geringem Aufwand können wir nachhaltig spürbare und dringend notwendige Veränderungen erreichen.

**Ann-Kristin Mull**, geb. 1993, hat in Nürnberg und Madrid Design studiert und ist seit 2013 als selbständige Grafikdesignerin tätig. Für ihr Buchprojekt zur Nachhaltigkeit hat die aktive Umweltschützerin zwei Jahre lang geforscht und Interviews geführt und die Ergebnisse in einem übersichtlichen und anspruchsvollen Layout umgesetzt. Ann-Kristin Mull lebt in Nürnberg.



Norbert Nicoll

# Adieu, Wachstum!

Das Ende einer Erfolgsgeschichte

2016, 432 Seiten

Klappenbroschur, 15,5 x 22,5 cm

18,95 € [D/A]

ISBN 978-3-8288-3736-2

Auch als E-Book erhältlich

Norbert Nicoll liefert eine reichhaltige, kritische Darstellung der kapitalistischen Wachstums-idee. Er macht anschaulich, wie diese historisch entstanden ist, wie sie einen kleinen Teil Privilegierter reich gemacht hat und uns nun in eine Klima-, Energie- und Ressourcenkrise führt. In einer Tour de Force bringt er uns Fakten aus Ökologie, Ökonomie, Soziologie, Geologie, Geschichts- und Politikwissenschaft nahe. Dabei erstellt er nicht nur eine eindrucksvolle Negativbilanz von Umweltzerstörung, Klimawandel, Ressourcenverbrauch und sozialer Spaltung. Er gewinnt daraus zugleich Ansätze für eine nachhaltige und menschenfreundliche Metamorphose der Wachstums-idee und macht plausibel: Wachstum und Wohlstand können und müssen entkoppelt werden, um unseren Planeten zukunftsfähig zu machen. Die Zeit des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ist abgelaufen, lässt uns gut leben statt unendlich wachsen!

**Norbert Nicoll** ist promovierter Politikwissenschaftler und lehrt an der Universität Duisburg-Essen zur Nachhaltigen Entwicklung. Auch als Sachbuchautor und Attac-Mitglied treibt ihn die Frage nach der Zukunftsfähigkeit westlicher Gesellschaften um. Der 35-Jährige lebt in Belgien nahe der deutschen Grenze.