

## **Schnittstellenkulturen – Hybride Akteure, Patchworkökonomien, intermediäre Institutionen**

---

INGA WELLMANN

Globalisierungs- und digitalisierungsbedingte Dynamiken führen zu einer neuen kulturellen Komplexität, die ein Denken und Handeln in festgelegten Kategorien und Disziplinen kaum noch zulässt. Die Kultur der Schnittstelle und die ständige Vermischung vormals getrennter Einheiten markiert gleichsam das Selbstverständnis der Netzwerkgesellschaft. Die Art und Weise, wie produziert und konsumiert, kommuniziert und interagiert wird, hat sich durch die Massennutzung neuer Informationstechnologien grundlegend verändert. Entstanden sind Kulturen der Querverweise, Weiterverarbeitung und Wiederaneignung, in denen die Grenzen der Zuständigkeiten, Kompetenzen und des intellektuellen Eigentums verschwimmen.

Merkmale einer solchen Komplexität lassen sich heute vielen Lebens- und Wirkungsbereichen zuschreiben: Ständiger Wandel, unsichere Verhältnisse, ein hoher Grad von Vernetzung und Interdependenz, Unschärfe und Vielschichtigkeit kennzeichnen nicht nur die kreativen Ökonomien, sondern bilden neue Parameter einer weit gehenden Transformation in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Schnittstellenkompetenz wird dabei zum unabdingbaren Gut des postindustriellen Wissenszeitalters, nicht nur, wenn es um die Frage der Steuerbarkeit kreativer Ökonomien geht. Eine intelligente Gestaltung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Funktionssystemen Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst und öffentlicher Sektor dürfte Wachstum und Innovation in großem Ausmaß stimulieren.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Dimension des Intermediären und Hybriden sowohl auf Akteurs- als auch auf Institutionsebene näher zu betrachten und zu überprüfen, ob diese als Ansatzpunkt für eine mögliche (Selbst-)Steuerung kreativer Ökonomien geeignet wäre. Dazu wird im Folgenden ein Einblick in die schnittstellenorientierte Haltung vieler Kreativarbeiter angeboten, in ihre überwiegend von Mischtechniken geprägten Strategien und patchworkartigen Handlungsarenen sowie die dieser Logiken entspringenden neuen Organisationsformen. Abschließend wird die Frage nach dem Bedarf neuer intermediärer Institutionen gestellt, die mit dem Ziel eines strategisch informierten Schnittstellenmanagements die Brücke zwischen (selbst-)organisierten Akteursnetzwerken und etablierten kultur- und wirtschaftspolitischen Strukturen zu schlagen vermögen.

## **Kultur der Schnittstelle im Kontext von Hybridisierung und Hyperkulturalität**

Die teils bewusste, teils (noch) unbewusste Schnittstellengestaltung bildet einen zentralen Aspekt im Wandlungsprozess heutiger Arbeitskulturen. Sie geht über die in den Wissenschaften und Künsten in den letzten Jahrzehnten immer intensiver praktizierte interdisziplinäre Dimension hinaus. Vielmehr entstehen auf allen Ebenen der Gesellschaft neue Kooperationsformen, die oft sektorenübergreifend angelegt sind und das Selbstverständnis etablierter Denkmuster und Organisationsstrukturen in Frage stellen. Bisherige Deutungsmuster geraten an ihre Grenzen, wenn es um die Beschreibung neuer hybrider und zukunftsweisender Formen geht.

Eine Hybridisierung der Formen zeichnet sich auf Mikro- und Makroebene ab: Ob im Profil eines Einzelakteurs oder in der Entstehung einer neuen Institution, ob in der politischen Ökonomie oder in der raumzeitlichen Dimension postindustrieller Symbolproduktion – Wertschöpfung und Wachstum der globalen, multikulturellen Netzwerkgesellschaft vollziehen sich in der Verdichtung und Verschmelzung vormals getrennter Strukturen: „Hybrid ist alles, was sich einer Vermischung von Traditionslinien oder von Signifikantenketten verdankt, was unterschiedliche Diskurse und Technologien verknüpft, was durch Techniken der *collage*, des *samplings*, des Bastelns zustandegekommen ist“ (Bronfen 1997). Die kulturelle Dynamik der Gegenwart wird von dem koreanischen Philosophen Byung-Chul Han auch als eine entgrenzte Hyperkultur beschrieben:

Der Globalisierungsprozess wirkt akkumulierend und verdichtend. Heterogene kulturelle Inhalte drängen sich in einem Nebeneinander. Kulturelle Räume überlagern und durchdringen sich. Die Entgrenzung gilt auch der Zeit. Ins Nebeneinander des Verschiedenen werden nicht nur unterschiedliche Orte, sondern auch unterschiedliche Zeiträume entfernt. Nicht das Gefühl des Trans-, Inter- oder Multi-, sondern das des Hyper- gibt präziser die Räumlichkeit der heutigen Kultur wieder. [...] Nicht Grenzen, sondern Links und Vernetzungen organisieren den Hyperraum der Kultur. (Han 2005)

Dieser relationale Charakter ist auch bei den kreativen Ökonomien we-sensimmanent, wobei diese sich zwischen Polaritäten bewegen: Zum einen sind sie gekennzeichnet durch die Verbindung vieler heterogener Elemente, zum anderen aber auch durch Zerstreuung und Entortung. Was bedeutet das für die im kreativen Kontext arbeitenden Einzelakteure?

## **Unvollständige Akteure in transversalen Projektwelten**

Der kreative Akteur präsentiert sich zunehmend als Collage verschiedener Identitäten und Kompetenzen. Während der amerikanische Soziologe Richard Sennett dem „flexiblen Menschen“ im Jahre 1998 noch eine gewisse Ohnmacht, Orientierungslosigkeit und Fremdbestimmung zuschrieb – um in den komplexen Interessensgefügen des Kapitalismus zu funktionieren, sei das Individuum gezwungen, sich entsprechend vielseitig aufzustellen, mit der Folge instabiler zwischenmenschlicher Beziehungen und Vereinzelung (Sennett 1998) –, so wird dieses Phänomen heute durch die Akteure selbst aktiv mitbestimmt und gestaltet. Kreative Selbst- und Einzelunternehmer gelten inzwischen als treibende Kraft der ideen- und wissensbasierten Ökonomien.

Der ehemalige Berater der Blair-Regierung Charles Leadbeater stellt diese auch als „Independents“ (Leadbeater 1999) vor. Diese Independents passen in keine festen Kategorien und agieren oft als Mikrounternehmer zugleich in der Rolle des Schöpfers, Produzenten, Kaufmann und Marketingmenschen in einer Person:

Although some are ambitious entrepreneurs, many want their businesses to stay small because they want to retain their independence and their focus on their creativity. Yet that does not mean they see themselves as artists who deserve public subsidy. They want to make their own way in the market. They

have few tangible assets other than a couple of computers [...]. Their main assets are their creativity, skill, ingenuity and imagination.

Uneindeutigkeit und Vielfalt kennzeichnen nicht nur die rahmengebende Wirtschaftskultur, sondern auch die Tätigkeitsprofile der einzelnen Akteure. Die Rede ist bewusst von „Tätigkeitsprofil“ und nicht von „Berufsprofil“, da auch der Begriff der Arbeit einem grundlegenden Wandel unterliegt: Arbeit ist nicht mehr die zeitlich klar strukturierte und gezielt fremdbestimmte Ausübung eines fest umrissenen Berufes, sondern vielmehr eigenmotiviertes, selbständiges Denken und Handeln entlang individueller Interessensfelder (siehe u. a. Friebe/Lobo 2006).

Die Angehörigen der kreativen Milieus sind miteinander vernetzte, dennoch hochindividualisierte Lebensgestalter und Sinnproduzenten (Lotter 2009) mit oftmals ausgeprägter Schnittstellenorientierung. So tauchen neue Tätigkeitsprofile in unterschiedlichen synthetischen Begriffsgewändern auf: Vom *Culturepreneur* (Lange 2007) über den *Cultural Catalyst*, *Cultural Broker* und *Cultural Hacker* (Liebl/Düllo 2005) hin zum *digitalen Bohemien* (Friebe/Lobo 2006), *Bricoleur* (Lévi-Strauss 1962; Friebe/Ramge 2008) und *Social Surfer* (Wellmann 2007). Was alle Profile kennzeichnet, ist ihre Transversalität und Unvollständigkeit. Transversalität insofern, als dass sie über transdisziplinäre Kompetenzen verfügen und diese je nach Bedarf einsetzen; Unvollständigkeit (Priddat 2005a) indem sie sich über den Bezug zu anderen definieren und erst in der Verbindung zu Netzwerkpartnern ihr Potenzial entfalten.

Allen gemein ist die Broker-, bzw. Agentenhaftigkeit: Sie verorten sich an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen und sozialer Welten und schöpfen über eine entsprechende Vernetzung den entsprechenden Mehrwert. Sie sind Broker sozialen Kapitals und damit Übersetzer, Vermittler, Mediatoren in einer Ökonomie der Aufmerksamkeit und Anerkennung. Sie besetzen leere Räume und „structural holes“, von denen aus neue Ideen und Gelegenheiten für Innovation schnell zu erfassen sind (Burt 2005). Ihr Wirken ist projektförmig und damit auf ständige Transformation und Kooperation angelegt. Sie begegnen damit den Strukturveränderungen des heutigen Kapitalismus, in welchem heterarchische, oft netzwerkbasierte Organisationsformen die hierarchischen, monolithischen Strukturen des Industriezeitalters verdrängen, und werden daher als Schnittstellenakteure bezeichnet.

Boltanski und Chiapello beschreiben in ihrem Buch „Der neue Geist des Kapitalismus“ die moderne Netzwerkgesellschaft als „projektbasierter polis“ und stellen damit den zeitlich begrenzten Projektcharakter des sozialen Raumes an der Schnittstelle von Politik und Gesellschaft he-

raus. Jede Beziehung innerhalb komplexer Netzwerkstrukturen werde demnach als Projekt be- und dadurch ständig neu verhandelt. Jederzeit können neue Kooperationen gebildet werden. Als Ordnungsmerkmale der Netzwerkgesellschaft benennen sie Flexibilität und Konnexivität (Boltanski/Chiapello 2003).

Nun existieren Projekte nicht erst seit Beginn des postfordistischen Wissenszeitalters. Jedes zeitlich begrenzte Vorhaben kann als Projekt bezeichnet werden. Der Begriff des „Projektes“ taucht jedoch erst seit dem 17. Jahrhundert im deutschen Sprachgebrauch auf – und zwar immer dort, wo durch eine Krise neue Lösungen und Handlungsalternativen gefragt sind: „Die Konjunktur der Projektemacherei ist eine Antwort auf die Krise des Staats und seiner unsicheren (ökonomischen) Situation“ (Krajewski 2004). Während der „Projektemacher“ in früheren Zeiten jedoch gerade aufgrund seiner unsteten und damit nach damaligen Wertemustern wenig Vertrauen erweckenden Arbeitspraktiken eher marginalisiert oder als „Aventurier“ und „komische Figur“ (Stanitzek 2004) deklassiert wurde, sind die heutigen Projektemacher im Zentrum der Gesellschaft angekommen.

Laut Boltanski/Chiapello ist dies ein wichtiges Ergebnis des reformerischen Impulses der 1968er Bewegung, der nicht nur kulturelle Formen der Emanzipation ermöglichte, sondern auch für das Entstehen einer „intelligenteren“ Managementpraxis sorgte. Inzwischen gehören Projektemacher mit ihrer Schnittstellenkompetenz zu den wichtigsten Motoren wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung. Dank ihrer kosmopolitischen Orientierung und ihrer Fähigkeit, mit instabilen Verhältnissen und möglichem Scheitern souverän umzugehen, entwickeln sie jene Strategien, die nach dem Ende des Industriekapitalismus voraussichtlich überlebenswichtig sind.

## Strategien kollektiver Selbstermächtigung

Charles Leadbeater postuliert in seinem 2008 erschienenen und im Open Source-Verfahren geschriebenen Buch „WE-THINK: Mass innovation, not mass production“ den Beginn einer neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die auf kollektiver und kollaborativer Kreativität beruht – und damit auf einer „Produktivität der Unvollkommenheit“ (Krajewski 2004). Der experimentelle Charakter und der situationsorientierte Umgang mit (Nicht-)Wissen kennzeichnet diese fragmentierten Ordnungen (siehe auch Einleitungstext „Fragmentierte Ordnungen“ in diesem Buch). Nach kompositorischen Prinzipien werden in den Transformations- und Teilhabekulturen der heutigen Netzwerkgesellschaft Ideen und

Wissen verbreitet, neu zusammengestellt, weiterverwertet, und wieder verbreitet. Es sind Techniken des Samplings und der Bricolage, die sich die Akteure der kreativen Ökonomien aneignen, um der Komplexität heutiger Arbeitszusammenhänge Sinn und Mehrwert abzugewinnen. Auch Guerilla-Techniken wie Camouflage, spontane Präsenz und Widerstand kommen zum Einsatz und unterstützen die Bewegung einer kollektiven Intelligenz, die sich in stetig wechselnden Rahmenbedingungen entsprechend flexibel aufzustellen weiß. Eine ständige Reproduktion von Ordnung vollzieht sich, Störungen sind fester Bestandteil dieses Prozesses, und mit Hilfe moderner Web 2.0-Technologien werden jenseits sichtbarer öffentlicher Ordnungen eigene Subsysteme entwickelt.

Ähnlich wie die Situationistische Internationale rund um Guy Debord in den 1960er Jahren den öffentlichen Raum mit ihren Konzepten und Aktionen infiltrierte, eignen sich viele der in diesen sozio-technologischen Zusammenhängen agierenden Akteure und Netzwerke virtuos den virtuellen Raum an, u. a. mit Hilfe des Cultural Hackings als „Kulturtechnik, die versucht, Systeme zu decodieren und in sie transformativ einzudringen“ (Borries 2008; siehe auch Liebl/Düllo 2005). Yana Milev beschreibt diese Gruppierungen, die oftmals in prekarierten Zusammenhängen agieren und deren gleichzeitige Selbstermächtigung auf einer strategischen Ausschöpfung technologischer Möglichkeiten fußt, als „Freelance-Mobility“, „Outcast-Eliten“ und „Subraum-macht“ (Milev 2008).

Gerade in den heutigen, nach Authentizität und Unterscheidbarkeit strebenden Unterhaltungsindustrien aber findet Randständiges und Subkulturelles schnell den Weg in die allgemeine Wertschöpfungskette. Die Peripherie rückt ins Zentrum. Gleichzeitig werden Wirtschaftspraktiken in der Kunst neu umgesetzt. Die Berührungspunkte von Kunst und Wirtschaft liegen damit längst jenseits von Kunstmärkten oder unternehmenspolitische Maßnahmen wie Kultursponsoring. „Raffinierter überleben“ (Brellochs/Schrat 2005) bedeutet einmal mehr, die Grenzen der Disziplinen durchlässig zu machen und Wechselwirkungen zuzulassen.

Dies zeigt sich auch in der Managementausbildung, die zunehmend multidisziplinär gestaltet wird (bspw. die Zeppelin University mit dem Claim „Bridging Business, Culture and Politics“). Dass dabei keine Kompromisskultur im Vordergrund steht, sondern vielmehr eine Kultur des produktiven Dissenz, ist ein weiteres Merkmal einer neuen Wirtschaftskultur, die ihre Potenziale in Unterschieden sieht: „Awareness of uncommon ground is awareness of a possible relation across difference“ (Putnam 2007). Es scheint, als würde Deleuzes Ontologie von „Differenz und Wiederholung“ (Deleuze 1968) zum Wesen einer neuen Kapi-

talismuskultur: Das „aktive Herstellen von Differenz“ wird zur Grundbedingung, Abweichung wird zur Norm (Osten 2003).

## **Märkte der Vielfalt, Produkte der Transformation**

Das Randständige und individuell Modifizierte kennzeichnet auch die neuen Märkte der kreativen Ökonomien: Es sind Märkte der Vielfalt und Nischen (Lotter 2009). Die massive Reduktion von Transaktionskosten durch das Internet ermöglicht es immer mehr kreativen Individuen, zu Kleinstunternehmern zu werden und ihre eigenen, stark nischenorientierten Produkte und Marken zu Märkte zu tragen (Friebe/Ramge 2008). Die Unvollständigkeit und Transversalität der Akteure und Märkte der kreativen Ökonomien gilt wechselseitig auch für ihre Produkte, die als „unfertige Transformationsgüter“ (Priddat 2009) alle Akteure, mit denen sie in Berührung kommen, verändern – also ihre Nutzer, Produzenten, Konsumenten.

Als weitere Variante der Prosumption, in der der Konsument selbst als Produzent in die Produktgestaltung miteinbezogen wird (diese Nutzbarmachung der individuellen Ressourcen eines Kunden zur Produktfertigung wird inzwischen auch als Gegenteil zur Dienstleistungsgesellschaft identifiziert: der Kunde arbeitet für die Wirtschaft, bspw. IKEA) sind diese Transformationsgüter Produkte mit hohem symbolischen Wert, deren Wertschöpfung erst im Prozess erfolgt und die durch ihren Sinngehalt und in ihrer Funktion als kultureller Erkenntnisträger den Benutzer selbst verändern. So prägt ein Buch oder ein Film den jeweiligen Konsumenten auf andere Weise, als es etwa ein mass customized Nike Turnschuh oder ein selbst zusammengesetztes IKEA-Regal vermag (Priddat 2009).

Der US-amerikanische Rechtsanwalt und Open Source-Aktivist Lawrence Lessig, bekannt geworden unter anderem durch sein Engagement für *Creative Commons*, spricht im Kontext einer von Transformationsgütern und kollektiver Kreativität geprägten Wirtschaft von einer „Hybridökonomie“, in der die Grenzen der Disziplinen durch Nutzer modifiziert werden. Andere, stärker aus der sozialen Sphäre resultierenden Formen der Wertschöpfung werden hervorgebracht und in komplexen, arbeitsteiligen Gemeinschaftsprozessen weiterentwickelt. Open Source als Organisationsprinzip ermöglicht eine Schwarmintelligenz, in der Solidarität und Wettbewerb Hand in Hand gehen.

*Schwarm* und *Multitude* sind in diesem Kontext Begriffe einer Beschreibung neuer Vergemeinschaftungsformen bei gleichzeitigem Erhalt

der individuellen Autonomie (Virno 2005; Hardt/Negri 2003 und 2004). Laut Priddat scheint es „eine angemessene Form moderner Sozialität zu sein: Konkurrenz und Kooperation parallel oder sequentiell oder zyklisch zu betreiben – in Projekten lose gekoppelt, immer disponiert für etwas anderes (ohne es mit Notwendigkeit anders machen zu müssen)“. Open Source wird hier verstanden als „komplexe mögliche Welt, in der Dinge gekreuzt werden können, die woanders noch weit auseinander liegen“ (Priddat 2009).

Als bildhaftes Modell steht der Basar Pate, der sich aus vielen beweglichen und miteinander in ständigen Austauschprozessen stehenden Kleinstakteuren konstituiert. Er ersetzt, so der amerikanische Autor und Hacker Eric S. Raymond, die starre, Ehrfurcht gebietende Kathedrale (Raymond 1997). Der Einzelne organisiert sich in unterschiedlichen dynamischen Netzwerkkonstellationen, arbeitet dabei unverwechselbare und damit Glaubwürdigkeit und Wiedererkennungswert herstellende Nischenkompetenzen heraus.

In diesen Patchworkökonomien verbinden sich viele autonome Einheiten zu einem synergetischen Gefüge, welches vorindustriellen Formen „municipaler Selbstorganisation“ gleicht: „Die zukünftige Landschaft der Organisationen wird diesem Flickenteppich wieder stärker ähneln. Sie wird eine Textur aus Clustern und vernetzten kleinen Einheiten aufweisen, die abseits der traditionellen industriellen Zentren liegen und deren Verbindungslinien quer zu den Logistikströmen der Massenproduktion verlaufen“ (Friebe/Ramge 2008).

## **Schnittstellenorganisation und die Emergenz neuer (alter) Institutionen**

Das Institutionengefüge in den wissensbasierten, kreativen Ökonomien verändert sich in demselben Maße, wie es die Akteure, Märkte und Produkte tun – und auch, weil es sich verändern muss. Nur wenige etablierte Institutionen sind heute in der Lage, zeitgemäß mit den Transformationen der letzten Jahrzehnte umzugehen. Es bedarf neuer Institutionen, die auf die sozio-technologischen Implikationen einer Netzwerkgesellschaft zu reagieren wissen – einer Gesellschaft, die stärker von der Repräsentation auf Kooperation umstellen wird und die Grundwerte der *Wikinomics* verinnerlicht haben: *Peering*, eine neue Offenheit, eine Kultur des Teilens sowie globales Handeln (Tapscott/Williams 2007).

Auffällig in diesem Kontext ist das Wiedererstarken alter, teilweise vorindustrieller Organisationsformen. Bereits die Idee der *Creative Commons* fußt auf der Idee der Allmende als alter Rechtsform gemein-



schaftlichen Eigentums. Wo früher innerhalb einer im Besitztum der Dorfgemeinschaft stehenden Gemarkung die Kühe weideten, werden heute – begleitet von einem stufenförmig aufgebauten, vom Urheber selbst auf seine Werke applizierbaren Lizenzsystem – kulturelle bzw. intellektuelle Ressourcen der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Und auch alte Prinzipien der Gilde werden heutzutage neu interpretiert und an die Logik multikultureller, transdisziplinärer Zusammenhänge angepasst. Der Schutz und die Förderung gemeinsamer Interessen, die im Mittelalter zur Gründung von Gilden geführt hat, stehen beispielsweise auch bei der Amsterdamer *Mediagilde* im Vordergrund.

Hier lautet das gemeinsame Interesse, eine maximale Realisierung des Innovationspotenzials zu erreichen, das in den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie in den medienorientierten kreativen Ökonomien liegt. Direktes Lernen von einem Meister (Experten) und das Arbeiten in kleinen Gruppen in optimalem Umfeld soll den praxisorientierten Austausch von Erfahrung und Wissen ermöglichen, so der Direktor Andrew Bullen.

Er sieht die Institution als neue Form der „post-education education“ und damit als wichtigen Inkubator für die Zeit nach der Ausbildung, aber noch vor der Start-up-Phase: „pre-seed“ (Bullen/Szita 2007). Die Institution funktioniert in der Logik sozio-technologischer Netzwerke und positioniert sich als Innovationsplattform und „kreatives Ökosystem“ an der Schnittstelle zwischen Ausbildung und Markt, zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, zwischen öffentlichem und privatem Sektor.

Ein weiteres Gemeinschaftsmodell, das heute gerade im kreativen Bereich wieder an Zuspruch gewinnt, ist die eingetragene Genossenschaft. So bietet die Berliner self eG (Social Entrepreneurship & Leadership Foundation) ihren Mitgliedern einerseits eine rechtliche Selbstständigkeit, andererseits gleichzeitig auch die „Vorteile eines großen Unternehmens wie Kostenvorteile, Interessenvertretung und erhöhte Sichtbarkeit nach außen“.

Das „Ermöglichen sozialer Innovation“, das der Institution als wichtigste Zielsetzung eingeschrieben ist, unterstreicht einmal mehr die Abkehr von rein finanziell gewinnorientierten Modellen des Wirtschaftens hin zu einer Ökonomie, die ihre Wertschöpfung aus einer nachhaltigen Maximierung gesellschaftlichen Nutzens zieht. Gleichzeitig hat sich die Genossenschaft über die Einrichtung des Co-working Space selfHUB, der „das Beste von Gründerzentren, Bibliothek, Cafe und Bürolounge“ vereinen soll, an ein weltweites Netz von selfHUBs als Zentren gesellschaftlicher Innovation in London, Brüssel, Rotterdam, Johannesburg, Mumbai und Sao Paulo angeschlossen ([www.self-germany.de](http://www.self-germany.de)).

## **Organisierte Netzwerke versus vernetzte Organisationen**

Einen Vorschlag für eine Definition neuer Institutionsformen im Medienzeitalter macht der australische Medientheoretiker Ned Rossiter, in dem er den Begriff des „organisierten Netzwerks“ einführt. Er beschreibt damit die emergenten institutionellen Formen, die sich durch Transdisziplinarität, Distributivität und Kooperation auszeichnen. Institutionen verstehen sich seit jeher in der Funktion, soziale Verbindungen zu organisieren.

Organisierte Netzwerke jedoch unterscheiden sich dahingehend von den modernen „vernetzten Organisationen“ – also Gewerkschaften und jene Unternehmen, die sich vertikal organisieren und repräsentationalen Logiken folgen –, als dass sie sich explizit an den Kooperations- und Verteilungspraktiken der digitalen Kommunikationskultur mit ihren Social Networks und Open Source Praktiken orientieren (Rossiter 2006). Damit lässt sich auch gleich eine klare Zuordnung vollziehen: Das emergente „organisierte Netzwerk“ ist eng an die heutige Medienkultur gebunden, während die „vernetzten Organisationen“ noch eine ältere institutionelle Form darstellen, die sich lange vor dem Einzug moderner und allgemein verfügbarer Informationstechnologien begründet hat. Unterschiedliche Haltungen begründen sich beispielsweise im Umgang mit intellektuellem Eigentum: Während die etablierten Institutionen meist ihr ganzes Rechts- und Handelsgefüge auf die strikt regulierte Verwertung intellektuellen Eigentums aufgebaut haben, operieren Netzwerke des Medienzeitalters meist eher in der Open Source-Logik, d. h. in der freien Zirkulation und Weiterverarbeitung von Ideen.

Gekennzeichnet sind diese neuen (selbst-)organisierten Strukturen durch ein hohes Maß an Informalität, Fragmentierung, Adaptibilität, lokalem Bezug und Transition als Dauerzustand (Bradley et al. 2006). Diese neuen Formen der projektorientierten (Netzwerk-)Organisation werden mit Verweis auf die klassische Markt/Organisations-Dichotomie der Transaktionskostenökonomie (Williamson 1975) auch als Hybride bezeichnet (Priddat 2009).

## **Legitimationsprobleme in der politischen Arena**

Was organisierte Netzwerke von anderen Organisationen der Zivilgesellschaft wie NGOs, Think Tanks u. a. unterscheidet, ist die Tatsache, dass organisierte Netzwerke Konflikt und Unterschied als wichtigste Ressource für Wachstum und Innovation verstehen und weniger der

Multi-Stakeholder-Logik üblicher Einfluss nehmender *Third Party Enforcer* (Priddat 2005b) folgen. Als ernstzunehmende Akteure in der politischen Sphäre, gerade in Hinblick auf eine Interessensvertretung, sind organisierte Netzwerke deshalb in der Regel noch nicht legitimiert.

Bisherige, eher auf Repräsentation denn Kooperation ausgelegte Institutionen sind wiederum durch ihre unflexiblen Strukturen jedoch in der Regel oft nicht geeignet, die heterogenen Interessen einer Vielzahl hybrider Akteure zu vertreten und ihre Relevanz zu legitimieren. Eine kreative Lobby, die in der Lage wäre, beispielsweise das komplexe Feld der kreativen Ökonomien zu vertreten, steht bislang aus. Offen bleibt, ob sich eine adäquate Interessensvertretung für die kreativen Ökonomien überhaupt als klar abgrenzbare Organisation zu erkennen geben würde, oder ob die Einflussnahme nicht vielmehr über einen komplexen und sektorenübergreifenden Wechselwirkungsprozess der verschiedenen Akteure und Akteursgruppen erfolgen muss.

Was bedeutet dies jedoch für eine Einflussnahme einer Heerschar vernetzter, kreativer Kleinstunternehmer? Wie sehen die *Third Party Enforcer* der kreativen Ökonomien aus, und wie die Partizipationsarenen? Einige Initiativen, die sich politisch definieren, erschaffen über die Form des organisierten Netzwerks bereits Alternativen und Gegenentwürfe zu bestehenden, aber ihrem ursprünglichen Zielvorhaben nicht mehr gerecht werdenden Institutionen wie etwa die virtuell organisierte Edu Factory als kritische Antwort auf Universitäten, die immer mehr dem Diktat der freien Wirtschaft unterliegen ([www.edu-factory.org](http://www.edu-factory.org)), oder EXGAE als Reaktion auf eine nicht mehr zeitgemäße aber nach wie vor politisch forcierte Interessens- und Urheberrechtsvertretung für Kulturschaffende in Spanien ([www.exgae.net](http://www.exgae.net)).

Ziel kann es jedoch nicht sein, verschiedene parallele Systeme zu gestalten und subkulturelle Kompensationslösungen für bestehende Defizite zu suchen. Vielmehr gilt es, den Akteuren der kreativen Ökonomien mehr Einflussnahme und Gestaltungsspielräume zu ermöglichen – auch im etablierten politischen Bereich. Die Herausforderung liegt darin, alte und neue Systeme und Logiken miteinander zu verbinden, also eben Schnittstellen zwischen den Systemen entstehen zu lassen und entsprechend zu gestalten. Während die Bedeutung der Schnittstellendimension auf Akteurs- und Wirtschaftsebene bereits verstärkt erkannt wird (werden muss, denn immer mehr Unternehmen sichern sich ihren Wettbewerbsvorteil heute nur noch über die Einbindung externer kollektiver Intelligenz wie etwa über Crowdsourcing) steht dies auf politischer Ebene noch aus. Jedoch zeigt sich am Beispiel verschiedener politischer Programme und Initiativen zur Förderung der kreativen Ökonomien, zuletzt in Deutschland die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundes-

regierung, dass das Interesse an dem bislang schwer zu fassenden Feld der Kreativwirtschaft durchaus vorhanden ist.

## **Neue Intermediäre zwischen Politik und Gesellschaft**

Bei der Frage nach der Steuerbarkeit kreativer Ökonomien wird deutlich, dass es intermediärer Institutionen bedarf, die beide Logiken beherrschen: die koordinierende (repräsentationale) sowie die kooperative (sich selbst organisierende). Die Bedeutung des kulturellen Intermediären an der Schnittstelle zur Politik haben Länder wie Großbritannien, Schweden oder die Niederlande bereits erkannt und teilweise sogar auch institutionalisiert. So hat Großbritannien die staatlich geförderte Institution NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) ins Leben gerufen, die als Informationsplattform, Inkubator und Forschungs-, bzw. Beratungseinrichtung fungiert ([www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)).

Schweden hat mit Hilfe der Knowledge Foundation die größtenteils privat finanzierte Vernetzungsinitiative Upplvelse Industrin gestartet, deren Ziel es ist, die schwedischen Experience Industries über den gezielten Ausbau kreativer Hubs in enger Zusammenarbeit mit den Akteuren der kreativen Ökonomien in ganz Schweden zu stärken ([www.upplvelseindustrin.se](http://www.upplvelseindustrin.se)). Onlineportale wie das Amsterdam Creativity Exchange, initiiert durch einen privaten Think Tank unter Einbindung öffentlicher Akteure, bieten einen Vernetzungsservice für kreative Akteure in der Amsterdamer Region, der in der Logik eines Social Networks funktioniert und somit von den Akteuren selbst gestaltet wird ([www.acx.nu](http://www.acx.nu)).

Um den heutigen Anforderungen hochdynamischer Arbeitskulturen gerecht zu werden, bedarf es nicht zuletzt auch auf politischer Ebene, bzw. in den Verwaltungen entsprechende „intelligent agents“ (siehe Beitrag von Andy Pratt in diesem Buch). Hier ist das Bewusstsein für Schnittstellen hier in der Regel noch unterentwickelt und aufgrund starrer, hierarchischer Strukturen, die der Logik des Industriezeitalters entsprechen, existieren nur wenig Berührungspunkte zu den informellen Netzwerken der kreativen Akteure. Instrumente wie der strukturierte Dialog oder Branchenhearings, Round Tables, Expertengespräche, Ausschreibungen und Wettbewerbe sind erste Schritte hin zu einem verbesserten, prozessorientierten Dialog mit kreativen Akteuren.

## Fazit

Die vorangegangene Beschreibung zeigt, dass die Kultur der Schnittstelle ein wesentliches Merkmal der kreativen, wissensbasierten Ökonomien darstellt und als solche strategisch adressiert werden kann und sollte. Die Akteure dieser meist kleinteiligen, stark relationalen Patchworkökonomien entwickeln zunehmend hybride Tätigkeitsprofile, um sich in dynamischen, projektbasierten und netzwerkorientierten Arbeitszusammenhängen flexibel zu verorten und zugleich Differenz herzustellen. Sie bewegen sich in einem ständigen Wechselspiel aus Gefahr (Risiko der Prekarität) und Chance (Autonomiegewinn) und finden individuelle, situationsorientierte Lösungen für den Umgang mit Ungewissheit und Wandel. Die in Netzwerken und Schwärmen organisierten Kleinstunternehmer operieren mit Strategien des kulturellen Hackings oder Vermischungstechniken wie der Bricolage, um sich Handlungsarenen anzueignen und bestehende Ordnungen zu unterwandern. Die globalisierten kreativen Ökonomien sind gekennzeichnet von einer Open Source-inspirierten Selbststeuerung und haben damit wenig mit den zentralistischen, hierarchischen Steuerungslogiken des Industriezeitalters gemein. Eine hohe Schnittstellenkompetenz gehört zur Grundvoraussetzung, um „mitmischen“ zu können, und damit auch die Fähigkeit zur Improvisation, Kooperation und Reorganisation.

Gerade vor dem Hintergrund gegenwärtiger massiver Transformationen in allen Bereichen der Gesellschaft und dem Infragestellen bisheriger (Un-)Ordnungen wird den kreativen Ökonomien und ihren Akteuren, die alltäglich mit Unsicherheit, Krise und Veränderung umzugehen wissen, eine besondere Vorreiterrolle zuteil. Die derzeitigen globalwirtschaftlichen Entwicklungen wie die internationale Finanzkrise halten für die Bewertung der kreativen Ökonomien einen Erkenntnisgewinn bereit: Es deutet sich an, dass die kleinteiligen, flexiblen, flachen Strukturen der Netzwerkgesellschaft deutlich robuster und damit krisenresistenter sind, als es die monolithischen, starren, hierarchischen Strukturen des Industriezeitalters zu sein vermögen. Und auch Kreativität und soziales Kapital, welche die maßgebliche Ressource der kreativen Ökonomien darstellen, werden nur unwesentlich durch den Zusammenbruch der Finanzmärkte beeinträchtigt, eher noch deuten sich hier sogar hohe Potenzialitäten im Sinne eines nachhaltigen, sozialen Wirtschaftens an. Neue Formen der Vergemeinschaftung, die auf den Werthaltungen kreativer Ökonomien in der Wissensgesellschaft beruhen – Kultur des Teilens und der Teilhabe, global verantwortliches Handeln mit lokaler Verortung, Generierung eines sozialen und kulturellen Mehrwert, Nachhaltigkeit bei gleichzeitiger Transformationsfähigkeit – ordnen das Organi-

sations- und Institutionengefüge neu und können wichtige Impulse geben. Es wird sich deshalb auch für andere, etablierte Wirtschafts- und Handlungsfelder lohnen, die Phänomene in den kreativen, wissensbasierten Ökonomien genauer in den Blick zu nehmen. Denn darin findet sich eine Vielzahl von Ansätzen für den innovativen Umgang mit Krise und Komplexität.

Schnittstellenakteure, ob nun als Einzelperson oder intermediäre Institution, üben in der Transformation vom Industriekapitalismus zur globalisierten kreativen Wissensökonomie eine wichtige gesellschaftliche Integrationsfunktion aus. Damit die Kompetenz, gerade in Umbruchsituationen Situationspotenziale zu erkennen und optimal auszuschöpfen, nutzbar gemacht wird und Schnittstellenkulturen (mit all ihren neuen Organisationsformen und Nischenmärkten) künftig nicht nur als neue Alternative zu den noch weitestgehend präsenten Strukturen einer industriellen, repräsentationalen Wirtschaftslogik koexistieren, bedarf es einer Professionalisierung der Schnittstellenakteure und ihrer Organisationsformen. Es bedarf neuer Formen strategischer Schnittstellengestaltung. Die Herausforderung besteht darin, Anschlussfähigkeit herzustellen – in unterschiedliche Richtungen: Professionalisierung der Akteure und ihrer (selbst-)organisierten Netzwerke in Richtung Markt und politischer Arenen der Einflussnahme, sowie eine Öffnung der etablierten politischen Institutionen, aber auch staatlicher Ausbildungsstrukturen, in Richtung einer netzwerkorientierten, partizipativen Praxis. Hier bieten intermediäre Institutionen, Vernetzungsplattformen/-initiativen und Inkubatoren, die staatlich und/oder privat unterstützt und gelenkt werden, möglicherweise eine sinnvolle Brückenfunktion. Auch organisierte Netzwerke können zu Strukturen der Teilhabe und Einflussnahme in politischen Entscheidungsprozessen werden. Es gilt, nicht nur neue und alte Institutionen und Haltungen nebeneinander existieren zu lassen, sondern zeitgemäße Formen einer pluralistischen Integration und Schnittstellengestaltung zu finden, um Wachstums- und Innovationspotenziale optimal zu stimulieren.

## Literatur

- Blechinger, Gerhard/Milev, Yana (Hg.) (2008): *Emergency Design. Designstrategien im Arbeitsfeld der Krise*, Wien: Springer.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

- Bradley, Will/Hannula, Mika/Ricupero, Cristina/Superflex (Hg.) (2006): *Self-Organisation. Counter-Economic Strategies*, Berlin/New York: Sternberg Press.
- Brellochs, Mari/Schrat, Henrik (Hg.) (2005): *Raffinierter Überleben. Strategien in Kunst und Wirtschaft. Produkt und Vision*, Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Borries, Friedrich von (2008): „Emergency Urbanism – Branding als Zukunft der Stadtgestaltung?“ In: Blechinger, Gerhard/Milev, Yana (Hrsg): *EmergencyDesign. Designstrategien im Arbeitsfeld der Krise*, Wien: Springer, S. 129–136
- Bronfen, Elisabeth/Marius, Benjamin/Steffen, Therese (Hg.) (1997): *Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte*, Tübingen: Stauffenberg Verlag
- Bullen, Andrew/Szita, Jane (2007): „Redefining the Guild“. In: Brickwood, Cathy/Ferran, Bronac/Garcia, David/Putnam, Tim (Hg.): *(Un)Common Ground – Creative Encounters across Sectors and Disciplines*, Amsterdam: Bis Publishers, S. 62–67.
- Burt, Ronald S. (2005): *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Deleuze, Gilles (1992, Orig. 1968): *Differenz und Wiederholung*, München: Fink.
- Friebe, Holm/Lobo, Sascha (2006): *Wir nennen es Arbeit oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Heyne.
- Friebe, Holm/Ramge, Thomas (2008): *Marke Eigenbau: der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Han, Byung-Chul (2005): *Hyperkulturalität. Kultur und Globalisierung*, Berlin: Merve Verlag.
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2004): *Multitude. Krieg und Demokratie im Empire*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2003): *Empire. Die neue Weltordnung*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Krajewski, Markus (Hrsg) (2004): *Projektemacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns*, Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Lange, Bastian (2007): *Die Räume der Kreativszenen: Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Leadbeater, Charles/Oakley, Kate (1999): *The Independents. Britain's New Cultural Entrepreneur*, London: Demos.
- Leadbeater, Charles (2008): *WE-THINK: Mass innovation, not mass production: The Power of Mass Creativity*, London: Profile Books.

- Lévi-Strauss, Claude (1968, Orig. 1962): Das wilde Denken, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Liebl, Franz/Düllo, Thomas (2005): Cultural Hacking: Die Kunst des Strategischen Handelns, Wien: Springer.
- Lotter, Wolf (2009): Die kreative Revolution. Was kommt nach dem Industriekapitalismus? Hamburg: Murmann Verlag.
- Osten, Marion von (Hg.) (2003): Norm der Abweichung, Zürich: Edition Voldemeer.
- Putnam, Tim (2007): „Creative Spaces and the Knowledge Economy“. In: Brickwood, Cathy/Ferran, Bronac/Garcia, David/Putnam, Tim (Hg.): (Un)Common Ground – Creative Encounters across Sectors and Disciplines, Amsterdam: Bis Publishers, S. 50–56.
- Priddat, Birger P. (2005a): Unvollständige Akteure: komplexer werdende Ökonomie, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Priddat, Birger P. (2005b): Strukturierter Individualismus. Institutionen als ökonomische Theorie, Marburg: Metropolis Verlag.
- Priddat, Birger P. (2009): Politische Ökonomie. Neue Schnittstellendynamik zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raymond, Eric Steven (2001): The Cathedral & the Bazaar. Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary, Sebastopol, CA: O'Reilly & Associates.
- Rossiter, Ned (2006): Organized Networks. Media Theory, Creative Labour, New Institutions, Rotterdam: NAI Publishers.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch, Berlin: Berlin-Verlag.
- Stanitzek, Georg (2004): „Der Projektmacher. Projektionen auf eine ‚unmögliche‘ moderne Kategorie“. In: Krajewski, Markus (Hg.): Projektmacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns, Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 29–48.
- Tapscott, Don/Williams, Anthony D. (2007, Orig. 2006): Wikinomics. Die Revolution im Netz, München: Hanser.
- Virno, Paolo (2005): Grammatik der Multitude. Untersuchungen zu gegenwärtigen Lebensformen, Berlin: ID Verlag.
- Wellmann, Inga (2007): „Creativity Makes the World Go Round. Wenn Kreativität zur globalen Währung wird und wir überall Wellenreitern begegnen“. thinktank Nr. 4, Berlin: berlinpolis.
- Williamson, Oliver E. (1975) Markets and Hierarchies, New York: Free Press.