

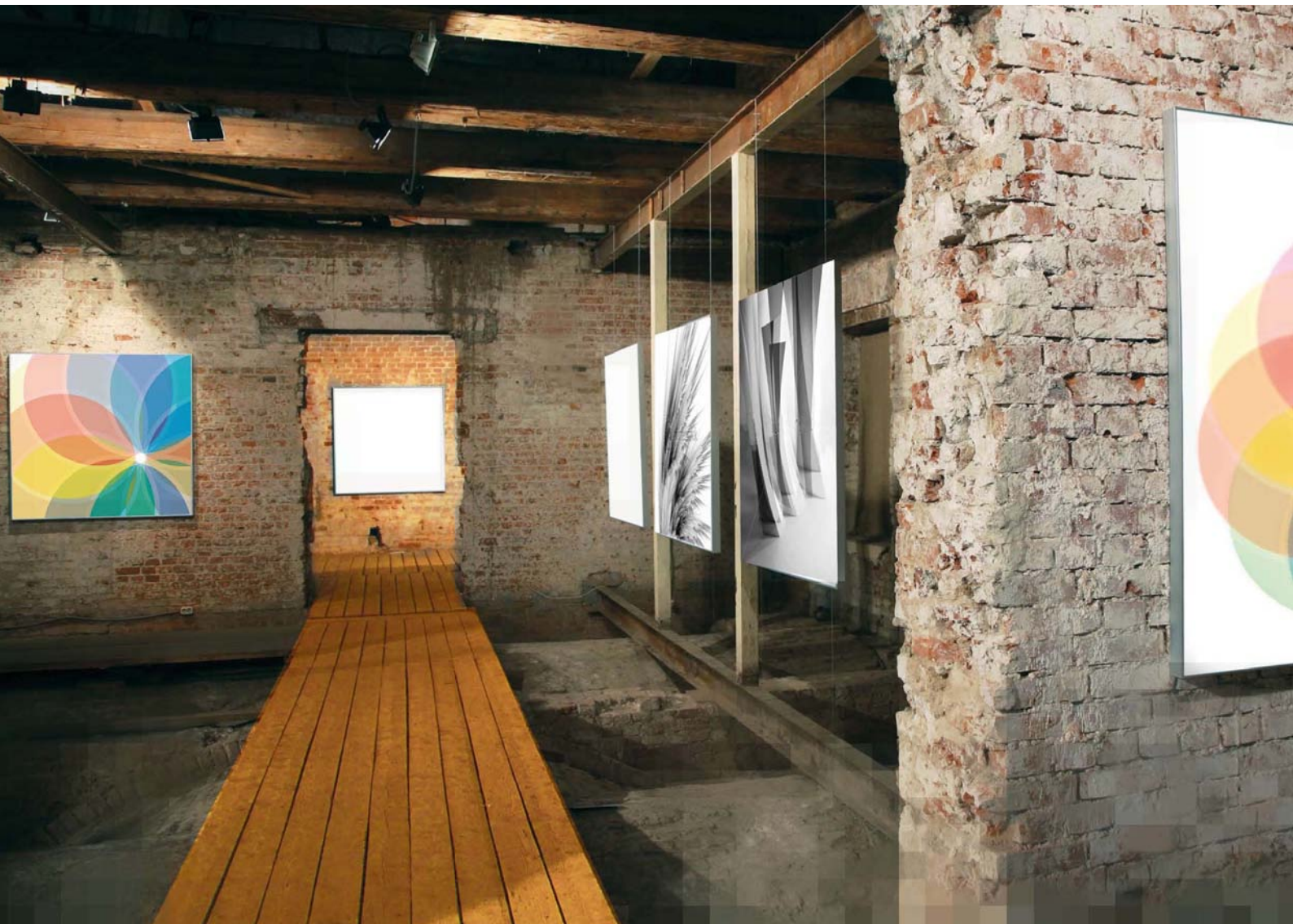


Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien



Initiative  
Kultur- & Kreativwirtschaft  
der Bundesregierung



Allgemeine Wirtschaftspolitik

## Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Stadt und ihre Kulturwirtschaft –  
Neue Wege der Zusammenarbeit

Eine Veranstaltung in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag

26. Oktober 2010 in den Rheinterrassen, Düsseldorf

[www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

**Text und Redaktion**

Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Köln / Berlin

**Gestaltung, Produktion und Druck**

Vagedes & Schmid GmbH, Hamburg

**Herausgeber**

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Stand**

Dezember 2010



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien



Initiative  
Kultur- & Kreativwirtschaft  
der Bundesregierung

Allgemeine Wirtschaftspolitik

# Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Stadt und ihre Kulturwirtschaft –  
Neue Wege der Zusammenarbeit

Eine Veranstaltung in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag

26. Oktober 2010 in den Rheinterrassen, Düsseldorf

[www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

# Inhalt

<b>Eröffnung und Begrüßung</b> .....	4
<b>Kreative Stadt – Stadt der Kreativen</b>	
<i>Hans-Georg Lohe</i> .....	5
Kulturdezernent der Landeshauptstadt Düsseldorf	
<b>Die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung: Ziele und Perspektiven</b>	
<i>Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel</i> .....	8
Abteilungsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien	
<b>Jede Stadt braucht ihre Strategie</b> .....	10
<b>Einführung zu den Workshops am Vormittag</b>	
<i>Christoph Backes</i> .....	11
u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln, Bremen	
<b>Workshop 1: Vom Gutachten zur Politik – Potenziale erkennen und nutzen</b>	
Impuls: <i>Ralf Ebert, Dr. Friedrich Gnad</i> .....	15
STADTart Dortmund	
Moderation: <i>Dr. Nikola Ebker</i>	
Industrie- und Handelskammer (IHK) Osnabrück	
<b>Workshop 2: Den Stellenwert der Kultur- und Kreativwirtschaft in der städtischen Zielsetzung bestimmen</b>	
Impuls: <i>Holm Keller</i> .....	18
Leuphana Universität Lüneburg	
Moderation: <i>Sabine Dooremans</i>	
Projektmanagement, Köln	
<b>Workshop 3: Von den Schwierigkeiten zielorientierter Koordination</b>	
Impuls: <i>Dr. Bastian Lange</i> .....	21
Multiplicities-Berlin	
Moderation: <i>Harm Wurthmann</i>	
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (KKKB)	
<b>Workshop 4: Die Stadt als Partner für freischaffende Künstler, Autoren, Designer ...</b>	
Impuls: <i>Dr. Hans-Georg Küppers</i> .....	25
Kulturreferent der Stadt München	
Moderation: <i>Christoph Schreckenber</i>	
KKKB – Regionalbüro Nordrhein-Westfalen	

<b>Neue Wege der Zusammenarbeit</b> .....	28
<b>Einführung zu den Workshops am Nachmittag</b>	
<i>Prof. Dr. Dieter Haselbach</i> .....	29
ICG culturplan Unternehmensberatung GmbH, Berlin	
<b>Workshop 5: Kreative nach der Ausbildung – wer sich wohlfühlt, bleibt oder kommt wieder!</b>	
Impuls: <i>Helge Rehders</i> .....	32
Stellvertretender Abteilungsleiter Kultur, Berlin	
Moderation: <i>Christoph Backes</i>	
u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln, Bremen	
<b>Workshop 6: Individuelle Beratung – der goldene Weg zur Förderung Kreativer und Künstler?</b>	
Impuls: <i>Sylvia Hustedt</i> .....	36
Gründerzentrum Aachen	
Moderation: <i>Christoph Schreckenber</i>	
KKKB – Regionalbüro Nordrhein-Westfalen	
<b>Workshop 7: Netzwerke – neue Impulse für die Kreativwirtschaft einer Stadt</b>	
Impuls: <i>Nadine Portillo</i> .....	38
Projektallee GmbH, Bremen	
Moderation: <i>Sabine Dooremans</i>	
Projektmanagement, Köln	
<b>Workshop 8: Zwischennutzung als Win-win-Prozess</b>	
Impuls: <i>Michael Ziehl</i> .....	41
ZwischenZeitZentrale, Bremen	
Moderation: <i>Christian Rost</i>	
KKKB – Regionalbüro Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen	
<b>Fünf Thesen – Abschlussdiskussion</b> ( <i>Zusammenfassung der Podiumsdiskussion</i> ) .....	44
Tagesmoderation:	
<i>Harm Wurthmann</i>	
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (KKKB)	



# Eröffnung und Begrüßung



## Kreative Stadt – Stadt der Kreativen

### Hans-Georg Lohe

Kulturdezernent der Landeshauptstadt Düsseldorf

Kultur und Wirtschaft zu verbinden, hat in Düsseldorf Tradition. Diese Tradition verkörpert sich auch gut sichtbar in diesem Gebäude, in dem wir hier tagen, nämlich in den Rheinterrassen und in den Gebäuden, die gegenüber liegen, im museum kunst palast und im gesamten Ehrenhofkomplex.

1898 ergriffen einige führende Industrielle und Künstler die Initiative, mit privatem Kapital auf städtischem Grund und Boden die große Industrie-, Gewerbe- und Kunstausstellung von 1902 auszurichten. Das war die Geburtsstunde der Messe- und Ausstellungstadt Düsseldorf. Im Zuge dieser Ausstellung wurde auch der Kunstpalast errichtet. 1926 wurde dann dieses Gebäude hier gebaut, nach den Plänen von Wilhelm Kreis, und auch der Ehrenhof wurde 1926 erweitert. Konkreter Anlass war damals die Ausstellung „GeSoLei“, Gesundheitspflege, Soziales und Leibesübungen. Neben dem Kunstpalast standen noch das sogenannte Reichsmuseum für Wirtschafts- und Gesellschaftskunde, das heutige NRW-Forum Düsseldorf, das Planetarium, in dem heute unser Konzertsaal, die Tonhalle, untergebracht ist, und wie gesagt auch die Rheinterrassen, in denen wir heute tagen.

Der alte Kunstpalast wurde dann 1998 in fast dreijähriger Bauzeit unter Beibehaltung seiner alten Fassade komplett erneuert. Es wurde von der Stadt Düsseldorf und der E.ON AG eine Stiftung gegründet, die – mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen – diesen Museumsneubau seinerzeit gestemmt hat. Seitdem betreiben die Stadt Düsseldorf und die E.ON AG die Stiftung museum kunst palast. Es ist eine Zuwendungsstiftung, wobei der größte Teil der Zuwendungen von der Stadt Düsseldorf kommt. Es ist eine Public Private Partnership (PPP), die seit über zehn Jahren erfolgreich funktioniert.

Im Sommer 2010 ist im Auftrag des Stadtrates der erste Bericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft Düsseldorf erschienen. Rund 4 100 kulturwirtschaftliche Betriebe sind in Düsseldorf angesiedelt. Sie erzielen einen Jahresumsatz von 7,4 Milliarden Euro. Das sind



Hans-Georg Lohe

fast 13 000 Euro Umsatz pro Kopf der Wohnbevölkerung. Alle Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft erwirtschaften in Düsseldorf überdurchschnittliche Umsätze. Insbesondere die Werbewirtschaft und der Kunstmarkt zeigen eine herausragende Performance. Damit bestätigt sich am Beispiel Düsseldorfs einmal mehr, dass ein großer Teil der ökonomischen Dynamik in Ballungszentren der Kultur- und Kreativwirtschaft entstammt.

Worüber die Statistik allerdings keine Auskunft gibt, ist, wie sich diese Wachstumsdynamik erhalten oder gar steigern lässt. Darum sollte unser Kulturwirtschaftsbericht die Wertschöpfungsprozesse in der Kultur- und Kreativwirtschaft sichtbar machen und kommunalpolitische Handlungsoptionen aufzeigen. Fragen, die wir den Berichtstellern mit auf den Weg gegeben haben, waren zum Beispiel: Wie kann die Fähigkeit zur kommerziellen Nutzung von Kulturprodukten verbessert werden? Greifen die Instrumente der städtischen Wirtschaftsförderung auch bei Einpersonen-Betrieben, wie wir sie in der Kulturwirtschaft häufig antreffen? Inwieweit benötigen Kreative Unterstützung, um betriebswirtschaftliche Zusammenhänge bei ihrer Arbeit mitzudenken? Wie wirkt sich die städtische Künstlerförderung auf die Möglichkeiten von Künstlern im Markt aus? Wie entscheidend ist das Stadtimage für junge Kreative bei der Wahl ihres Berufsstandortes? Kurzum: Was macht eine Stadt, in der viele Kreative leben und arbeiten, zu einer kreativen Stadt?





Wir haben zwei Teilbranchen, die für Düsseldorf von besonderer Bedeutung sind, in unserem Bericht in den Fokus gestellt: den Kunstmarkt und die Werbewirtschaft. Im Ergebnis wurden unter anderem unsere Aktivitäten zur internationalen Positionierung als Stadt der Kunst wie auch unsere Beratungs- und Serviceangebote für Kreative positiv hervorgehoben. Mit ca. 400 Ateliers, die durch das Kulturamt vermittelt werden, übertrifft Düsseldorf die Bundeshauptstadt Berlin im Verhältnis zur Einwohnerzahl deutlich. Wir haben hier die Situation, dass wir als Stadt Düsseldorf alte Fabrikgebäude von Investoren anmieten können, um diese an Künstlerinnen und Künstler als Untermieter weiter vermieten zu können. Das ist eine Win-

win-Situation für alle Beteiligten: Der Vermieter braucht sich nicht mit vielen einzelnen Mietern auseinandersetzen, und die Stadt Düsseldorf hat eben die Möglichkeit, die Ateliers zu belegen. Das funktioniert seit vielen Jahrzehnten sehr gut, und gerade in den letzten drei Jahren haben wir über 70 neue Ateliers anmieten können.

Aktuell diskutieren wir die Möglichkeit, ein altes Straßenbahndepot in ein Ateliergebäude umzufunktionieren. Wir stehen in enger Zusammenarbeit mit der Kunstakademie, die genauso wie die Stadt Düsseldorf daran interessiert ist, Absolventen der Akademie in Düsseldorf zu halten. Bereits vor gut 15 Jahren haben wir das Tanzhaus NRW in Düsseldorf in einem alten Straßenbahndepot etabliert. Dort finden viele Veranstaltungen im Bereich Tanz, Workshops usw. statt. Es hat sich inzwischen zu einem wichtigen Ort der Freien Szene hier in Düsseldorf etabliert. Dieses erfolgreiche Beispiel wollen wir für den Bereich der Bildenden Kunst kopieren.

Die städtische Wirtschaftsförderung unterstützt gerade eine Initiative von zwölf Freiberuflern, in Düsseldorf die erste Coworking-Fläche zu realisieren.

Lassen Sie mich bitte noch einen kleinen Werbeblock einschieben: Düsseldorf führt in diesem Jahr – nach 2006 – die zweite Quadriennale durch. Zehn Museen beteiligen sich daran mit Ausstellungen zur Kunst aus Düsseldorf im internationalen Kontext. Im museum kunst palast zeigen wir z. B. gerade die Ausstellung zu Nam June Paik. Im NRW-Forum findet eine Ausstellung zur Düsseldorfer Fotografie, insbesondere zur Arbeit von Bernd und Hilla Becher, statt. Wir wollen mit diesen Ausstellungen, die in allen Häusern zur bildenden Kunst stattfinden, einerseits die Düsseldorfer Bevölkerung, die Kunstinteressierten darüber hinaus erreichen. Auf der anderen Seite wollen wir aber auch deutlich machen, dass Düsseldorf hier im Westen der Republik ein ganz bedeutender Kunststandort ist. Deswegen lässt sich die Stadt das auch viel Geld kosten. Knapp fünf Millionen Euro Sondermittel stehen dieses Jahr den Häusern, den städtischen Instituten und den beiden Landeseinrichtungen, der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen K20 und K21 zur Verfügung.



Unter dem Thema „Kunst gegenwärtig“ zeigen wir die Düsseldorfer Szene der letzten 50 Jahre, die mit Namen wie Beuys, Paik, James Lee Byars und Bernd und Hilla Becher im Fokus steht.

In diesen Tagen erwarten wir den 100 000. Besucher, dabei rechnen wir natürlich auch mit einem nennenswerten Anteil an auswärtigen Gästen. Interessant ist auch, dass sich die Freie Szene gemeldet hat, zunächst verärgert, dass sie nicht in die Quadriennale einbezogen war. Die Freie Szene hat daraufhin ein Off-Festival gestartet, das parallel zur Quadriennale stattfindet. Es kommt dort eine sehr spannende Szene zusammen. Das zeigt, welche Kreativität in der Stadt vorhanden ist. Es zeigt aber auch, dass es wichtig ist, hier für den Humus künftiger Entwicklungen Freiräume zu lassen. Eine Stadtplanung muss solche Freiräume zulassen.

Der Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht hat aber nicht nur Positives zu vermelden. Besser werden müssen wir bei der Verzahnung der Aktivitäten von Kulturverwaltung, Wirtschaftsförderung und Stadtplanung. Gerade diese Forderung, diese Bereiche im Zusammenhang zu denken, scheint mir eine wesentliche, auch auf andere Städte übertragbare Erkenntnis des Düsseldorfer Berichts zu sein. Damit soll weder einer Ökonomisierung der Kultur das Wort geredet werden, noch soll die Kulturwirtschaft als neues Argument für öffentliche Kulturausgaben herangezogen werden. Die ressortübergreifende Orientierung auf Kulturwirtschaft ist vielmehr als eine Klammer der städtischen Standortpolitik zu verstehen.

Der heutige Austausch nimmt die spezifischen Belange der Städte und Gemeinden in den Blick und berücksichtigt zugleich auch die bundespolitische Ebene. Eine solche Zusammenschau ist schon deshalb wünschenswert, weil viele Probleme, die die Kulturwirtschaft betreffen, Gegenstand von bundespolitischer Gestaltung sind. Beispielsweise steuer- und urheberrechtliche Aspekte, die Digitalisierung und die wachsende Möglichkeit des Austauschs digitaler Daten stellen einzelne Teilbranchen der Kulturwirtschaft vor erhebliche Probleme. Auch das Recht der sozialen Absicherung der Selbständigen mit einem kleinen

Umsatz, die in der Kulturwirtschaft überdurchschnittlich vertreten sind, muss diskutiert werden.

Kaum eine Rede zur Kulturwirtschaft kommt aus, ohne den Namen Richard Floridas zu nennen. Seine Thesen zum Zusammenhang zwischen der ökonomischen Stärke einer städtischen Region und der Präsenz der sogenannten kreativen Klasse sind bekannt. Im Detail zu beurteilen, inwieweit sie auf europäische Verhältnisse übertragbar sind, überlasse ich den Fachleuten. Aber so viel scheint doch evident zu sein: Die Anwesenheit von Kreativen in einer Stadt zieht noch keinen Wirtschaftsaufschwung nach sich. Aber in einem Land, welches wie das unsrige über keine nennenswerte Rohstoffvorkommen verfügt, werden „technology, talent and tolerance“ die *Conditio sine qua non* für wirtschaftliches Wachstum. Erst wenn es gelingt, diese Ressourcen systematisch zu nutzen, wird aus einer Stadt der Kreativen eine kreative Stadt. Es muss also im öffentlichen Interesse der Städte und Gemeinden liegen, möglichst viele Kreative an sich zu binden.

#### Um Kreative an eine Stadt zu binden, bedarf es meiner Einschätzung nach:

- ▶ Erstens einer Stadtplanung, die den Kreativen Freiräume zur Entwicklung lässt und Subkultur ermöglicht.
- ▶ Zweitens einer Wirtschaftsförderung, die nicht nur Großunternehmen und den klassischen Mittelstand im Blick hat, sondern auch für die Problemlagen kleiner und kleinster kulturwirtschaftlicher Unternehmen passgenaue Beratungsangebote bereithält.
- ▶ Drittens einer öffentlichen Kulturförderung, die – auch wenn es nicht ihre primäre Aufgabe ist – dennoch die ökonomische Stabilität von Künstlern mit bedenkt.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen eine erfolgreiche Tagung. Ich bin zuversichtlich, dass es uns gemeinsam gelingen wird, das Thema Kultur- und Kreativwirtschaft ein gutes Stück weiter nach vorne zu bringen.

## Die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung: Ziele und Perspektiven

### Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel

Abteilungsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

Ohne Kunst und ohne Kultur wären wir alle wesentlich ärmer. Ärmer nicht nur im Sinne von geistiger Armut, sondern auch ärmer im Sinne von wirtschaftlichen Ressourcen. Kulturförderung, sei sie nun staatlich gefördert, privatwirtschaftlich organisiert oder mäzenatisch, ist ein wichtiger Beitrag für unsere gemeinsame Zukunft, auch im wirtschaftlichen Sinn. Kultur ist ein Wachstums- und ein Zukunftsmotor für unsere Gesellschaft. Die Kreativen, die Schöpfer der Kultur- und Kreativwirtschaft, sind in unterschiedlichen Teilbranchen tätig, und dort bieten sich anspruchsvolle und lohnende Arbeitsmöglichkeiten. Die Kultur- und Kreativwirtschaft hat zugelegt, ist wachstumsorientiert. Das haben wir auch in der Krise bemerkt.

Richtig ist aber auch, dass die persönliche Situation vieler Kreativer nicht die beste ist. Wir brauchen eine wirtschaftliche Absicherung dieser Menschen, die so herrliche Dinge für uns schaffen. Es wurden einige Bereiche angesprochen, in denen die Bundesgesetzgebung gefordert ist, z. B. das Urheberrecht. Wir stehen dafür ein, dass es ein starkes Urheberrecht bleibt, und wir versuchen, den Schutz unserer Urheber auch im Bereich des Internets durchzusetzen. Einen zweiten Bereich – die Künstlersozialversicherung – haben wir stabilisiert. Wir haben es auch geschafft, die soziale Absicherung bei den Anwartschaften zum Arbeitslosengeld für die Kulturschaffenden zu verbessern.

Zum Thema heute: Was können die Städte und Gemeinden für die Kulturwirtschaft tun? Kulturwirtschaft in realen Zahlen bedeutet z. B.: 63 Milliarden Euro Anteil an der jährlichen Bruttowertschöpfung in Deutschland. Der Anteil der Kulturwirtschaft liegt damit hinter dem der Automobilindustrie, noch vor dem der Chemischen Industrie. Man kann nicht oft genug betonen, welch großes Wirtschaftspotenzial im Bereich der Kreativen liegt. Dieses wirtschaftliche Potenzial muss uns herausfordern. Diese Erkenntnis war auch die Grundlage dafür, dass der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und der Beauftragte



Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel

der Bundesregierung für Kultur und Medien die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft gestartet haben – in Kooperation mit den Bundesländern und mit den Vertretern der Kommunen und Gemeinden.

Was ist bisher geschehen? In den ersten eineinhalb Jahren haben wir intensive Dialoge geführt mit den elf Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wir wollten wissen: Was ist Stand der Dinge? Wo gibt es Probleme? Welche Wünsche gibt es?

Wir haben ein Forschungsgutachten in Auftrag gegeben, das die Angebote der Wirtschaftsförderung für die Kulturschaffenden untersucht hat und die Möglichkeiten für die Kulturbetriebe für eine bessere Unterstützung durch die öffentlichen Hände oder durch andere abgeklopft hat.

Eine Schlussfolgerung war, dass die Stärkung der unternehmerischen Qualifizierung der Kulturschaffenden nottut. Viele Kulturschaffende gehen voll in ihrer Kunst auf, aber wie man diese Kunstwerke vermarkten kann, wie man davon leben kann, davon wissen sie häufig nicht genug. Und um dem abzuhelfen, haben wir das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes mit Sitz in Eschborn geschaffen. Mit dem Kompetenzzentrum ist für die freiberuflichen Kulturschaffenden eine Plattform auf Bundesebene entstanden, auf der ihre besonderen Bedürfnisse behandelt werden. Acht Regionalbüros unterstützen die Arbeit des Kompetenzzentrums mit regelmäßigen Sprechtagen in mehr als 60 Städten. Kulturunternehmer und Kreative werden dort individuell zu ihrer wirtschaftlichen Weiterentwicklung

beraten. Inzwischen wurden bereits über 1 000 Orientierungsberatungen mit Künstlern und Kulturschaffenden durchgeführt.

Eine weitere Maßnahme ist der Wettbewerb Kultur- und Kreativpiloten Deutschlands, der im Rahmen der Initiative gestartet wurde. Dabei werden außergewöhnliche Geschäftsideen ausgezeichnet und als Best Practices bekannt gemacht. Die 32 Wettbewerbsgewinnerinnen und -gewinner werden ein ganz individuelles Coaching durch Branchenexperten und den Zugang zu bestehenden Netzwerken und Workshops mit marktorientierten Themen erhalten. Das heißt, der Gewinn in diesem Wettbewerb ist eine ganz intensive, individuelle Schulung.

Außerdem haben wir das Internetportal [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de) eingerichtet, das schrittweise aufgebaut wird und das den Kulturschaffenden den Weg zu bestehenden Service-, Beratungs- und Förderangeboten weisen soll. Die Resonanz hierauf ist sehr gut. Zurzeit haben wir monatlich im Schnitt rund 50 000 Nutzer.

Mittlerweile gibt es eine Fülle von Material zur Kultur- und Kreativwirtschaft: den Bericht der Enquête-Kommission Kultur in Deutschland im Deutschen Bundestag, das Grünbuch der Europäischen Kommission, Gutachten und Kulturwirtschaftsberichte. Die Frage ist nun: Was machen wir mit all diesen Informationen? Was können wir daraus für Schlüsse ziehen? Wie geht es weiter?

Die Fähigkeit zur kommerziellen Nutzung von Kulturprodukten muss verbessert werden. Dazu bedarf es einer Orientierung der Kulturschaffenden und der Kulturbetriebe einerseits, andererseits aber auch der Banken und der Wirtschaftsförderer. Es kann nicht so sein, wie das berühmte Zitat aus dem hessischen Kulturwirtschaftsbericht es plastisch beschreibt: „Kreative wenden sich an das Kulturamt, das kein Geld, keine Räume und keine betriebswirtschaftliche Unterstützung bietet. Sie – die Kulturschaffenden – meiden die Gründerberatung und die Wirtschaftsförderung übersieht sie.“ Mit anderen Worten: Sie sitzen zwischen den Stühlen. Die Kulturämter erkennen zwar den Beratungs-, den Förder- und den Raumbedarf, können aber selber wenig tun. Der

Kontakt zur Stadtentwicklung, zu den Wirtschaftsförderern, zu den Immobiliengesellschaften, den Banken, ist für die Künstler oft mit Hindernissen bestückt. Sie scheuen diesen Weg.

Hier muss man ansetzen, hier muss man die Kräfte bündeln und die Beteiligten zusammenbringen. Deswegen wird die künftige Dynamik der Kulturwirtschaft sehr stark von den Fähigkeiten der Städte abhängen, der künstlerischen und kreativen Szene gute Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und sie mit diesen verschiedenen Bereichen, die sie unterstützen können, zusammenzubringen.

Die Akteure in den Städten – Kulturförderer, Stadtentwickler, Wirtschaftsförderer, Kammern und Verbände und die Immobilienwirtschaft – müssen besser miteinander und mit der Kreativszene kommunizieren und kooperieren, vielleicht ergänzt durch die Zusammenarbeit mit den Hochschulen. Eine andere zentrale Aufgabe, die wir alle gemeinsam meistern müssen, ist es, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Dafür müssen wir alle Innovations- und Wachstumspotenziale in unserem Land fördern und weiter ausbauen.

Aber eines dürfen wir dabei nicht vergessen: Kunst darf nicht auf eine dienende Funktion reduziert werden.

Die Freiheit der Kunst muss gewahrt bleiben. Der Eigensinn von Kunst und Kultur muss respektiert werden. Nur in Freiheit kann der Künstler die Kreativität entfalten, die er braucht und die wir als Bürger dieses Landes brauchen. Nur mit einer freien Kunstszene, mit freien Künstlern können wir dem Anspruch gerecht werden, dem auch unser Grundgesetz verpflichtet ist: Kunst ist frei. Dies muss bei allen Fördermöglichkeiten sichergestellt sein. Das gilt für alle Bereiche, für den öffentlich geförderten Kunstbereich, den gewerblichen Kunstbereich und den mäzenatischen Bereich.

# Jede Stadt braucht ihre Strategie





## Einführung zu den Workshops am Vormittag

### Christoph Backes

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln, Bremen

#### Kultur- und Kreativwirtschaft ist weltweit Thema in den Städten

Weltweit wird Kultur- und Kreativwirtschaft diskutiert. Es gibt keinen Kontinent, wo das Thema keine Rolle spielt. Die Expo in diesem Jahr in Shanghai stand unter dem Motto „Better City – Better Live“, wo man sich auch um Fragen der Stadtentwicklung Gedanken gemacht hat, und darin spielt das Thema Kultur- und Kreativwirtschaft auch eine große Rolle. Wer einmal nach Shanghai fährt, dem empfehle ich sich die 81 Creative Cluster-Parks anzugucken, die dort in den letzten drei Jahren entstanden sind: in der Größe von Zeche Zollverein oder Landschaftspark Duisburg Nord oder Potsdam Schiffbauergasse. Das, was in drei Jahren in China aus dem Boden gestampft wurde, ist sehr beeindruckend – wie alles, was wir von dort hören.

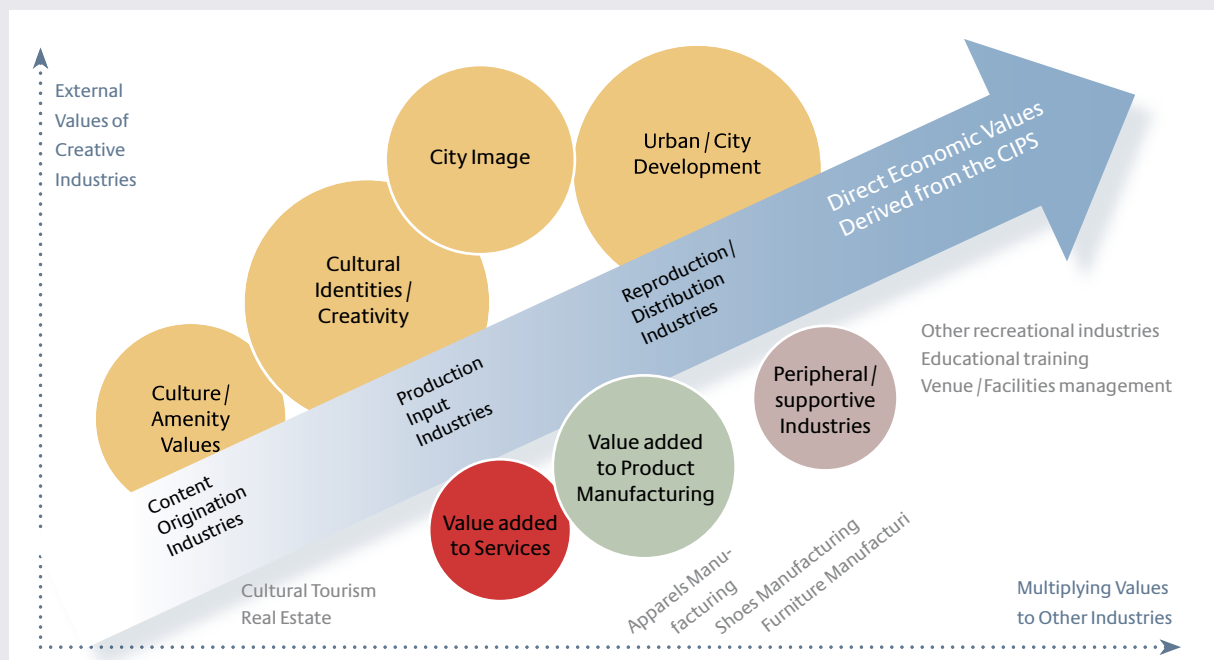
Ein anderes Beispiel: das West Kowloon Cultural District in Hongkong, wo in den nächsten Jahren viele Milliarden ausgegeben werden, wo 15 große Performing Art Centers entstehen, vier große öffentliche Plätze, wo international renommierte Architekten mitar-



Christoph Backes

beiten, wo Deutsche involviert sind, wo es darum geht, welches die richtigen Strategien sind, um solche Creative Cluster-Parks zu entwickeln. Dort wird Ähnliches diskutiert wie anderswo auch: Es gibt einen Kern der Kultur- und Kreativwirtschaft. Es geht um Wertschöpfung und Wertschöpfungsketten. Die Unternehmer- und die Unternehmensentwicklung stehen im Mittelpunkt. Dann gibt es Nebeneffekte, Spill-over-Effekte, in andere Industriezweige, aber eben auch in die Stadt hinein. Da geht es um das City-Image, die Stadtentwicklung oder auch um Fragen der Identität. Wir haben es also mit einem globalen Phänomen zu tun.

### The Matrix of Creative Industries



### Aber: Was ist Kultur- und Kreativwirtschaft?

Weltweit nehmen die Papierproduktion und der Konferenztourismus zum Thema Kultur- und Kreativwirtschaft und zur Bedeutung derselbigen für die Gesellschaft zu.

Da ist man schnell wieder bei der Frage: Was zählen wir eigentlich zur Kultur- und Kreativwirtschaft? Angefangen hat es in Europa in Großbritannien mit der Definition der „Creative Industries“ in den Neunzigern im Zuge der Neupositionierung der britischen Wirtschaft und der Vermarktung der Pop-Industrie. Stichwort: „Swinging London“. In Asien liegt der Fo-

kus auf Vertriebszusammenhängen und Digitalisierung. Die Skandinavier reden gar nicht über Kultur- und Kreativwirtschaft oder Creative Industries, dort spricht man von „The Culture and Experience Economy“. Und mittlerweile gibt es auch ein Klassifikationssystem der Vereinten Nationen, der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) – und viele weitere mehr.

Bund und Länder in Deutschland haben sich ja bereits auf eine einheitliche Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft geeinigt. Das ist auf globaler Ebene noch nicht der Fall.

### Klassifikationssysteme (UNCTAD, 2008)

Classification systems for the creative industries derived from different models			
1. UK DCMS model	2. Symbolic text model	3. Concentric circles model	4. WIPO copyright model
Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games	<p>► <b>Core cultural industries</b></p> Advertising Film Internet Music Internet Television and radio Video and computer games	<p>► <b>Core creative arts</b></p> Literature Music Performing arts Visual arts	<p>► <b>Core copyright industries</b></p> Advertising Collection societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic arts
	<p>► <b>Peripheral cultural industries</b></p> Creative Arts	<p>► <b>Other core cultural industries</b></p> Film Museums and libraries	<p>► <b>Interdependent copyright industries</b></p> Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment
	<p>► <b>Borderline cultural industries</b></p> Consumer electronics Fashion Software Sport	<p>► <b>Wider cultural industries</b></p> Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games	<p>► <b>Partial copyright industries</b></p> Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys
		<p>► <b>Related industries</b></p> Advertising Architecture Design Fashion	

### Gemeinsame Ziele: Beschäftigung, Umsatz, Strukturentwicklung, Kreativitätserhöhung

Die Schwierigkeit, diese Branche zu erfassen, ist in gewisser Weise auch ein Fluch, der uns begleitet. Wenn man versucht, dieses komplexe Phänomen für Entscheidungsträger fassbar zu machen, dann gelingt das nicht immer. Es ist aber notwendig. Wir sind inzwischen so weit, dass man sagen kann: Es gibt einige gemeinsame Ziele. Es geht um Beschäftigung, es geht um Umsatz, um Strukturentwicklung, um Kreativitätserhöhung. Sie können dann so eine Art Politik-Bingo spielen und fragen: Welchem Politikfeld ordnen wir jetzt welche Maßnahmen zu und wer ist für was zuständig? Das ist nicht ungewöhnlich. Das geht anderen Industrien auch so. Letztendlich muss jede Stadt, jede Verwaltung, jede Politik entscheiden, ob und auf welche Art und Weise diese Kultur- und Kreativwirtschaft wirklich einer spezifischen Aufmerksamkeit und/oder spezifischer Förderinstrumente bedarf.

### Herausforderung für die Wirtschaftsförderung

Wenn wir über den Arbeitsmarkt Kultur- und Kreativwirtschaft reden, werden Sie in all diesen Studien Begriffe lesen wie kleinteilig, Mikrostrukturen, Nanostrukturen, komplex, temporäre Konstellationen, Coworking, neue Arbeitsformen. Eine große Herausforderung für die „normale“ Wirtschaftsförderung. Diese Komplexität herunterzudampfen auf konkrete Maßnahmen, ist immer schwierig. Das Fragezeichen bei denjenigen, die etwas tun wollen, wird größer und größer – auch wenn in den letzten Jahren in diesem Sektor viel geschehen ist. Stichwörter: kreativwirtschaftliche Gründerzentren oder das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Wenn wir hier in Deutschland über Handlungsinstrumente reden, reden wir über diesen Digital Shift, über Entrepreneurship, wir reden über Innovationsmanagement, wir reden darüber, welche Rolle Universitäten in diesem Kontext spielen. Alles Themen, die heute in den Workshops behandelt werden. Im folgenden einige Aspekte, die ich Ihnen ein Stück weit als meine „subjektiven Meta-Thesen“ im Kontext „Wie könnte es weitergehen mit der Zusammenarbeit von Städten und ihrer Kulturwirtschaft?“ in die Workshops mitgeben möchte:

### 1. Mind the gap!

Erstens: Es gibt einen tiefen Graben zwischen dem, was wir in Konferenzen zum Thema Kultur- und Kreativwirtschaft diskutieren und dem Verständnis von jungen Unternehmern. Gefragt, ob sie sich als Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft fühlen, sagen die: Was ist das denn? Das heißt, es gibt hier ein politisch gesetztes Thema, aber das ist noch lange nicht bei den Leuten angekommen.

Zweitens: Es sollte einem klar sein, dass das Thema Kultur- und Kreativwirtschaft – und die Kulturwirtschaftsberichte – auch darum gerade politisch attraktiv sind,

- ▶ weil die Statistik aufzeigt, dass dieser Sektor überproportional wächst und letztlich keine kostenintensiven Investitionen fordert;
- ▶ weil es in dem Bereich keine gemeinsame Lobby gibt, die im politischen Kontext machtvoll agiert;
- ▶ weil gesellschaftlicher Wandel und Innovation mit geringen Mitteln inszeniert werden kann.

### 2. Don't believe the hype!

Kulturwirtschaftsberichte sind Fluch und Segen zugleich. Kulturwirtschaftsberichte sind wissenschaftlich fundiert: Wir wissen, wer, wie, wann, wo, wie viele. Alle W-Fragen sind inzwischen beantwortet. Aber was wir nicht getan haben – die Initiative der Bundesregierung hat es zum Teil getan –, ist, aktiv das Gespräch mit denjenigen zu suchen, die diese Querschnittsbranche ausmachen, sich aber überhaupt nicht als Branche verstehen. Die sind ja bewusst andere Wege gegangen, weil sie mit den bestehenden Institutionen und den bestehenden städtischen Vorrichtungen nicht unbedingt zufrieden sind. Sie gehen nicht zum Kulturamt, sie gehen nicht zur Wirtschaftsförderung. Deswegen ist es wichtig, die Leute aktiv an diese Strukturen heranzuführen. Man muss erst einmal lernen, miteinander umzugehen. Stichwörter: Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation.

### 3. Drop down your tools!

Uns stellt sich natürlich immer das Thema Instrumente. Wir können im öffentlichen Kontext in Städten oft nur über Institutionen reden oder über Instrumente: Wie geht es denn jetzt? Zuerst machen wir einen Kulturwirtschaftsbericht. Den haben jetzt alle. Dann starten wir ein Gründerzentrum. Das haben wir jetzt auch. Dann kommen die ganzen Analysen. Was machen denn die anderen? Wir fahren nach China, wir machen SWOT-Analysen. Im Kern geht es immer um zwei Zielstellungen: Jede Stadt möchte auf der internationalen Landkarte irgendwie wieder vorkommen (Bilbao Effect) oder möchte, dass die jungen Garagen-Unternehmer eine Region wieder nach vorne bringen, die brach liegt (Silicon Valley Effekt).

Die Frage ist: Sind das die richtigen Instrumente? Sind das die richtigen Vorgehensweisen? Ich bin nicht dagegen, man muss das machen. Aber man muss in diesen ganzen Dingen eigentlich besser sein. Man muss die besten Best-Practice-Analysen machen, man muss die besten Datenerhebungen erstellen. Aber das reicht bei Weitem nicht aus, um möglicherweise das Thema aus einer Nische zu führen. Was kann man an der Stelle tun?

### 4. Create magic moments!

Das habe ich gelernt bei einem Wirtschaftsförderer in Newcastle, der vor 20 Jahren dieses Thema angefasst hat. Der sagte, wir hatten eigentlich keine klare Strategie für den Strukturwandel. Aber es gab einen Moment, der die gesamte Entwicklung in Newcastle geprägt hat, und das ist dieser „Angel of the North“ gewesen, den man gebaut hat, als die Stahl- und Montan-Industrie danieder lag. Ein Künstler hat auf einer Anhöhe, die man weit in Nordengland sehen kann, eine Skulptur, diesen Angel of the North gebaut. Es gab Umfragen, dass die ganze Bevölkerung gegen diese Kunst- und Kulturentwicklung war, die sich der Bürgermeister ausgedacht hatte. Dann passierte Folgendes. In der Nacht, bevor der Engel eingeweiht wurde, gewann Newcastle United im Fußball eine UEFA Cup-Qualifikation. Das war in Newcastle lange nicht mehr vorgekommen. Ein findiger Marketingmensch hat zur der Eröffnung 70 000 T-Shirts gedruckt und gesagt: Unser Verein hat jetzt einen Engel.

Die Idee war, dass danach wirklich jeder in Newcastle wusste, was an dem Tag geschah, als der Engel kam.

Von da an hat die Stadtverwaltung gesagt: Okay, es geht für uns darum, einen Stimmungswechsel in der Bevölkerung zu inszenieren. Solche Momente kann man planen, sie müssen passieren, es gibt ein magisches Moment darin, man kann sich darauf vorbereiten. Unsere Aufgabe als Politik ist es, wenn wir einen Stimmungswechsel in der Bevölkerung haben wollen, weiterhin solche Momente zu ermöglichen, zu inszenieren. Das haben sie die letzten 20 Jahre sehr erfolgreich getan. Newcastle ist in den Magazinen und sonst wo auf der Landkarte auf keinen Fall mehr eine Region, die man mit Armut und Abwanderung und Arbeitslosigkeit verbindet, sondern als einen der Hotspots der Kreativität jenseits von London.

Eine ähnliche schöne Geschichte ist das Beispiel der Stadt Nantes. Da gab es einen Bürgermeister, der – als Kultur- und Kreativwirtschaft überhaupt noch kein Thema war – sich dafür stark gemacht hat, Kultur als Thema für einen Wandlungsprozess in der Stadt zu nutzen und dafür auch 30 Prozent des Haushalts auszugeben. In Nantes haben sie nicht das gemacht, was alle machen, nämlich ein großes Museum bauen und hoffen, dass Heerscharen von Touristen herpilgern. Sie haben einen Leuchtturm, ein Wahrzeichen der Stadt entwickelt, das anders aussieht. Das ist ein Elefant. Den Elefant hat eine Theatergruppe, Royal de Luxe, erfunden, die hydraulische Straßentheatergeschichten inszeniert. Sie hat das zehn Jahre weiterentwickelt, und jetzt gibt es eben dieses Wahrzeichen der Stadt Nantes. Inzwischen gibt es drei dieser Elefanten. Einer läuft durch Nantes. Oben ist ein Café drin, bei Touristen sehr beliebt. Die zwei anderen laufen in der Welt herum und machen Werbung für Nantes. In Nantes haben die Verantwortlichen gesagt: Okay, wir versuchen es irgendwie anders.

Das sind meine vier Empfehlungen für alles, was wir heute diskutieren. Und: Achtung. Alles, was wir erfinden, muss rückgekoppelt werden an die Unternehmerinnen und Unternehmer in diesem Land. Der Kulturmanager Gerard Mortier hat einmal gesagt, dass Politik die Aufgabe habe, die Provinz vor den Provinzler zu schützen. In diesem Sinne wünsche ich für ein neues und innovatives Thema spannende Workshops.



## Workshop 1: Vom Gutachten zur Politik – Potenziale erkennen und nutzen

**Impuls: Ralf Ebert, Dr. Friedrich Gnad**

STADTart Dortmund.

**Moderation: Dr. Nikola Ebker**

IHK Osnabrück

Das Thema „Beratung der Kommunen zur Kulturwirtschaft“ ist nicht so ganz neu. Die ersten Studien zur Kulturwirtschaft sind im Zusammenhang mit dem Strukturwandel im Ruhrgebiet entstanden und waren keine Initiativen aus dem Wirtschafts-, sondern aus dem Kulturbereich. Zwei Jahrzehnte sind seitdem vergangen. Was sind unsere Erfahrungen? Meine Erfahrung ist, dass das Niveau der Diskussion sowohl in Politik wie Verwaltung von Personen abhängt. Und es gibt einen Entwicklungsprozess zu verzeichnen: In den Anfangsjahren gab es eine „vorsichtige Zurückhaltung“ zu diesem Thema. Heute erleben wir geradezu einen Hype. Das birgt meines Erachtens Probleme in zweierlei Hinsicht: Erstens werden bestehende „Zeitfenster“ nicht zum richtigen Zeitpunkt genutzt. Zweitens gibt es zurzeit in vielen Städten eine unheimlich große Erwartungshaltung zu diesem Thema. Diese kann meines Erachtens nicht immer eingelöst werden, was sich negativ auf die wirklich nutzbaren Potenziale auswirkt.

### Aussagen und Intentionen von Kulturwirtschaftsberichten

Üblicherweise sind die Kulturwirtschaftsberichte Branchenanalysen. Da geht es um die Höhe der Umsätze, die Wertschöpfung, die Anzahl der Unternehmen, der Beschäftigten. Wie sind die Teilmarktstrukturen? Wie ist die Entwicklungsdynamik? Meistens gibt es dann allgemeine Handlungsempfehlungen im Sinne von: Das ist ein wichtiges Handlungsfeld, Existenzgründung fördern usw.

Solchen Berichten liegen ganz unterschiedliche Intentionen zugrunde. Die Wirtschaftsförderung will die Bedeutung der Branche für die Stadt wissen. Der Stadtentwicklungsplanung geht es um räumliche Aspekte: Wo sitzen die Selbständigen und Unternehmen? Die Kulturförderung ist interessiert an der Bedeutung von zivilgesellschaftlichen Kulturangeboten für die Entwicklung der Kulturwirtschaft, oft auch um die Ausgaben im Kulturbereich für öffent-



Ralf Ebert

lich geförderte Einrichtungen zu legitimieren. Angesichts bestehender Fördermöglichkeiten ist darüber hinaus häufig eine Frage: Wie können wir an bestimmte Fördergelder kommen? Deutlich wird dabei, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft hauptsächlich von drei kommunalen Politikfeldern tangiert wird: Kulturpolitik, Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklungsplanung.

### Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Kulturwirtschaftsberichten

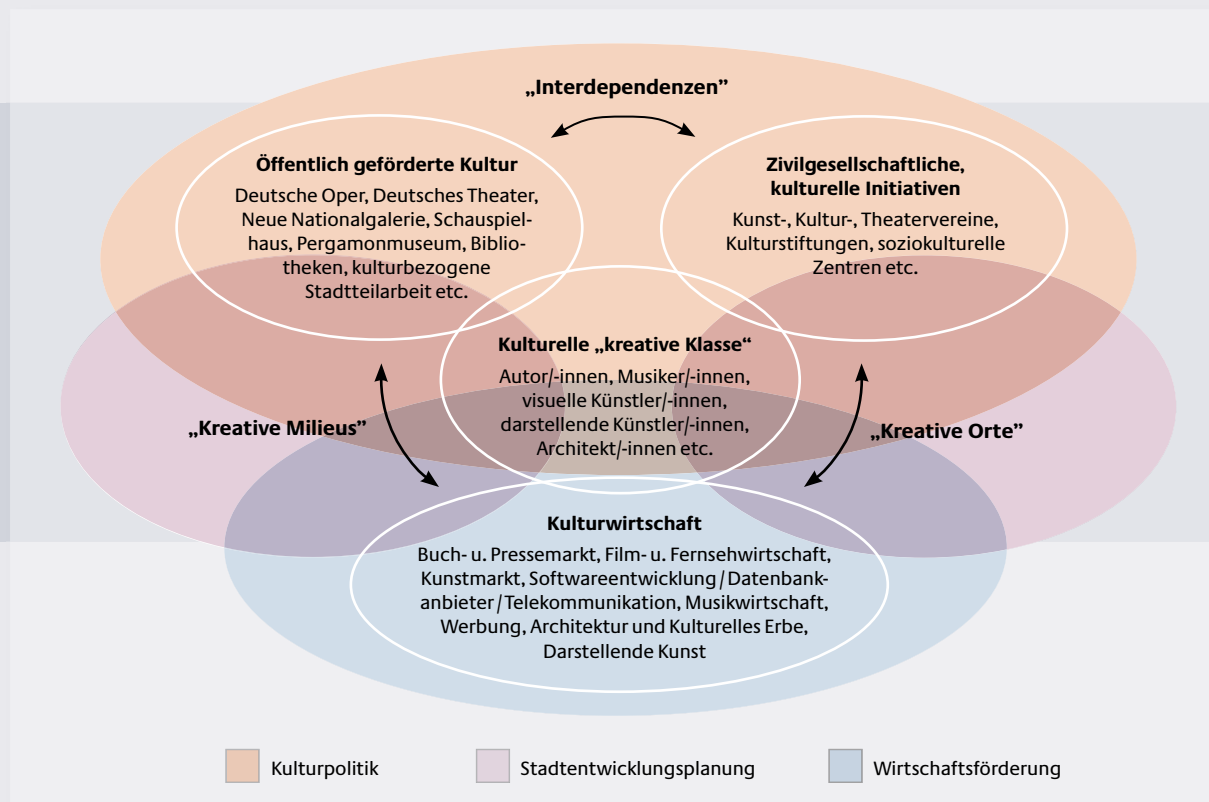
Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der Kulturwirtschaft steht vor einer Reihe an Schwierigkeiten. So widerspricht das Handlungsfeld „Kulturwirtschaft“ dem sektoralen Verwaltungshandeln und fordert bei einem hohen Komplexitätsgrad bei allen Beteiligten einen beträchtlichen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand.

Eine andere Erfahrung der letzten 20 Jahre ist, dass bei Entwicklungskonzepten im Kultursektor noch wenig auf den Ansatz des „Governance-Modells“ zurückgegriffen wird. Das erschwert die politikfeldübergreifende Kommunikation. Wenn es um Kultur geht, geht es vorwiegend um öffentlich geförderte Kultur- und zivilgesellschaftliche Bereiche. Alles, was Kulturwirtschaft ausmacht, wird relativ selten mitbetrachtet.

Darüber hinaus bestehen bei zahlreichen Akteuren nicht immer sachgerechte Vorstellungen über die Kulturwirtschaft, die vielfach auf Musiker,

## Kreativwirtschaft im Kontext des Kultursektors und kommunalen Politikfeldern

Governance-Struktur des Kultursektors und kommunale Politikfelder



Quelle: STADTart. 2010

Künstler/-innen oder Theater reduziert wird. Diese Vorstellungen werden der Heterogenität der Kulturwirtschaft nicht gerecht. Neben dem „Kunstmarkt“ zählen dazu auch der „Werbemarkt“ und „besucherorientierte Segmente der Kulturwirtschaft“, wie etwa Kinos. Diese Zusammensetzung der Kulturwirtschaft ist jeweils von Stadt zu Stadt unterschiedlich.

Nicht ohne Einfluss auf die Schwierigkeit der Umsetzung von Kulturwirtschaftsberichten ist auch, dass bei der Beauftragung von Kulturwirtschaftsberichten nicht immer sachgerechte Aspekte eine Rolle spielen. Oftmals geht es mehr um Profilierung oder um die Absicherung von früheren Maßnahmen in diesem Feld. Das macht die Umsetzung von Strategien auf kommunaler Ebene nicht unbedingt leichter.

Ein anderes Problem ist der heute oftmals gebräuchliche Begriff der „Kreativwirtschaft“. Dieser hat in den Kommunen mehr zur Verwirrung denn zur Klärung beigetragen, da fälschlicherweise von „Kreativität“ als Abgrenzungskriterium ausgegangen wird.

Zudem befürchtet die kommunale Kulturförderung mit der Stärkung der Kulturwirtschaft eine „Ökonomisierung“ bzw. eine „Instrumentalisierung

der Kultur“. Ein häufig angeführtes, aber oftmals wenig sachliches Argument, da öffentlich geförderte Kultur eben über Interdependenzen mit der Entwicklung der Kulturwirtschaft unmittelbar verbunden ist. Alles hängt mit allem zusammen, das ist faktisch auch in diesem Fall so. Dieser Systemzusammenhang lässt sich produktiv für alle Säulen des Kultursektors nutzen. Das kann bedeuten, dass öffentliche Mittel oder Programme für die Kulturwirtschaft auch die Entwicklung öffentlich geförderter oder zivilgesellschaftlicher Kultureinrichtungen unterstützen.

Abgesehen davon haben die kommunale Wirtschaftsförderung und die Stadtentwicklungsplanung mit dem Handlungsfeld Kulturwirtschaft oftmals Schwierigkeiten. Vielfach fehlt den Akteuren in diesen Politikfeldern das Verständnis für die Besonderheiten dieser Branche, beispielsweise hinsichtlich der Kleinteiligkeit, des hohen Grades an Eigenmotivation oder der besonderen Marktbedingungen. Wenn die Stadtentwicklung beispielsweise sagt: „Wir könnten doch in diesem oder jenem Gebiet etwas mit Künstler/-innen initiieren“, dann geht dies nur, wenn bei solchen Initiativen auch die Markt- und Standortbedingungen beachtet werden. Jedoch sind nicht in allen Gebieten einer Stadt diese Bedingungen gegeben.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Umsetzung von Kulturwirtschaftsberichten ist, dass die Empfehlungen in den Kulturwirtschaftsberichten – und das ist vor allem an die Berater gerichtet – zu wenig auf die lokalen oder regionalen Entwicklungsbedingungen zugeschnitten sind. Es kann nicht so getan werden, als ob wir an jedem Ort in der Bundesrepublik plötzlich den Kunstmarkt oder die Filmwirtschaft entwickeln können.

### Was sollte getan werden?

- ▶ Kulturwirtschaftsberichte sollten in den jeweiligen Städten realistische Chancen und Grenzen der Entwicklung der Kulturwirtschaft aufzeigen, in kleineren Städten etwa „angedockt“ an Entwicklungsprojekte u. a. mit dem Einzelhandel.
- ▶ Die übergroße Erwartungshaltung in der Politik sollte einer mehr sachgerechten Darstellung zur Bedeutung der Kulturwirtschaft Platz machen.
- ▶ Es bedarf vertrauensbildender Maßnahmen zwischen den zentralen Handlungs- und Politikfeldern sowie verständnisbereiten Akteuren, etwa im Rahmen eines Arbeitskreises Kulturwirtschaft. Dabei ist auf die Herstellung und die Pflege von „Anschlussfähigkeit“ an andere Politikfelder zu achten (u. a. im Rahmen gemeinsamer Ausschusssitzungen von Stadtentwicklungsplanung und Wirtschaftsförderung).
- ▶ Zudem sollten kommunale Strategien den multidimensionalen Anforderungen des Handlungsfeldes gerecht werden.
- ▶ In diesem Zusammenhang empfiehlt sich u. a. eine kooperative Arbeitsteilung zwischen Kulturpolitik (vor allem Unterstützung „kultureller Szenen“), Wirtschaftsförderung (u. a. bei der Existenzgründung und der weiteren Professionalisierung), Stadtentwicklungsplanung (u. a. durch Rahmenkonzepte in den räumlichen Schwerpunkten der Kultur- und Kreativwirtschaft einer Stadt) und Bildungspolitik.
- ▶ Last but not least benötigt die Umsetzung einer lokalen Kulturwirtschaftspolitik eine(n) Ansprechpartner/-in in der Verwaltung oder außerhalb (wie z. B. eine „Kümmerei“) mit Verständnis für die Kulturwirtschaft und mit der Bereitschaft, Probleme aktiv lösen zu wollen.

### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Vom Gutachten zur Politik – Potenziale erkennen und nutzen“ wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen diskutiert bzw. formuliert:

- ▶ Die Kulturwirtschaft zur Chefsache machen!
- ▶ Ansprechpartner/-innen in der Verwaltung sollten Verständnis für die Kulturwirtschaft und ihre Akteure haben.
- ▶ Förderlich ist die Selbstorganisation der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- ▶ Jedes Gutachten zum Thema Kultur- und Kreativwirtschaft mit den heute üblichen Verfahren der Beteiligung von Akteuren und Multiplikatoren besitzt ein aktivierendes Moment für alle Beteiligten.
- ▶ Durch die Durchführung einfacher, kostengünstiger Maßnahmen wie z. B. Hearings oder Themenveranstaltungen kann ein einfacher Beitrag zur Verstetigung von Prozessen, auch nach der Veröffentlichung entsprechender Berichte geleistet werden.



## Workshop 2: Den Stellenwert der Kultur- und Kreativwirtschaft in der städtischen Zielsetzung bestimmen

### Impuls: Holm Keller

Leuphana Universität Lüneburg

### Moderation: Sabine Dooremans

Projektmanagement, Köln

Ich kann als Universitätskanzler natürlich nicht für die Kommune Lüneburg sprechen, denn ich bin Teil der Leitung einer nachgeordneten Behörde des Landes Niedersachsen. Die Leuphana Universität ist eine der am stärksten wachsenden Universitäten in Europa. Wir schreiben über 70 neue Professuren aus, die wir versuchen mit unter 35-Jährigen zu besetzen.

Unser Budget ist – anders als das der meisten Universitäten Europas – um fast 50 Prozent in den letzten vier Jahren angewachsen. Und wir haben mehr Gesetze und Erlasse verantwortet und die Politik bewegt, als das von einer kleinen Universität vermutet würde. Aber heute geht es darum, wie die Leuphana Universität gemeinsam mit ihrer Region ein Förderprogramm an den Start bekommen hat, das in besonderer Weise die Regionalwirtschaft befördert und befördern soll. Wir haben verschiedene Themen und Strukturen entwickelt, in Anlehnung an die Schwerpunkte der Lissabon-Strategie der Europäischen Union.

### Öffentliche Mittel für regionalwirtschaftliche Effekte zusammengeführt

Die Leitlinie 8 der Lissabon-Strategie besagt, man möge Innovationspole und -netze sowie Inkubatoren schaffen und ausbauen, die Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen gerade auf regionaler und lokaler Ebene zusammenbringen.

Das haben wir gemeinsam mit dem Land Niedersachsen in Angriff genommen und ein mit knapp 100 Millionen Euro finanziertes Großprojekt entwickelt, das von der Europäischen Kommission im Juli 2009 notifiziert wurde. Unsere Region ist ein sogenanntes Konvergenzgebiet, also ein Gebiet, das in spezifischer Weise strukturschwach ist. Aber es gab eine Chance: eine Universität, die eine Möglichkeit hat, öffentliche Mittel in verschiedenen Bereichen zusammenzuführen, um in der Zusammenführung dieser Kräfte regionalwirtschaftliche Effekte zu entwickeln.



Holm Keller

Begonnen haben wir mit Finanzmitteln der Europäischen Union. Mittlerweile umfasst das Projekt Beiträge des Bundes, des Landes, des Landkreises, der Kommune Lüneburg, der Kirche und einer ganzen Reihe von privaten Partnern. Die Kernidee ist, dass man einer Region auch helfen kann, indem ihre Universität mit herausragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern punktet, die viele relevante Dinge neben Forschung und Lehre tun: zum Beispiel Unternehmen gründen.

### Der Leuphana-Innovationsinkubator

Fast alle wichtigen Wissenschaftspreise, egal in welchen Fachlichkeiten, werden von relativ jungen Menschen erarbeitet – auch wenn sie z. B. den Nobelpreis erst im hohen Alter bekommen. Die dahinter liegenden Arbeiten werden in einem Alter geleistet, in dem viele klassische Universitäten heute nur sehr schlechte Voraussetzungen bieten können. Wir sind Krisenprofiteure, weil wir aufgrund unserer Wachstumssituation im Moment aggressiv von vielen vielleicht derzeit noch wichtigeren Einrichtungen Menschen abwerben. Ziellogik ist es, dauerhafte, nicht öffentlich geförderte Arbeitsplätze zu schaffen. Wir wissen, dass im Umfeld von initiativer und mutiger Forschung sich Menschen finden, die auch Unternehmen gründen oder die über ihre Netzwerke bereits andernorts florierende Unternehmen zur Ansiedlung bringen.





Wir haben also vor einem Jahr mit dem Großprojekt, dem Leuphana Innovationsinkubator, begonnen. Dafür haben wir ein Instrument entwickelt, die sogenannten Kompetenz tandems: Ein Professor oder eine Professorin aus unserem Haus wird Partner einer internationalen Forschergruppe, die wir bezahlen, und die wir temporär nach Lüneburg holen. Forschungsrelevanz, Arbeitskräftepotenzial und die thematische Passung zur Leuphana sind Bewertungsgrundlage eines solchen Kompetenz tandems. Eine vom Land Niedersachsen ernannte Strukturkommission prüft und genehmigt die Kompetenz tandemvorhaben der Universität in einem einzigen Bewilligungsvorgang. Das ermöglicht ein schnelles Vorgehen.

Wir haben zwei Themencluster im Innovationsinkubator, in die wir jetzt aggressiv investieren: Bewegtbild im Internet und Gesundheitsökonomie. Der letztgenannte Bereich hätte mit der Kulturwirtschaft – um die es heute geht – eigentlich nichts zu tun,

wenn er nicht in ganz besonderer Weise internetaffin und der Internet-Geschäfts- und Vermarktungslogik ähnlich wäre.

#### Eigener Content im „Fernsehen 2.0“

Die Geschichte dieses Teilprojekts ist einfach. Vor vier Jahren hatten noch fast 90% Prozent aller Studienanfänger in Lüneburg direkten Zugang zu einem Fernsehgerät. Heute ist es weniger als ein Zehntel. Gleichzeitig wird aber erheblich mehr Bewegtbild geguckt, als das damals der Fall war. Man schaut im Internet, man sieht in anderen Endgeräten, und man sieht auch andere Inhalte. Hochwertige Filmproduktion ist inzwischen zu sehr geringen Kosten möglich. Privat-anwender sammeln im Web 2.0 die nötige Medienexpertise. Heute hat praktisch jeder die Möglichkeit, im Bereich audiovisuelle Medien professionell zu arbeiten, sodass sich die Grenzen zwischen Profis und Laien verwischen.

Wir haben daraus ein Projekt entwickelt. Das „Fernsehen 2.0“-Projekt findet unter der Schirmherrschaft des Cinematografen Michael Ballhaus statt. In mehreren Piloten produzieren Nutzer – z. B. unsere Studentinnen und Studenten – High-End Content. Eine ganze Reihe wichtiger Partner versucht, hier jene Fragen zu beantworten, die sich niemand traut zu stellen: Wer produziert welchen Content? Warum? Wer konsumiert ihn wann und wie und wo? Die Fragen können wir als Universität in besonderer Weise angehen, weil für uns viele Auflagen nicht gelten, die für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten und für private Anbieter gelten. Wir können geschützt von der grundgesetzlichen Freiheit von Forschung und Lehre Fragen stellen und diese auch beantworten – was die Industrie so selber nicht ohne Weiteres vermag.

Gleichzeitig wissen wir, dass wir hier in einem Bereich tätig sind, der in Europa systematisch noch nirgendwo angegangen wurde. Daraus schöpfen wir die sehr begründete Hoffnung, dass sich neben der Umsiedlung von Bestandsunternehmen, z. B. aus Berlin, weitere Spill-off-Effekte ergeben und sich hier in der Region viele kleinere Dienstleistungsunternehmen an den Start begeben.

Medial wirft das Projekt bereits jetzt seinen Schatten voraus. In der Pilotphase im letzten Jahr haben wir zusammen mit 1 200 Studierenden anspruchsvolle Inhalte nach sehr klaren Regeln produziert. Dabei haben wir in unserer kurzen Testphase in puncto Seher-Minuten den Norddeutschen Rundfunk (NDR) knapp überholt. Wir hatten also im Messzeitraum kurzfristig mehr Seher pro Minute auf unserem Leuphana ARTotale Channel als unser öffentlich-rechtlicher Partner im Norden. Und das in fast ausschließlich jener jungen Zielgruppe, die für die zukünftige Verteilung der Rundfunkgebühren und auch für die Stabilisierung der privaten Bewegtbild-Medien relevant ist.

### Neue Infrastruktur von Daniel Libeskind

Rund wird das Innovationsinkubator-Projekt durch eine weitere Partnerschaft. Wir haben begonnen, in eine Struktur, in ein Gebäude zu investieren, dass helfen wird, die Ergebnisse des Inkubators zu verstetigen. Wir haben Daniel Libeskind, der als Professor bei uns lehrt, gewonnen, in Wahrnehmung seiner Dienstaufgaben mit einigen Hundert Studierenden eine atemberaubende neue Infrastruktur für unsere Universität zu entwerfen. Wenn alles klappt, wird in Lüneburg im Frühsommer 2011 der Grundstein gelegt.

### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Den Stellenwert der Kultur- und Kreativwirtschaft in der städtischen Zielsetzung bestimmen“ wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Förderung von Innovation passt nicht in die bestehenden sozialstaatlichen Förderinstrumente und findet meist außerhalb der etablierten Wege statt. Daher braucht es entscheidungsfähige Bypass-Strukturen und Bündnisse aller Entscheidungsebenen (EU, Bund, Land, Kommune und Stadt).
- ▶ Menschen sind Träger der Veränderungsprozesse und Innovation. Es ist daher wichtig, eine Fokussierung auf wenige Individuen und Themen, um einen wirksamen Mitteleinsatz zu erreichen.
- ▶ Vergleiche im internationalen Wettbewerb tragen dazu bei, wettbewerbsfähig zu bleiben.
- ▶ Exzellenzförderung und Breitenförderung sollten durch Scoutingverfahren intelligent miteinander verbunden werden.

## Workshop 3: Von den Schwierigkeiten zielorientierter Koordination

### Impuls: Dr. Bastian Lange

Multiplicities-Berlin

### Moderation: Harm Wurthmann

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Wenn Kommunen und Administrationen Kreativwirtschaft fördern wollen, haben wir es in den Städten häufig mit einer paradoxen Struktur zu tun: Denn just in dem Moment, in dem die Städte ansetzen, die Kreativwirtschaft weiter auszubauen und in ein komplexes Gefüge eingreifen wollen, droht die Gefahr, dass sich die anziehenden und zu stützenden Akteure wie scheue Rehe verflüchtigen. Exemplarisch konnte man diesen Mechanismus in den vergangenen Jahren in Hamburg beobachten. Vor dem Hintergrund dieser paradoxen Konstellation stellt sich die Frage, wie zum einen geeignete Steuerungsmodelle und Steuerungsverfahren aussehen könnten, um dieses Branchenkonglomerat in all seiner Heterogenität – oder zumindest Teile davon – an die Stadt zu binden und sie anzuziehen. Zum anderen geht es verstärkt darum, die Interaktionskultur zwischen Marktteilnehmern und Administration zu überdenken: also das kommunikative Feld zwischen den Erwartungen der sogenannten Kreativen einerseits und den Aktivitäten, aber auch Verpflichtungen einer Kommune oder Stadt andererseits gut zu gestalten. Der Fokus auf die Interaktion wird meiner Meinung nach immer bedeutender. Vor allem vor dem Hintergrund knap-

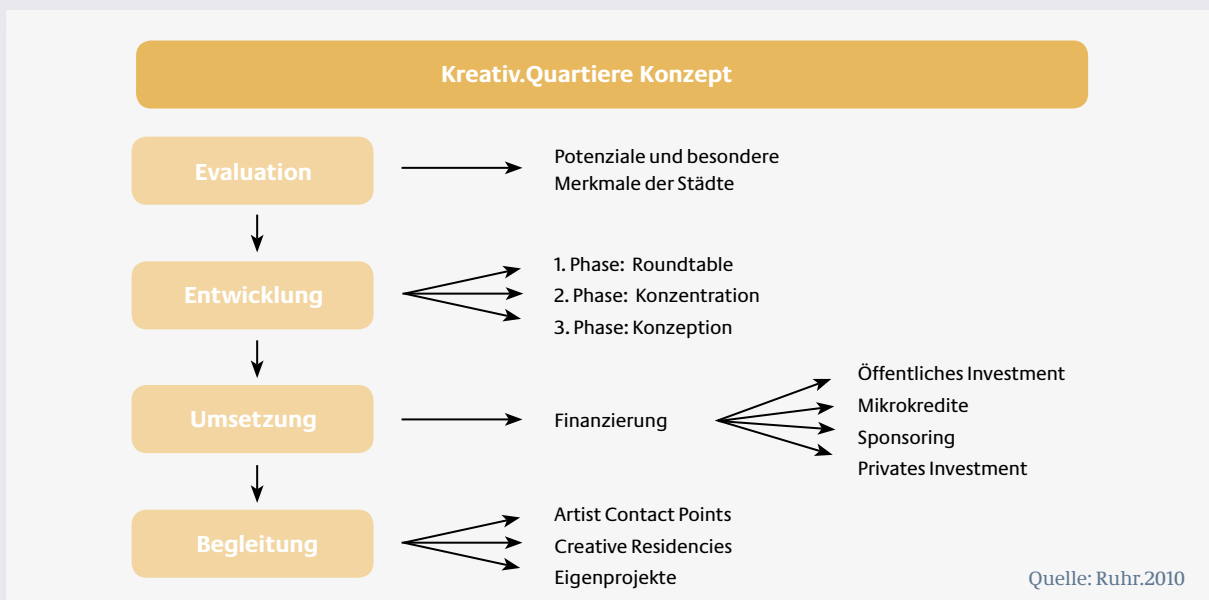


Dr. Bastian Lange

per werdender Finanzen kommt es zunehmend darauf an, auch eine Art von guter Klimapolitik für diese Branche zu schaffen.

### „Kreativ.Quartiere“ im Rahmen der Ruhr.2010

Zuerst möchte ich zwei exemplarische Konstellationen zum Verhältnis Stadt und Kreativwirtschaft präsentieren. Ein Beispiel sind die „Kreativ.Quartiere“, die im Rahmen der Ruhr.2010 entstanden sind. Hier lässt sich ein interessanter Strategiemix beobachten. Im Kontext des Event-Jahres Kulturhauptstadt 2010 wurde das Projekt „Kreativ.Quartiere“ ausführlich geplant, zudem vollzog sich eine intensive Prozessbegleitung. Auch die Finanzierung wurde auf verschiedene Füße gestellt.



Quelle: Ruhr.2010

Dieses Konzept wurde in einer komplexen Gemengelage zwischen Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Kulturdezernat, Kreativwirtschaft als Markt sowie der Immobilienwirtschaft umgesetzt. In verschiedener Round Table wurden neue Ideen generiert oder auch neue Akteure miteinbezogen. Die Raumtypologie der Kreativ.Quartiere im Ruhrgebiet ist sehr unterschiedlich. In Bochum beispielsweise ist es ein innerstädtisches Areal mit hohem Leerstand, in Dortmund ist es ein ehemaliges Brauereigebäude, das „Dortmunder U“, in Dinslaken eine ehemalige Zeche außerhalb der Stadt, die schon vor fünf Jahren von Künstlern besetzt wurde. Von der standortspezifischen Lage abhängig haben auch jeweils unterschiedliche städtische Ressorts, Stadtplanung, Wirtschaftsförderung oder Kulturdezernat, die Federführung bei der Entwicklung der Kreativ.Quartier-Projekte übernommen.

### Coworking Spaces in Berlin, Köln, Leipzig ...

Ein Kontrastbeispiel stellen die sogenannten Coworking Spaces dar, wie beispielsweise das Betahaus in Berlin. Dieser Typus von Arbeitsorten im Städtischen ist, funktional betrachtet, eine Kreuzung zwischen Büro und Café, welches mit dem Preismodell eines Fitness-Studios betrieben wird. Ein wichtiger funktiona-

ler Bestandteil dieses Ortes ist es, dass hier gerade junge, am Beginn ihrer unternehmerischen Karriere stehende Akteure Arbeitsplätze kostengünstig und flexibel mieten können. Der andere wichtige Aspekt ist die Tatsache, dass hier eine soziale und professionelle Interaktion zwischen den Nutzern stattfindet und immer wieder durch die Betreiber des Coworking Spaces stimuliert wird.

Im Betahaus Berlin arbeiten ca. 150 verschiedene kreative Einzelunternehmer, die sich auch temporär zu Arbeitsgruppen zusammenschließen und so nicht nur individuell, sondern auch in Netzwerken Aufträge abwickeln. Sie können sich zuarbeiten und möglicherweise Geschäftsmodelle gemeinsam entwickeln. Es ist quasi ein Inkubator, der dort zu beobachten ist. Das Kernangebot dieses Betahauses sind die Räumlichkeiten. Die maßgeblichen Betreiber fungieren als eine Art soziale Kuratoren, indem sie auch in die Stadt hinein Netzwerkbeziehungen aufbauen und gleichzeitig die Kommunikation intern sehr stark fördern, beispielsweise über gemeinsame Frühstücksrunden und Ähnliches. Der Erfolg dieses Modells ist unabweisbar. Und das gibt es nicht nur in Berlin, sondern in ganz Europa. Coworking Spaces bilden eine interessante Schnittstelle, um gerade jungen Akteuren den Einstieg in die Märkte zu erleichtern.

### Aktivitäten / Instrumente

Stadt / Kommune	„Leader“		
	Wirtschaft	Stadtplanung	Kultur
Exemplarische Aktivitäten / Instrumente der öffentlichen Hand	„Fonds“ (z. B. Film)		Künstlerförderung
	Messen	Bedeutung des Standortes	Indirekte Effekte
	Preise / Festivals / Ausstellungen		
	Coaching	Bildung Erziehung	
	Kreditvergabe / VC	Künstlerförderung	
	Start-up / Inkubatorenräume / Innovation Labs / Galerien		
Aktivitäten der Marktteilnehmer / der Kreativszene	Selbstorganisation / Netzwerke / Allianzen		
	Temporäre Orte		

Wenn man sich anhand dieser zwei Beispiele die verschiedenen Aktivitäten und Instrumente in den zentralen Ressorts ansieht, ist es auffallend, dass die Stadtplanung in den meisten Fällen eine nachgeordnete

Rolle einnimmt. Aufgrund ihrer integrativen Funktion könnte sie meiner Meinung nach aber viel stärker die oftmals dogmatischen Positionen der Kultur- sowie der Wirtschaftsförderung auflösen und überbrücken.

**Institutionen- und Strukturbildung**

Stadt / Kommune	„Leader“		
	Wirtschaft	Stadtplanung	Kultur
Formal	Marketing		Marketing
	Impulse zur Netzwerkbildung in Teilbranchen		
	„Kreativagentur“		„Kreativagentur“
	Coaching		Bildung, Erziehung
Formal / Informell	Kommunikative „Formate“ (Lenkungsgruppen...)		
	„Neue Agenten“ („Kreativwirtschaftsbeauftragte“)		
Informell	Hubs / Coworking Spaces		
	Temporäre Ereignisse (Ausstellungen, Shows ...)		

Quelle: Multiplicities-Berlin 2010

Betrachtet man die Förderung der Kreativwirtschaft im Kontext der neuen Institutionen- und Strukturbildungsprozesse, so ist es auffallend, dass auf der formalen Ebene zurzeit zunehmend „Kreativagenturen“ gebildet werden. Es entstehen verstärkt „weiche“, kommunikative und gelenkigere Formate wie Lenkungsgruppen und Ausschüsse, die in der Lage sind, diese unterschiedlichen Wissenswelten zwischen Markt, Kultur und Stadtentwicklung adäquat zu verhandeln. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von neuen Agenten, wie z. B. Kreativwirtschaftsbeauftragte, die gewissermaßen mit einem Bein in der kreativen Szene und mit dem anderen in der Verwaltungsstruktur stehen und in der Lage sind, diese Logik entsprechend gewinnbringend zusammenzubringen.

**Zum Verhältnis Stadt und Kreativwirtschaft**

Es ist an vielen Standorten zu beobachten, dass nach wie vor ein administrativer Widerstand zwischen Kultur und Wirtschaft existiert. Man sieht es gerade in Leipzig, wo man die Teilmärkte der Kultur- und Krea-

tivwirtschaft den jeweiligen Ressorts versucht zuzuschreiben. Kunst soll bitteschön im Kulturamt bleiben, Design, weil es möglicherweise interessant für Wertschöpfungsprozesse ist, wird dem Ressort für Wirtschaftsförderung zugeschrieben. Musik wird wiederum dem Kulturamt zugeschlagen, der Buchmarkt der Wirtschaftsförderung. Es ist kein gemeinsames Agieren zu beobachten, ebenso sieht es in vielen anderen Städten aus.

Was könnte der Grund sein? Nach wie vor gibt es Unsicherheit der Fachadministration hinsichtlich der Zuständigkeiten, auch der jeweiligen Reichweite ihrer Handlungsspielräume. Es gibt nicht immer den politischen wie administrativen Willen, der in der Lage ist, diese Ressorts systematisch zusammenzuspielen. Steuerung hat also bei aller Sensibilität gegenüber den kreativen Akteuren auch etwas mit Leadership zu tun.

Des Weiteren herrscht ein hohes Maß an Unklarheit vor, was ein mögliches Zusammengehen verschiedener Ressorts zu leisten im Stande ist.





Wie zahlen sich bestimmte administrative Investitionen in diese Märkte und in dieses Branchen-Konglomerat für die jeweiligen Ressorts aus? Es wird selten darüber nachgedacht, dass es auch qualitative Merkmale sind, die so etwas wie ein urbanes Profil ausmachen. Und der relativ unregelmäßige Marktrhythmus der Kreativwirtschaft führt dazu, dass Investitionen sich oft erst zeitverzögert einstellen.

Zudem gibt es ein hohes Maß an Eigenwilligkeit auf Seiten der Marktteilnehmer der Kreativwirtschaft. Das erleichtert das Verhältnis Stadt und Kreativwirtschaft nicht immer. Auch da ist die Frage angemessen: Wie lange tolerieren wir bestimmte uneinheitliche Interessenlagen?

### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Stadt und Kreativwirtschaft – von den Schwierigkeiten zielorientierter Koordination“ wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Es ist unerlässlich, in den Kommunen stärker auf die Binnenqualifizierung zu setzen: Es muss eine geeignete Interaktions- und Kommunikationskultur geschaffen werden, damit beispielsweise Ergebnisse von Kulturwirtschaftsberichten auch umgesetzt werden können.
- ▶ Die Kommunikation der Verwaltung und der Stadt gegenüber Kreativszenen könnte durch neue intermediäre „Agenten“ adäquater funktionieren (Beispiel: „Mannheimer Modell“).
- ▶ Die Governance-Struktur der Kreativwirtschaft sollte gestärkt werden, beispielsweise durch neue intermediäre, flexible Strukturen (Neue Agenturen) als „Zwischengelenk“ zwischen Markt und Administration.
- ▶ Es sollte Raum für Professionalisierung geschaffen werden, damit sich die Akteure austauschen und vergewissern können, was marktrelevantes Wissen ist.

## Workshop 4: Die Stadt als Dienstleister für freischaffende Künstler, Autoren, Designer ...

### Impuls: Dr. Hans-Georg Küppers

Kulturreferent München

### Moderation:

### Christoph Schreckenberg

KKKB – Regionalbüro NRW

Das Thema „Städte als Dienstleister“ ist eigentlich nicht neu. In der Abfallwirtschaft, in der Wohnungsverorgung, in Verkehrsdienstleistungen – so sie denn funktionieren – ist das selbstverständlich. Aber Städte als Dienstleister für den Bereich Kunst und Kultur sind zwar seit einiger Zeit in aller Munde, das war aber nicht unbedingt immer eine Selbstverständlichkeit.

In der Zeit, als ich angefangen habe, als Kulturdezernent zu arbeiten, war die Stadt als Dienstleister für Kulturschaffende weniger gefragt und hatte auch nicht unbedingt die eigene Auffassung, dass sie das sei. Dort machte man – das galt auch für mich – lieber selber Kultur. Das hat sich in den letzten Jahren geändert.

Der Untertitel des Workshops ist mehrmals geändert worden. Er hieß zuerst: „Die Stadt als Partner für freischaffende Künstler, Autoren und Designer ...“ Wenn man die ethymologische Bedeutung des Wortes zurückverfolgt, dann ist der Partner eigentlich der Teilhaber. Und die Stadt oder das Kulturreferat als Teilhaber von Künstlern, Autoren und Designern – ich glaube, das wäre nicht der richtige Weg. Denn eine aktive Einflussnahme auf Kunst und Kultur ist etwas, was Kunst und Kultur gerade nicht brauchen können.

### Kreative: eine Art supermotivierter Spitzweg-Gestalt?

Ich habe in der ZEIT vom 19./20. Juni 2010 einen Titel gelesen, der heißt „Lieben und Leiden lassen“ von Nicole Zepter. Sie schreibt: „Die Kreativen, das waren schon immer die anderen, die Missverstandenen. Sie waren meistens auch ein bisschen die Dummen. Und sie sind, seitdem sie aus den schmalen Anzügen der Vergangenheit gestiegen sind, auch ein wenig zu Witzfiguren verkommen, die sich in Form des stereotypen Großstädtlers zwischen Projekten in Cafés die Zeit vertreiben, aber irgendwie nie Geld in den Ta-



Dr. Hans-Georg Küppers

schen haben. Der Kreative war immer der bedauernswerte Künstler unserer Zeit, eine Art supermotivierte und aufwendig vernetzte Spitzweg-Gestalt.“

Sie stellt weiter fest: „Heute wird die Idealisierung der Selbstbestimmung der kreativen Klasse eher zum Verhängnis, denn Freiheit, das heißt auch Ungewissheit. Und das stolze Selbstbild der Kreativen geht nun einmal in einer immer radikaler und rücksichtsloser werdenden Marktwirtschaft nicht auf.“

### Kreativität ist kein Job, Kreativität ist ein Lebensstil?

Sie kommt dann zu dem Schluss: „Der Kreative ist also der Selbstverwirklicher, der ein Projekt nicht erarbeitet, sondern ein Projekt lebt. Kreativität ist kein Job, Kreativität ist ein Lebensstil. Nicht das Geld treibt einen Kreativen primär an, sondern die persönliche Hingabe an die eigene Idee. Tolle Sache! Da reiben sich diejenigen, die Kreativität als ökonomische Ressource sehen, genüsslich die Hände. Solange sich die Haltung der Unternehmen nicht ändert, sich als wohlwollende Mäzene zu betrachten, sollen Kreative, die ihre Arbeit in diesen Kreislauf einbringen, sich endlich vom reinen Künstlerideal entfernen und mit konkreten, finanziellen Forderungen auf den Markt gehen.“

Mich hat diese Formulierung sehr nachdenklich gestimmt. Denn sollte sie zutreffen, dann bleibt vielen Kreativen tatsächlich nur noch die Freiheit zu sehen,



wo man bleibt. Wie kann da überhaupt die Stadt ins Spiel kommen? Sicherlich nicht dadurch – und das ist eine erste Voraussetzung –, dass überholte Vorurteile sowohl von den Kreativen als auch von der Verwaltung weiter gepflegt werden. Verwaltungsstrukturen sind längst nicht mehr so unflexibel und bürokratisch, wie ihnen immer noch nachgesagt wird. Die Förderstrukturen sind längst qualitätsorientiert, und die vielen Sparten der Kunstproduktion und Kreativwirtschaft sind flexibel zugeschnitten. Und die „Verwalter“ sollten sich von der Einschätzung von Kreativen als Zuwendungs- und damit Almosenempfänger distanzieren.

Die Kreativen sind keine Kostgänger von Steuergeldern, sondern sie erstellen einen Mehrwert von Kunst und Kreativität, der zum Arbeitsmaßstab gemacht werden soll.

#### **Dialog: Wie Rahmenbedingungen verbessern?**

Beginnen muss man damit, dass wir mehr voneinander erfahren. Um dies hinzubekommen, haben wir beispielsweise in München einen sehr offensiven Dialog mit Künstlerinnen und Künstlern und Kreativen gesucht und Vertreter unterschiedlicher kreativer Segmente ins Referat eingeladen, um zu hören, welche konkreten Wünsche und Erwartungen sie an die Stadt haben und wie man gemeinsam Rahmenbedingungen verbessern kann. Dabei war es uns wichtig, die Kreativen nicht auf die uns eher geläufigen Bereiche des Theaters, des Tanzes, der Musik zu beschränken, sondern wir haben die Labels eingeladen – in München ungefähr 80 Plattenlabels –, haben Designer eingeladen, wir haben die Offspaces eingeladen. Wir haben gesagt, auch für diese sind wir zuständig, um Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu schaffen.

Es gilt, der Vielfalt des kreativen Sektors gerecht zu werden, der nicht nur aus den Media-Content-Produzenten oder Softwareentwicklern besteht, aus den Big-Playern, die die Gewerbesteuererinnahmen sprudeln lassen, aus etablierten Medien-, Design- und Werbeunternehmen, großen Architekturbüros oder Game-Produzenten, sondern auch aus einer Vielzahl von Einzelpersonen oder einzelnen, selbständigen Künstlern und Unternehmern, die an der Schwelle zu tragfähiger wirtschaftlicher Tätigkeit stehen. Hier ist der Dialog zu stärken im Sinne von: „Was wird gebraucht?“ Eine Politik für den kreativen Sektor betrifft unterschiedliche kommunale Handlungsfelder wie die Kultur-, die Planungs-, die Infrastruktur-, die Sozial-, die Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik gleichzeitig. Wir sollten daher integrierte Handlungskonzepte entwickeln und umsetzen, in die sowohl die einzelnen Fachbereiche der Verwaltung als auch externe Akteure und die Bereiche Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft, Kammern, Verbände erfolgreich eingebunden werden.

Es gilt, Anlaufstellen zu schaffen, die Infrastrukturangebote zu verbessern, das Potenzial und die Chancen des Kultur- und Kreativsektors als eigenständiges Feld in der Politik stärker zu verankern. Das Kreativpotenzial offensiv als Stadtmarke zu vermitteln oder Maßnahmen zu entwickeln, um Professionalisierungs- und Weiterbildungsdefizite der Kreativen zu beheben und so deren Marktchancen zu optimieren. Vielfach existieren noch unproduktive Parallelstrukturen, die den Information, Beratung und Förderung suchenden Kreativen weitgehend unbekannt sind und ihm wie ein Irrgarten vorkommen müssen. Durch die Verbesserung der Zusammenarbeit der Verwaltungseinheiten, durch eine stärkere Vernetzung der bestehenden Angebote und Strukturen, das Knüpfen und Stärken von Netzwerken, den Aufbau und die Verbesserung der Zusammenarbeit mit externen Organisationen und Partnern, kann eine Verbesserung der Rahmenbedingungen erfolgen.

In Städten, in denen der Verwertungsdruck hoch, der Wohnraum rar ist, Gentrifizierung von Nachbarschaften und ganzen Stadtvierteln zum Alltagsphä-

nomen wird und industrielle oder militärische Branchen fehlen oder deren Nachnutzung vorrangig rein kommerziellen Zielsetzungen unterworfen ist, wird das Klima (auch das atmosphärische Klima) für junge Kreative, für Start-ups und Culturepreneure rasch unwirtlich. Eine Situation, die jungen Kreativen nur zu vertraut ist, und mancher verlässt die Stadt und damit auch deren Kundenpotenzial, da er sich seinen Schritt in die Professionalität nur andernorts leisten kann.

Hier gilt es nicht nur, die städtischen Liegenschaftsverwalter, die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften und die Stadtplaner zu sensibilisieren, sondern auch mit der Immobilienwirtschaft ins Gespräch zu kommen und zu vermitteln, dass eine temporäre Nutzung von vorhandenen „Flächenreserven“ als Coworking Spaces, als Ateliers, Studios und Werkstätten, als Büroflächen für kreative Start-ups – zu Mietkonditionen, die die Grundkosten der Eigner decken – allemal zielführender und im Idealfall die Standorte aufwertender ist als oft jahrelanger Leerstand.

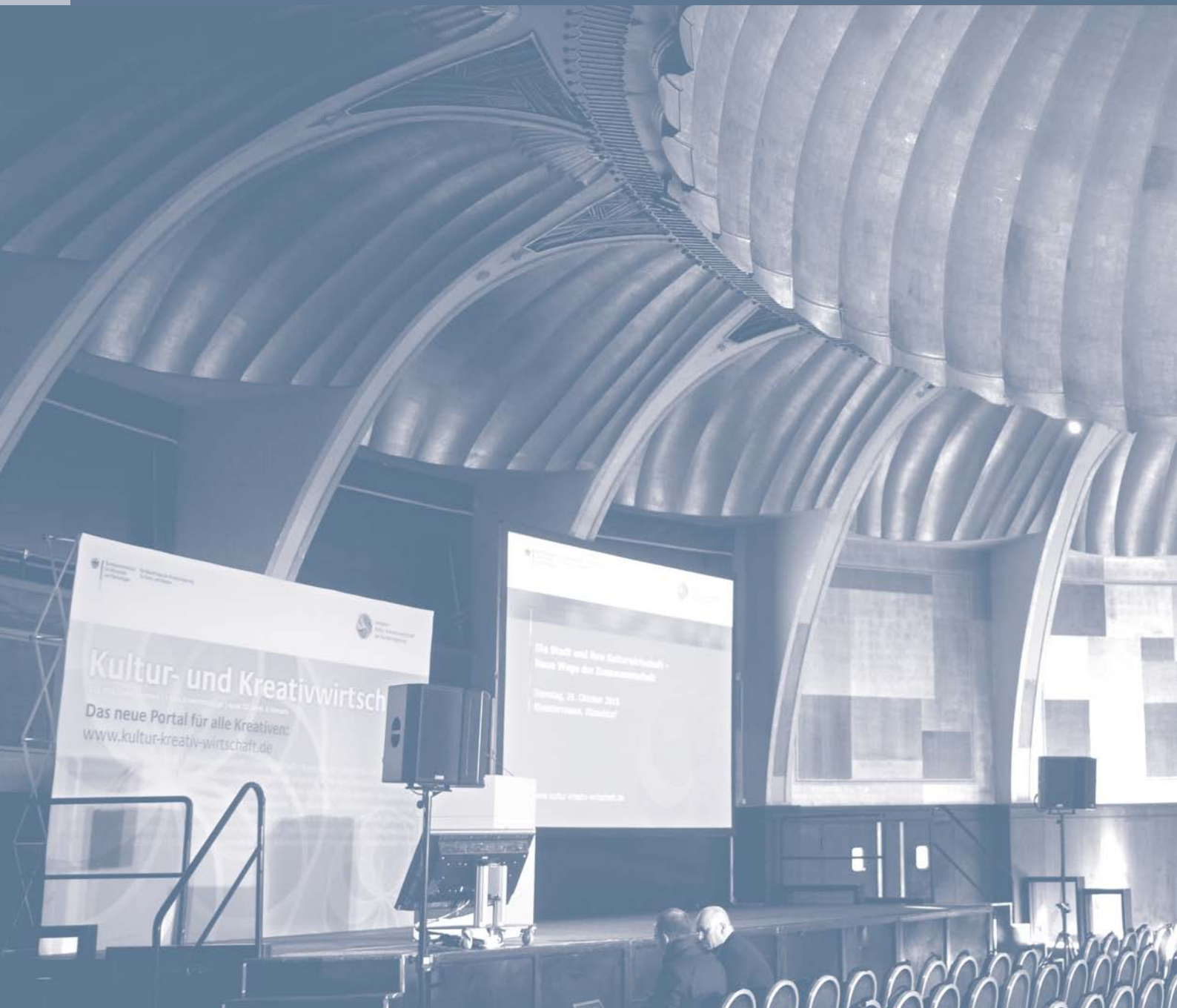
### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Die Stadt als Dienstleister für freischaffende Künstler, Autoren, Designer ...“ wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen diskutiert, bzw. formuliert:

- ▶ Den Dialog stärken, um gemeinsam wirksam zu fördern.
- ▶ Ressourcen bündeln und dadurch den kreativen Sektor stärken.
- ▶ Ohne Raum ist alles nichts!



# Neue Wege der Zusammenarbeit





## Einführung zu den Workshops am Nachmittag

### Prof. Dr. Dieter Haselbach

ICG culturplan Unternehmensberatung GmbH,  
Berlin

#### Kulturwirtschaftsberichte seit den 70er Jahren

Wieso ist Kulturwirtschaft eigentlich ein Thema der Wirtschaftsförderung, und wie wurde es dazu? Die Diskussion fing in Deutschland an mit den nordrhein-westfälischen Kulturwirtschaftsberichten. Das geschah zum Thema Kulturwirtschaft und nicht zum Thema Kreativwirtschaft. Und die Debatte über Kulturwirtschaft war die Fortsetzung eines kulturpolitischen Diskurses, der sich festgelaufen hatte. Der kulturpolitische Diskurs seit den 70er Jahren thematisierte das Verhältnis von Kultur und Wirtschaft – die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur, die Umwegrentabilität von Kultur. Das Argument lief etwa so: Ein Mensch geht ins Theater und gibt dabei so viel Geld aus, dass die Stadt über ihre Steueranteile und die wirtschaftliche Belebung aus dem Konsum reicher ist als vorher. Das sind wunderbare Thesen, aber es ist schwierig, sie als ökonomisches Charakteristikum von Kultur insgesamt durchzuhalten.

#### Privat bewegt mehr als öffentlich

Dann folgte der Gedanke: In welchem Kontext wird kulturell gearbeitet? Da kam man dann auf die verschiedenen Teilbranchen: Musikwirtschaft, Theatermarkt usw. Und es stellte sich schnell heraus, dass das wirtschaftliche Volumen, das sich hier privatwirtschaftlich bewegt – also nicht von öffentlicher Hand bewegt wird – weitaus größer ist als das, was durch öffentliche Kulturförderung bewirkt wird.

#### Wertschöpfung in einer postindustrialistischen Ökonomie

Dann passierte noch etwas: Der Begriff verselbständigte sich. Er verselbständigte sich vor allem vor dem Hintergrund einer internationalen Diskussion zur Creative Economy. Im Beitrag von Christoph Backes wurde ja schon gezeigt, in welchen Begriffssystemen hier diskutiert wird. Im Wesentlichen geht es immer um das Thema: Wie findet in einer postindustrialisti-



Prof. Dr. Dieter Haselbach

schen Ökonomie Wertschöpfung statt? Was passiert da? Hier gerät das Kulturthema in einen völlig anderen Fokus.

Die Diskussion zur Kultur- und Kreativwirtschaft speist sich aus diesen vielen Quellen.

#### Richard Floridas „creative class“

In der Diskussion in Deutschland kam ein weiterer Aspekt hinzu, nämlich die Thesen von Richard Florida. Er vertritt drei Thesen, von denen eine erstaunlich ist.

- ▶ Die erste, altbekannte These ist, dass in Marktwirtschaften Kreativität und kreative Menschen eine Rolle spielen.
- ▶ Die zweite These – und das ist die erstaunliche – ist, dass, wo Kreative sind, die Wirtschaftsbetriebe hinterher kommen, und dass dort dann Reichtum entsteht.
- ▶ Die dritte These bindet beides zusammen: Eine erfolversprechende Wirtschaftsförderung wird versuchen, Kreative in die Stadt zu bringen.

Diese Thesen sind nicht alle falsch. Aber sie haben erhebliche Untiefen. Das Erste ist nämlich: Das, was Richard Florida die Kreativen nennt, ist ein sehr unscharfer Begriff. Akademiker, Gebildete und Kreative sind für ihn fast dasselbe. Wo viele Akademiker sind, findet in der Regel eine intensive Wertschöpfung statt. Ob die Betriebe den Akademikern hinterherlaufen oder die Akademiker zu den Betrieben kommen, sei dabei dahingestellt. Das ist regional sehr unter-

schiedlich. Aber dieses Thema hat mit der Kulturwirtschaft nichts zu tun: Bei der Kulturwirtschaft ging es um Künstler und ihre Betriebe und die von ihnen ausgelöste Wertschöpfung, bei Florida geht es um etwas sehr anderes.

Inzwischen hat sich auch herumgesprochen, dass es so einfach nicht funktioniert, die Kreativen in einer Stadt zusammenzuziehen, und dass dann alle reich werden. Hinzu kommt: In der Kultur und den kulturnahen Wirtschaftsbereichen geht es immer auch um Differenzierung und um Alleinstellung. Wenn alle Städte dasselbe tun, dann bringt das keinen Effekt, weil es keine Differenz und Erkennbarkeit herstellt. Nur in der Individualisierung kann eine kommunale Strategie liegen und nicht darin, dass alle das Gleiche tun.

Aus den Diskussionen über Kulturwirtschaft bleiben drei Zusammenhänge:

- ▶ Erstens besteht ein enger Zusammenhang zwischen Kultur – auch öffentlich geförderter Kultur – und einigen Wirtschaftsbranchen. Das ist die Kulturwirtschaftsdebatte.
- ▶ Zweitens gibt es Wirtschaftsbranchen jenseits von industrieller Produktion. Daran muss zumindest in Deutschland immer wieder erinnert werden, weil hier in der Wirtschaftsförderung und in der Wirtschaftspolitik traditionell immer noch auf die exportstarken industriellen Branchen gesetzt wird. Das läuft in einigen angelsächsischen Ländern völlig anders, die inzwischen ihre klassischen Industrien fast verloren haben.
- ▶ Drittens braucht die Wirtschaft ein breites Reservoir an Talenten, braucht ein breites Reservoir an gebildeten Menschen.

### Wer sind die „Kreativen“?

Ich erinnere mich an eine Diskussion in Hamburg vor einigen Jahren, wo eine breite Einladung in die Szene erfolgte. Die Handelskammer nahm sich des Themas an. Beim Hinausgehen hörte ich eine Dame ungläubig sagen: „Wir sind also die Kreativen!?“ Das Selbstverständnis der kleinen Kulturwirtschaft ist weit davon entfernt, sich als „die Kreativen“ zu sehen oder auch die Rolle anzunehmen, die der „kreativen Klas-

se“ von der Theorie zugeordnet wird. Ganz konkret zeigt sich das in Hamburg auch anders: Die schwarz-grüne Koalition hat mit dem Programm, eine „kreative Stadt“ zu werden, mit einigen Künstlergruppen große Schwierigkeiten, wenn man beispielsweise an die Auseinandersetzung um das Gängeviertel denkt.

Was bedeutet das, wenn die Künstler, die kleine Kulturwirtschaft, plötzlich die Kreativen werden und wenn sie dazu eingeladen werden, sich so zu sehen? Als Erstes empfinden sie eine große Dissonanz, denn für einen Kleinbetrieb, der versucht, sich durchzuwühlen in der Kulturwirtschaft, ist es sehr schwierig, sich vorzustellen, dass er Teil einer großen kreativen und wichtigen Branche ist.

Das Zweite ist, mit der Titulierung „Wir sind die Kreativen“ entsprechende Lobbyarbeit zu machen und sich entsprechend einzuklagen. Allerdings sind die Szenen dazu häufig kaum in der Lage. Fragt man aber nach dem Interesse der so titulierten Kreativen, ist es das, gleichberechtigt mit anderen Berufstätigen den eigenen Beruf auszuüben. Dazu gehört, sich etwa auf gleicher Ebene mit anderen Berufsgruppen zu erfahren. Das bezieht sich auf Information und Wissen, also etwa auf gleichen Zugang zu Beratung. Es bezieht sich auf gleichen Zugang zu Krediten. Es bezieht sich auf eine gleichberechtigte soziale Teilhabe. Dort, wo sie selbständig sind, sind sie nicht in den sozialen Sicherungssystemen, falls sie nicht in der Künstlersozialkasse sind. Wenn sie aber in der Künstlersozialkasse sind, gibt es andere Probleme. Es gibt soziale Verwerfungen, die ein Leben als kleiner Selbständiger sehr schwierig machen.

Natürlich hatte die Kollegin mit ihrem Satz „Wir sind also die Kreativen!?“ nicht Recht. Denn die kleine Kulturwirtschaft sind nicht „die Kreativen“. Kreativität lässt sich keiner Berufsgruppe zuordnen. Kreativität ist eine menschliche, individuell ausgeprägte Eigenschaft. Alle Menschen sind überall kreativ oder potenziell kreativ. Es geht darum, in Freiheit und vor allem in Angstfreiheit Dinge auszuprobieren, von denen man meint, dass es sie noch nicht gegeben hat. Das kann es überall geben. Kreativität lässt sich nicht lernen, sie lässt sich aber freisetzen, und sie lässt sich üben. Kreativität ist ein Potenzial, was Sie überall dort finden können, wo Menschen miteinander agieren.



### Märkte brauchen „neue Kombinationen“

Welche Rolle hat Kreativität in der Wirtschaftsentwicklung und was bedeutet das für eine Förderung der Kreativwirtschaft? In der ökonomischen Theorie ist das relativ einfach. Ich brauche nur Joseph Schumpeter zu zitieren mit seiner These: Märkte neigen zur Statik, wenn sie sich überlassen sind. Es braucht Menschen, die sie aufschütteln. Schumpeter nennt das „neue Kombinationen“, oder in Englisch: „creative distruction“. Außerdem braucht es Kreditschöpfungsprogramme. Kreditschöpfung wirkt wie eine Besteuerung der statischen Wirtschaft durch die Innovation, nur ohne Finanzbehörden.

Für die Wirtschaftstheorie (außerhalb Floridas) gibt es keine besonders förderwürdige Kreativwirtschaft, sondern es gibt Kreativität in allen Wirtschaftsbereichen. Was braucht es dazu? Auch hier zitiere ich Schumpeter: Es braucht Freiheit. Es braucht unternehmerische Freiheit, es braucht sicheres, politisches und vor allem ein sicheres ordnungspolitisches Umfeld, in dem man sich darauf verlassen kann, dass die Früchte der eigenen Kreativität, der eigenen Erfindung, auch bei den Erfindern ankommen.

Als Schlussfolgerung für die Diskussion zwei Thesen:

#### 1. Chancengleiche Teilhabe der Menschen in der Kulturwirtschaft bedeutet Gleichbehandlung, nicht Sonderung.

Es gibt keine Kreativwirtschaft, sondern es gibt Menschen, die z. B. in der Musikwirtschaft arbeiten, es gibt Leute, die in den verschiedenen Teilbranchen arbeiten. Kreativwirtschaft ist ein Abstraktum, das mit politischen Strategien schwer zu belegen ist. Es geht also um sehr Konkretes, um Ausbildung, um Beratung, um Netzwerkbildung, um Raumfragen usw.

#### 2. Die Städte sollten sich Gedanken darüber machen, was sie erreichen wollen.

Wenn alle das Gleiche erreichen wollen, steigt der öffentliche Schuldenstand, aber nichts wird besser. Welche Interessen verfolgen die Städte in ihrer Kulturpolitik, in ihrer Förderpolitik, oder was können sie in welchen kulturwirtschaftlichen Branchen oder Teilmärkten ermöglichen? Das ist nicht banal. Es ist eine politische Entscheidung zu sagen: Wir möchten Künstler in unserer Stadt haben und wir möchten sie als einen Teil unseres Image und von Kulturpolitik präsentieren. Eine solche Entscheidung kann man treffen oder nicht treffen. Man kann die Künstler fördern, man kann ihnen ein wirtschaftliches Handlungsfeld öffnen. Wir müssen immer davon ausgehen, dass die öffentlichen Hände nicht alles machen können, wenn Ressourcen knapp sind.

## Workshop 5: Kreative nach der Ausbildung: Wer sich wohlfühlt, bleibt oder kommt wieder

### Impuls: Helge Rehders

Stellvertretender Abteilungsleiter Kultur beim  
Staatssekretär für kulturelle Angelegenheiten Berlin

### Moderation: Christoph Backes

u-institut für unternehmerisches Denken und Han-  
deln, Bremen

Kurz zu mir: Ich leite das Grundsatzreferat der Kulturabteilung in der Berliner Senatskanzlei, in dem auch das Thema „Kulturwirtschaft“ angesiedelt ist.

Wenn wir über Bindung von Kreativen reden, reden wir über zwei Bereiche. Der eine betrifft das lebensstiltechnische Umfeld, das diese Menschen bindet. Der andere – und das ist das Hauptthema heute – betrifft eine wirtschaftliche Komponente. Denn ob attraktiv oder nicht: Nur da, wo ich wirtschaftlich existieren kann, erfolgreich und nachhaltig, werde ich auch meinen Lebensmittelpunkt dauerhaft behalten. Das ist ebenso eine Binsenweisheit wie die größte Herausforderung, vor der wir in Berlin stehen. Das ist in München ein bisschen anders, wahrscheinlich auch in Düsseldorf. Mit Sicherheit ist es aber einer der Gründe, weshalb „Kreativwirtschaft“ in Berlin auch als ressortübergreifendes Thema so aktuell und so erfolgreich ist. Es gibt nur wenige Wirtschaftszweige in Berlin mit vergleichbarer Dynamik.

### Bindungsstrategien: Es gibt keine Gesamtstrategie

Meine erste These ist für alle Strategien eine Enttäuschung: Es gibt keine Gesamtstrategie zur Bindung von Kreativen. Das wird im Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft nicht funktionieren, wie etwa im Bereich der Industriepolitik, für die wir in Berlin gerade einen schönen Masterplan entwickelt haben. Eine Gesamtstrategie für die Kultur- und Kreativwirtschaft ist weder realistisch noch ist sie sinnvoll aus dem schlichten Grund: Es gibt wenige gemeinsame Interessen des Bereichs Kultur- und Kreativwirtschaft. Das liegt an vielen Dingen: an der Vielschichtigkeit des Bereichs, daran, dass die Bedarfe der Teilmärkte ebenso unterschiedlich sind wie die jeweiligen Player. Es sind ständig wechselnde Akteure unterwegs. Der Bereich ist sehr kleinteilig, die Interessenlagen absolut



Helge Rehders

heterogen. Es sind oft die kleinsten Nenner, auf die man sich zieltechnisch orientieren kann. Das wichtigste gemeinsame Ziel für Kultur- und Kreativwirtschaft ist es, gemeinsames Marketing für das Thema im Wettbewerb mit anderen Politikfeldern zu machen. Das klingt nach einem kleinen Nenner, ist nach meiner Einschätzung aber ein ganz wesentlicher, bei dem die Verwaltung als Initiatorin und Vermittlerin einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Wie binde ich Kreative an die Stadt? Ganz kurz etwas zur Kulturwirtschaftspolitik in Berlin. Es scheint, dass Berlin nicht viel dazu tun muss, attraktiv zu sein. Die Stadt ist zurzeit ganz offensichtlich „the place to be“ für Kreative. Hier gibt es Freiräume, sowohl geistige, als auch physische, sprich Brachen, Liegenschaften im innerstädtischen Bereich. Hier gibt es eine lebhaft, vielschichtige Szene, die die Kompetenzen mitbringt, diese Freiräume auch zu nutzen, man denke etwa an die legendäre Clubszene. Es gibt – verglichen mit anderen Hauptstädten – geringe Lebenshaltungskosten – nach wie vor. Alles in allem: Berlin bietet vergleichsweise niedrige Schwellen für privates kreatives Engagement. Deswegen erleben die kreativen Nischen seit 1990 in Berlin einen anhaltenden Boom. Zugleich gab und gibt es einen konstanten Zustrom von wichtigen Kreativunternehmen, die eine Sog- und Bindungswirkung auf den jeweiligen Teilmarkt ausüben. In der Verstetigung dieses Booms sehen wir unsere kulturwirtschaftspolitische Herausforderung.





### Clustermanagement für die Kultur- und Kreativwirtschaft

Auf diese Entwicklung haben wir in Berlin vor ca. zehn Jahren aufgesetzt und zwar in einem – was vielfach, und sicher auch heute wieder, angemahnt wird – ressortübergreifenden Ansatz in Form eines Clustermanagements. In einem Lenkungsreis sind wesentliche Akteure vernetzt. In Berlin sind die ersten Kulturwirtschaftsberichte geschrieben worden. Der letzte aus dem Jahr 2008 ist eine informative Leistungsbilanz. Ob diese Berichte allerdings das strategische Instrument der Zukunft sind, halte ich für fraglich. Denn auch hier gilt: Er war hilfreich in der Außendarstellung für das Politikfeld, nur begrenzt aber bei Strategiebildungen in den Teilmärkten. Für uns auf der kulturpolitischen Seite bedeutet das Thema „Kultur- und Kreativwirtschaft“ vor allem, die immer noch bestehenden Berührungspunkte und Vorbehalte zwischen Kultur und Wirtschaft aufzulösen. Das heißt das Ressortdenken aufzubrechen, Ideologien auf beiden Seiten als solche zu benennen, die lebensweltliche Vernetzung beider Bereiche als selbstverständlich mitzudenken. Denn

wenn wir – die Kunstfreiheit im Sinn – die Situation vorurteilsfrei betrachten, stellen wir fest, dass Künstlerförderung ein Baustein eines Gesamtsystems ist, in dem andere – größere – Player (Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Stadtentwicklung) berechnete Interessen einbringen. Damit befinden wir uns in einem weit größeren Rahmen als die Künstlerförderung alleine bewirken kann.

### Es gibt eine Vielzahl von Bindungsstrategien

Meine zweite These wäre, wenn es schon keine Gesamtstrategie gibt: Es gibt eine Vielzahl von Bindungsstrategien. Die müssen sehr kleinteilig ansetzen, um auf die Realitäten in den Teilbereichen der Kunst- und Kreativwirtschaft wirken zu können. Sie sind sehr ortsbezogen, sie müssen auf die jeweiligen Voraussetzungen des sozialen Standortes reagieren. München ist beispielsweise ein komplett anderer Standort, auf den nur wenig von dem, was in Berlin läuft, übertragbar ist. Und sie bedürfen einer hohen Frustrationstoleranz. Das muss auch gesagt werden.





### Infrastrukturen erhalten

Was haben wir getan in Berlin? Was glauben wir, ist notwendig, um den Kreativstandort nach vorne zu bringen, um Bindungsstrategien in Berlin wirksam werden zu lassen? Das eine ist, Infrastrukturen zu erhalten, auch kulturelle. Das betrifft sowohl den kommerziellen als auch den nicht kommerziellen Kulturbetrieb. Es geht dabei um kritische Masse, um Agglomerationsprozesse, um den infrastrukturellen Rahmen für bestimmte Szenen. Die fängt bei den Künstlern an und hört bei den Kritikern noch lange nicht auf. Diese kulturelle Infrastruktur ist eine wesentliche Bedingung.

### Qualifizierungsprogramme

Dazu kommt – um bei der individuellen Seite anzusetzen – den Markteintritt und -verbleib von Künstlern und Kreativen zu unterstützen. Wie tun wir das? Erstens, wir haben Qualifizierungsprogramme aufgelegt, gespeist vor allem aus EU-Mitteln. Das sind Pro-

gramme im akademischen Bereich, z. B. das Career & Transfer Service Center der Universität der Künste (UdK), ebenso und ebenso wichtig aber auch Programme im nicht akademischen Bereich.

### Informationsangebote und die Vernetzung

Zum Zweiten haben wir Informationsangebote und die Vernetzung gestärkt. Den Lenkungsreis habe ich bereits angesprochen. Das Creative City Portal als zentrale Anlaufstelle für Kreative wäre ein anderes Beispiel. Es gibt eine kontinuierliche Abstimmung mit den Verbänden, der Wirtschaftsverwaltung sowie projektbezogene Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklungs- und der Wissenschaftsverwaltung. Ich denke, dass es notwendig ist, sich projektbezogen zusammenzusetzen, abgesehen von den sowieso existierenden Strukturen. Denn die Schwalbe „ressortübergreifend“ macht noch keine frühlingshaften Kreativprojekte. Und für Sitzungsfolklore fehlt uns allein mittlerweile die Zeit.

### Plattformen und Marketing

Drittens sind wir intensiv dabei, den Markt für Kultur- und Kreativprodukte aus Berlin zu vergrößern, zum Beispiel indem wir Plattformen errichtet haben. Ganz neu ist die Berlin Music Week. Daneben gibt es die Fashion Week, das ART FORUM Berlin mit seinen Satelliten oder das International Design Festival (DMY). Das sind wichtige Formate, die zum einen Marketing für den Teilmarkt machen, die schlichte Funktion einer Messe haben, aber eben auch Aufmerksamkeit auf den Standort Berlin und auf Produkte aus Berlin lenken.

### Kredite und Coaching

Und ganz wesentlich: Wenn ich über Bindung rede, dann muss ich Neustarts ermöglichen. Ich muss den Kreativen und Künstlern eine Hilfe auf dem Weg in die Selbständigkeit bieten. Das ist zum einen die Kulturförderung, die hier angesprochen wird. In diesem Zusammenhang haben wir aber auch einen Schwerpunkt auf Programme zur Fortbildung von Künstlern auf unternehmerischen Kompetenzfeldern gesetzt. Warum machen wir das? Weil wir wissen, dass die vielen Tausend Berliner Künstler, die dem Erfolgsversprechen der kreativen Metropole gefolgt sind und immer noch folgen, nicht allein von öffentlicher Förderung leben können – und dies sehr häufig auch gar nicht wollen. Die Kulturverwaltung verfolgt konsequent diesen Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe auf dem Weg in die Selbständigkeit, damit der Zugang zum Markt gelingt und die Chancen des Verbleibs im Markt steigen. Aber das muss stärker flankiert werden von der unbürokratischen Vergabe von Mikrokrediten durch die öffentlichen Banken an Kreativunternehmer. Da gibt es mit dem Kreativ Coaching Center mittlerweile auch ein Angebot der IBB, das – jedenfalls zum großen Teil – die Klientel erreicht.

### Was bleibt zu tun?

Mittelfristig müssen wir die Umstrukturierungsprozesse und soziodemografischen Veränderungen von Stadtteilen im Zuge der sogenannten Gentrifizierung verstärkt angehen. Denn die postindustriellen Branchen, von denen ich zuvor sprach, werden weniger,

die Verdichtung der Innenstadt steigt, mit ihr die Mieten und Lebenshaltungskosten. Die Frage, wie dabei bezahlbare Flächen für Künstler und Kreative gesichert werden können, gerät auch in Berlin wieder stärker in den Fokus.

Das andere Thema, zu dem wir einen Zugang noch finden müssen, ist das Thema „Ethnische Kulturwirtschaft“. Ist es sinnvoll, und wenn ja, wie geht man es systematisch an, die besondere Ressource, die Kulturunternehmer, Kreative, Künstler aus ihrer Zuwanderungsgeschichte beziehen, noch stärker für die Stadt gehoben wird? Hier bedürfte es überhaupt erst einmal der Schaffung empirischer Grundlagen, um Bedarf und Potenziale transparent zu machen.

Apropos Empirie – und damit schließe ich meinen Impuls: Gemeinsam mit IHK und Wirtschaftsverwaltung wird die Kulturbehörde 2011 einen Geschäftsklimaindex für die Kultur- und Kreativwirtschaft lancieren. Wir hoffen, dadurch über die Attraktivität des Standorts, seine Anziehungs- und Bindungskraft belastbare Aussagen zu erhalten. Erstmals versuchen wir dabei, die Freelancer und damit die Keimzelle unseres Wirtschaftssektors in den Fokus zu nehmen. Ich denke, das kann auch ein wichtiger Indikator sein, der uns über die Wirksamkeit unserer Arbeit, aber auch über die Dinge, die wir nicht beeinflussen können, Aufschluss gibt.

### Thesen / Handlungsempfehlungen

In dem Workshop „Kreative nach der Ausbildung: Wer sich wohlfühlt, bleibt oder kommt wieder“ wurden folgende Thesen / Handlungsempfehlungen diskutiert bzw. formuliert:

- ▶ Es gibt keine Erfolgsbindungsstrategie – viele ähnlich kleine Strategien und Maßnahmen ohne wissenschaftlich valide Fundamente
- ▶ Es gibt viele kleine Schritte – selten ressortübergreifende Ziele und Handeln
- ▶ Bindungsstrategien als Ent-Bindungsstrategien entwickeln (Kommen- und Gehen organisieren)
- ▶ Vernetzung- und Austausch unterschiedlicher Strategien fördern, um individuelle und tragfähige Ansätze zu entwickeln

## Workshop 6: Individuelle Beratung – der goldene Weg zur Förderung Kreativer und Künstler?

### Impuls: Sylvia Hustedt

GründerZentrum Kulturwirtschaft Aachen e. V.

### Moderation:

### Christoph Schreckenberg

KKKB – Regionalbüro NRW

Das GründerZentrum Kulturwirtschaft gibt es nicht, weil es eine entsprechende städtische Zielsetzung gab, sondern weil sich das Land Nordrhein-Westfalen schon sehr lange mit der Kulturwirtschaft beschäftigt und dieses Modellprojekt 2003 in Aachen gefördert hat. Das Gründerzentrum ist – anders als es der Name vermuten lässt – kein Gründerzentrum im herkömmlichen Sinne. Wir vermieten keine Räumlichkeiten, wir sind auch nicht nur für Gründer da, sondern auch für bestehende Unternehmen. Es ist eine reine Beratungseinrichtung.

### Das „Aachener Modell“

Von der Stadt wurde das Gründerzentrum erst einmal kaum wahrgenommen, auch wenn städtische Vertreter im Vorstand des Vereins saßen, sowohl aus dem Bereich Kultur als auch aus der Wirtschaftsförderung und der Politik. Das änderte sich erst, nachdem wir einen ersten städtischen Kulturwirtschaftsbericht nach dem Modell des Landesberichts vorgelegt haben. Der erwies sich als ein ausgesprochen gutes Instrument, um überhaupt mit der Wirtschaftsförderung in einen Dialog zu treten. Der Bericht bewies: Es gibt ein erhebliches kulturwirtschaftliches Potenzial in Aachen. Das hat Aufmerksamkeit erzeugt in der Stadt. Mittlerweile präsentieren wir das „Aachener Modell“ für die Kulturwirtschaft auch national und auf internationalen Fachtagungen.

Viele Akteure in der Kultur- und Kreativwirtschaft gehen nicht zur IHK, sie gehen nicht zur Handwerkskammer, sie gehen nicht zur Wirtschaftsförderung, um sich beraten zu lassen. Es braucht eigenständige Beratungseinrichtungen. Darum gibt es auch für das Gründerzentrum Kulturwirtschaft einen eigenen Verein als Träger und es ist nicht Teil der Wirtschaftsförderung.



Sylvia Hustedt

Wir haben uns natürlich überlegt: Wie sollen wir die Leute beraten? Wir haben dann im Prinzip erst einmal die Türen weit aufgemacht, Pressemitteilungen verbreitet und geguckt, ob die Leute kommen, was sie wollen, wo „der Schuh drückt“. Es kamen Künstler, Designer, Musiker, Leute aus dem Bereich darstellende Kunst, Leute aus allen Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft.

### Programm „Kulturunternehmen“

Unser „Programm Kulturunternehmen“ umfasst: Einzelberatung und Coaching, moderierten Erfahrungsaustausch, Peer-to-Peer-Maßnahmen, Präsentationen vor Publikum und Seminare zu gemeinsamen Fragestellungen. Nach zwei Jahren haben wir unseren Ansatz und unser Programm evaluiert. Bei aller Unterschiedlichkeit, bei aller Heterogenität, bei der ganzen Vielseitigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft können wir sagen: Es gibt Teilbranchen übergreifende Fragestellungen und Herausforderungen bei diesen Einzelunternehmen, mit denen wir es zu tun haben. Das sind die Aspekte:

- ▶ Es gibt eine kreative Vielfalt, d. h., die Leute haben ganz viele unterschiedliche Ideen, wissen aber nicht wie sie die in die Tiefe, in den Markt, bringen können.
- ▶ Aus einer mangelnden Marktkenntnis heraus wird die eigene Idee an „Dritte“ abgegeben: Wo finde ich einen Galeristen, Agenten usw.?



- ▶ Es gibt einen Wechsel von der Auftragsorientierung zur Produzentenlogik.
- ▶ Ökonomie wird zum Feindbild, das für viele Kreative gilt.

Im Wesentlichen sind es Menschen ab Ende 30 und aufwärts, 50 Prozent Frauen und 50 Prozent Männer, die zu uns kommen. Die sind schon eine ganze Weile auf dem Markt, haben versucht, sich durchzuschlagen. Wir versuchen dann, wirklich genau zu gucken, worum es eigentlich geht. Es geht vielfach darum, dass die Leute eigentlich gar keine unternehmerische Idee haben, sondern sie haben eine künstlerische Idee oder haben ein Produkt. Schritt für Schritt prüfen bzw. versuchen wir, aus der Idee ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Das machen wir in der Einzelberatung oder im Coaching. Beim Coaching arbeiten wir mit externen Beratern zusammen.

Die Workshops sind eher für den Austausch und die Vernetzung sinnvoll. In den Peer-to-Peer-Veranstaltungen laden wir spannende Leute ein, die in einem Bereich unternehmerisch tätig sind und die einfach aus ihren Erfahrungen berichten. Seminare zu gemeinsamen Fragestellungen bieten wir eher selten an.

Eine ganz wichtige Erfahrung: Qualifizierung ist nicht gleich Qualifizierung oder Beratung ist nicht gleich Beratung. Es macht mehr Sinn, davon auszugehen: Wo sind die Bedarfe? Wie sind die individuellen

Fragestellungen? Und es ist ganz wichtig, den Menschen auf Augenhöhe zu begegnen. Wir haben es hier in der Regel mit hochqualifizierten Leuten zu tun. 90 Prozent unserer Klientel haben Hochschul- und Fachhochschulabschluss. Auf ihrem Gebiet sind das Experten. Man sollte denen nicht mit überlegenem Wissen kommen, sondern sehen, dass man etwas gemeinsam entwickeln kann.

#### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Individuelle Beratung – der goldene Weg zur Förderung Kreativer und Künstler?“ wurden folgende Thesen / Handlungsempfehlungen diskutiert bzw. formuliert:

- ▶ Qualifizierung ist nicht gleich Qualifizierung und Beratung ist nicht gleich Beratung: Es geht darum, sich auf Augenhöhe zu begegnen.
- ▶ Experten beraten Experten: Es geht darum, etwas gemeinsam zu entwickeln.
- ▶ Businessplantools anderer Branchen greifen nicht.
- ▶ Beratung soll kein Vorratswissen vermitteln. Sinnvoll sind deswegen weniger Seminare, sondern eher Trainings on the Job.
- ▶ Zentral ist die individuelle Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit.



## Workshop 7: Netzwerke – neue Impulse für die Kultur- und Kreativwirtschaft

### Impuls: Nadine Portillo

Projektallee GmbH, Bremen

### Moderation: Sabine Dooremans

Projektmanagement, Köln

Wir haben in Bremen ein Netzwerk aufgebaut, das erst Klub Analog hieß, jetzt Klub Dialog heißt. Ich möchte heute weniger konkret über unsere Arbeit berichten, sondern versuchen, welche Schlüsse man aus dieser Arbeit vielleicht bereits ableiten kann.



Nadine Portillo

### Was ist ein „Netzwerk“?

Mittlerweile ist der Begriff „Netzwerk“ ein Passwort für alle möglichen Phänomene geworden. Nicht alles, was sich trifft, ist ein Netzwerk. Aber eigentlich gibt es am Ende jeder Veranstaltung Raum zum Netzwerken. Ist das schon ein Netzwerk, wenn man jemanden kennenlernt oder jemanden trifft, den man schon kennt, und mit dem dann spricht? Es gibt auch Leute, die sagen: Früher hat man zu Netzwerken „Klüngel“ gesagt. Wenn man sich aber die Eigenschaften von „Klüngel“ anguckt, dann sind das sehr geschlossene Systeme, die den einzelnen Teilnehmern dieses Systems Vorteile verschaffen. Ist das ein Netzwerk?

Netzwerk oder Cluster? Ich habe noch nie jemanden getroffen, der eine ganz genaue Vorstellung davon hat, was ein Cluster sein soll. Offiziell könnte man sagen, es wären autonome ökonomische Strukturen, die infolge attraktiver Standortvorteile zu einer räumlichen Konzentration von Unternehmen führen. Und ein Clustermanagement soll dazu führen, solche Cluster zu bilden. Die Frage ist, ob ein solches Cluster nicht sehr feste Strukturen hat, ganz klar auf ökonomische Wertschöpfung ausgerichtet ist, ob wir es mit solchen Prozessen überhaupt in der Kreativwirtschaft zu tun haben und ob das ausreichend weiche Faktoren berücksichtigt.

Netzwerk oder Firma? Zunehmend trifft man sich in neuen Produktionsformen. Es gibt dort keine Unternehmenszusammenschlüsse mehr, sondern man arbeitet temporär zusammen. Ob das ein Netzwerk ist?

### Organisierte Netzwerke

Wenn ich heute von Netzwerk spreche, dann möchte ich gerne von organisierten Netzwerken sprechen. Damit meine ich Plattformen oder Szenen, die als Humus für die Bildung von selbst organisierten Netzwerken und anderen Austauschbeziehungen funktionieren. Eigentlich sind es Möglichkeiten, Räume, die wir schaffen. Das ist gerade für die Kreativwirtschaft relevant, weil hier hochgradig arbeitsteilig gearbeitet wird. Die Protagonisten finden sich in den Projekten in ständig neuen Arbeitskonstellationen zusammen, haben einzelne Expertisen nicht selber, müssen die dazukaufen und sich immer wieder neu zusammensetzen. Im Gegensatz zum klassischen Verständnis von Cluster hat man es hier mit sozialen Netzwerken zu tun, die häufig über die kollegialen oder freundschaftlichen Ebenen funktionieren. Eigenschaften solcher Netzwerke sind denn auch: ein gemeinsamer Kern oder ein verbindendes Element, Offenheit, Transparenz, Vertrauen, Glaubwürdigkeit.

### Fortbildungsplattform, Testmarkt, Absatzplattform

In der Kreativwirtschaft geht es eben nicht nur um rein ökonomische Netzwerke, sondern die informellen Strukturen erfüllen viele unterschiedliche Zwecke. Projekte laufen hoch arbeitsteilig ab, Produkte werden aber auch in den Szenen vordiskutiert und bewertet. Auch nicht zu vergessen: Einer der größten



Abnehmer für Kreativwirtschaftsleistungen, Produkte und Dienstleistungen ist die Kreativwirtschaft selber. Idealerweise ist ein organisiertes Netzwerk eine Mischung aus Fortbildungsplattform, Testmarkt, Akquisemarkt, Absatzplattform und erfüllt auch eine Feedback-Funktion.

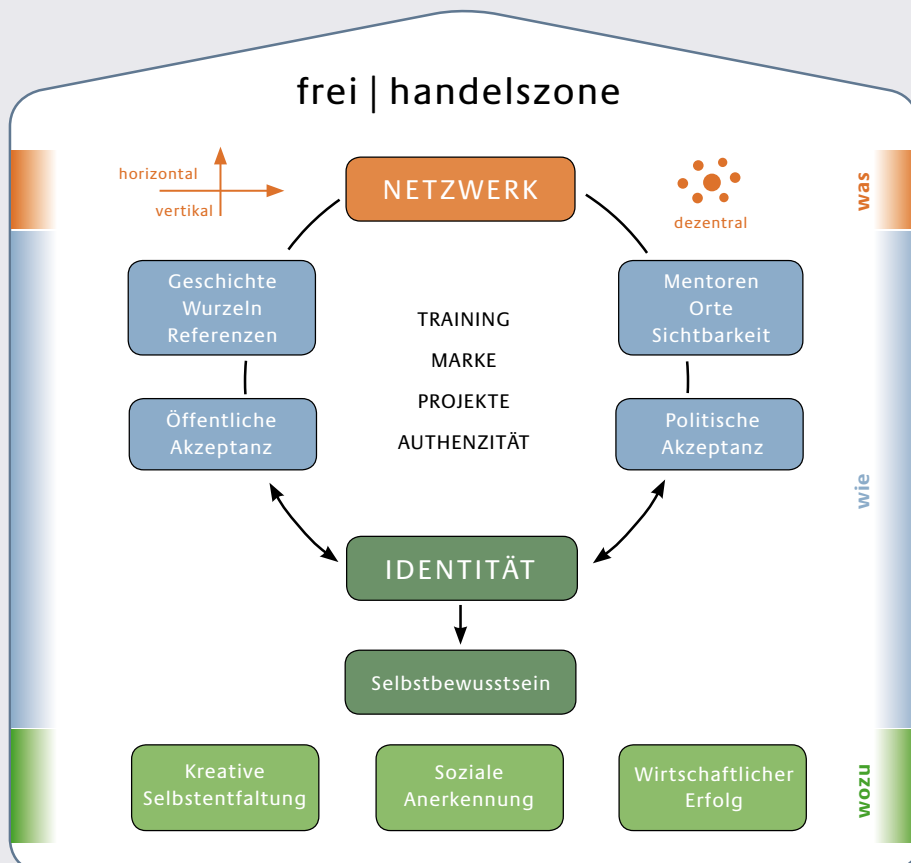
**Netzwerke schaffen Sichtbarkeit**

Organisierte Netzwerke schaffen Sichtbarkeit in Richtung Verwaltung, aber auch nach innen, regional und auch überregional. Da gibt es vor allem in Berlin gute Beispiele, wie ein Netzwerk auch überregional Sichtbarkeit schaffen kann. Mit zunehmender Sichtbarkeit gibt es Anerkennung. Mit wachsender Anerkennung steigt auch das Selbstbewusstsein und das Selbst-Bewusstsein – mit Bindestrich und ohne Bindestrich – der einzelnen Akteure. Und das wiederum kann einen direkten positiven Einfluss auf deren Wertschöpfung haben. Aber Netzwerke sind kein All-

heilmittel. Sie sind nicht das Instrument: Jetzt machen wir mal ein Netzwerk, und dann ist allen geholfen. Sie bieten nur eine Möglichkeit. Letztendlich geht es immer wieder um die Professionalisierung der einzelnen Akteure, die auch in den Netzwerken stattfinden muss oder für die Netzwerke stattfinden muss. Dafür können Netzwerke aber eine gute Basis bieten.

Wir haben einmal intensiv mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft – Studierenden, Freiberuflern, Agenturchefs – über Netzwerke gesprochen und haben die Frage gestellt: Wie müsste etwas aussehen, das für die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft wichtig wäre? Die haben in erstaunlicher Einigkeit dieses Bild entwickelt, das wunderbar verdeutlicht, worum es geht.

Die Basis ist dieses Netzwerk, das wir damals Freihandelszone genannt haben, weil das zu Bremen ganz gut passt. Das haben sich die Akteure vorgestellt: dezentrale, heterogene, vertikale und horizontale Strukturen.



Quelle: Projektallee GmbH 2010



Nadine Portillo

### Wie funktioniert ein „Netzwerk“?

Bottom-up, außerhalb der bestehenden Strukturen, dezentral und heterogen, Nutzen stiften und gemeinsame Erfahrungen ermöglichen. Die Frage, die sich stellt: Lässt sich das eigentlich steuern? Meine These an der Stelle ist: Es lässt sich nur von denjenigen steuern, die das System selbst zum Laufen bringen. Alle anderen können das nicht. Das bedeutet auch eine Absage daran, dass Verwaltung oder Politik Netzwerke oder Netzwerkbildung initiieren oder steuern können. Sie können das nur fördern, unterstützen oder stützen.

Dabei ist meiner Meinung nach die Einführung von Schnittstellenakteuren ganz zentral. Es geht um Akteure, die sich glaubwürdig in beiden Welten bewegen können. Netzwerke kann man mithilfe von „Zugpferden“ von unten entwickeln. Aber das dauert. Das ist nicht über Nacht getan. Ein Netzwerk wird nur laufen, wenn es dezentral bleibt, heterogene Struktu-

ren unterstützt und auch heterogene Strukturen selbst verkörpert, und es ist wichtig, dass Netzwerke einen individuellen Nutzen für diejenigen bieten, die daran teilnehmen. Idealerweise bieten sie natürlich auch noch einen kollektiven Nutzen.

### Thesen / Handlungsempfehlungen

In dem Workshop „Netzwerke – neue Impulse für die Kultur- und Kreativwirtschaft ...“ wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen diskutiert bzw. formuliert:

- ▶ Wer Netze knüpft, sollte Freiräume gewähren und Mut haben, Fehlschläge zuzulassen
- ▶ Verantwortung (und Ruhm) abgeben, das bedeutet, anderen die Bühne zu überlassen
- ▶ Die Sache ernst meinen, die Akteure anerkennen
- ▶ Netzwerke langfristig andenken, Netzwerkbildung funktioniert nicht über Nacht

## Workshop 8: Zwischennutzung als Win-Win-Prozess anlegen

### Impuls: Michael Ziehl

ZwischenZeitZentrale, Bremen

### Moderation: Christian Rost

KKKB – Regionalbüro Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen

Die ZwischenZeitZentrale ist ein Pilotprojekt im Rahmen der nationalen Stadtentwicklungspolitik des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Wir sind beauftragt, drei Jahre lang Zwischennutzungen aller Art in Bremen anzustoßen und zu erproben. Unsere Auftraggeber auf der Landesebene sind drei Senatsstellen (Senator für Wirtschaft und Häfen, Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa, Senatorin für Finanzen), des Weiteren der stadteigene Betrieb Immobilien Bremen (IB) und die stadteigene Gesellschaft Wirtschaftsförderung Bremen (WFB).

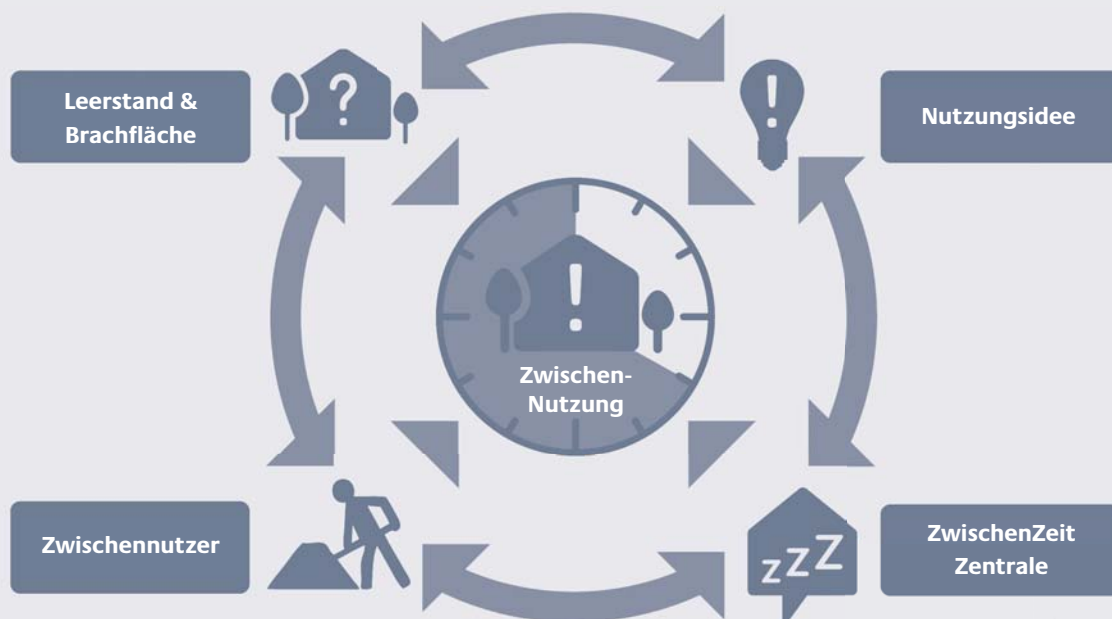
Eine Lenkungsgruppe auf Verwaltungsebene, in der die beteiligten Ressorts und Unternehmen vertreten sind, und ein fachlicher Beirat begleiten das Projekt. Unsere direkte Kooperation und Abstimmung mit der Verwaltungsebene erfolgt über diese Lenkungsgruppe, mit der wir uns alle zwei Monate in kleiner Runde treffen.



Michael Ziehl

### Funktionsschema Zwischennutzung

Wir nennen uns Zentrale, sind aber eher Teil eines Prozesses, in dessen Mittelpunkt erfolgreich angestrebene Zwischennutzungen stehen. Wir nennen uns ganz bewusst Zentrale und verstehen uns als eine Art Telefonzentrale, die verschiedene Akteure miteinander verknüpfen will und durchaus selbst einmal zum Telefonhörer greift, um etwas anzustoßen.





Christian Rost

Die Nutzungsideen müssen nicht immer von uns kommen, sie müssen nicht unbedingt von den Nutzern kommen, sie kommen auch manchmal von Dritten. Und es braucht natürlich auch aufgeschlossene Eigentümer, die eine Zwischennutzung auch zulassen. Wir diskutieren das Zwischennutzungskonzept heute vor allem im Zusammenhang mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wir sehen aber auch große Potenziale für den sozialen Bereich oder für ganz normale Gewerbetreibende.

Außerdem ist die Umnutzung/Zwischennutzung von alten Gebäuden selbst ein kreativer Akt und kann dadurch ein Baustein sein auf dem Weg hin zur kreativen Stadt. In unserem Arbeitsalltag fällt uns schon auf, dass es allen voran kreative Nutzer bzw. genau die der Kreativwirtschaft zugeordnete Branchen sind, die in der Lage sind, solche Gebäude überhaupt zwischen zu nutzen, sich anzueignen. Und die auch im besonderen Maße davon profitieren können, weil sie flexibel sind und weil sie mit geringen Finanzmitteln solche Räume aktivieren und für sich nutzen können.

#### NEULAND: „Urbanes Labor des guten Lebens“

Unser Projekt „ZwischenZeitZentrale“ läuft erst seit einem Jahr. Seit einem halben Jahr sind wir aktiv und haben bisher zwei größere Zwischennutzungsprojekte angeschoben. Eines ist eine alte Reha-Klinik, ein wunderschönes Gebäude, das vor einem halben Jahr verlassen wurde, wegen des Baus einer Autobahn. Der Bau der Autobahn verzögert sich, und das Areal wird

jetzt von einem örtlichen Techno-Club als „Sommerresidenz“ genutzt wird unter dem Motto: „Urbanes Labor des guten Lebens“. Der Techno-Club bindet ein weitläufiges, heterogenes, kreatives Akteursspektrum: Grafikdesigner, Künstler, die mit Lichtinstallationen arbeiten, Graffiti-Künstler, DJs, Produzenten, auch ein Label gehört dazu. Genau diese heterogenen Strukturen, über die hier diskutiert wird. Die haben das alte Gebäude verwandelt, eine große Bar auf der Freifläche eingerichtet, Filmvorführungen und Diskussionsveranstaltungen organisiert, und natürlich gab es viel Musik.

#### „We have Talent, we have Technology, we need Tolerance“

Was man an diesem Projekt ganz deutlich gesehen hat, ist, dass es fast ohne finanzielle Mittel umgesetzt wurde. Es gab auch keine Förderung von der Stadt. Es wurde alles aus dem eigenen sozialen Netzwerk geschöpft, das es bereits gab. Das größte Kapital, das diesen Nutzern an die Hand gegeben wurde, war der eigentliche Raum. Das mag erst mal eine banale Erkenntnis sein, ist aber insofern ganz wichtig, dass man natürlich dann auch davon ausgehen muss, dass die Nutzer den Raum auch in besonderer Art und Weise prägen. Und eben das führt oft zu Nutzerkonflikten, Akteurskonflikten. Das gab es auch dort. Auf der einen Seite gab es bei manchen Leuten eine ziemlich große Unzufriedenheit nach dem Motto: Wie sieht das denn da aus? So haben wir uns die Zwischennutzung nicht vorgestellt. Auf der anderen Seite war es für die Nutzer wichtig, diesen Raum prägen zu können. Über Graffiti und Wandmalereien wurde dem Raum eindeutig ein Stempel aufgedrückt, was letztendlich auch die Qualität dieser Nutzung mit ausgemacht hat. Dieser Nutzungskonflikt mündete dann in eine Installation, die auf dem Gelände stand. In durchaus ironischer Anlehnung an Richard Florida wurden die drei Ts aufgegriffen: „We have Talent, we have Technology, we need Tolerance.“ Der ganz konkrete Anlass war, dass sich die Bremische Finanzsenatorin angekündigt hatte, das Projekt zu besuchen. Was auf der einen Seite bei den Nutzern erst einmal für etwas Verwirrung gesorgt hatte, uns letztendlich – weil sie das für gut befunden hatte – die politische Rückendeckung gab, die wir gebraucht haben für dieses Projekt.



### Bricolage Plantage

Das zweite Projekt ist eine alte Gewerbeimmobilie, die aufgegeben wurde, weil der Bebauungsplan dort eine Stichstraße vorsieht. Das Gebäude ist aber quasi nicht vermarktbare, solange die Finanzierung der Straße aussteht. Es ist im Besitz der Wirtschaftsförderung (WFB): 1 600 Quadratmeter Nutzfläche, unterschiedliche Räume, von Büroräumen bis zu großen Werkstattsräumen. Es ist jetzt erst einmal als Zwischennutzungsprojekt für ein Jahr gestartet, als Start-up für viele einzelne Kreativschaffende und Gewerbetreibende. Aber auch eine längerfristige Nutzung ist angedacht und von Anfang an der WFB gegenüber kommuniziert worden. Wir versuchen vor allem, die Preise günstig zu halten, so günstig es irgend geht. Es sind jetzt insgesamt 40 Nutzer in diesem Gebäude.

Eine große Herausforderung sind die Gruppentreffen, in denen wir versuchen, die Gemeinschaft zusammenzubringen und sich selbst zu organisieren. Denn momentan ist das Autonome Architektur Atelier als GbR hinter der ZwischenZeitZentrale Mieterin der Immobilie, trägt das Haftungsrisiko für das Gebäude und gibt dies weiter. Das bedeutet für uns auf der einen Seite ein recht hohes haftungstechnisches Risiko. Auf der anderen Seite bedeutet es aber auch eine klassische, arbeitsintensive Immobilienverwaltungstätigkeit. Wir moderieren ein Jahr lang den Gruppenfindungsprozess. Im Idealfall wird es einen Verein geben, der dann den Vertrag fortführt. Wir hätten es nie geschafft, dieses Gebäude an diese Leute zu vermieten, wenn das 40 einzelne Mietverträge bedeutet hätte für die WFB. Dadurch, dass wir quasi als Ankermieter eingesprungen sind und auch den Moderationsprozess übernehmen, ist das Projekt möglich geworden: Die WFB hat das Gebäude hergegeben, und es besteht die Chance, dass sich diese Gruppe, die sich vorher nicht kannte, zusammenrauft und etwas daraus macht. Das tun sie nur, weil sie zusammen in dem Gebäude sind. Da sehen wir auch ein großes Potenzial der Zwischennutzung, dass sich soziale Strukturen darum etablieren.

Meine Schlussfolgerungen und Thesen beruhen auf den Ergebnissen einer Konferenz, „2nd HAND SPACES“, die wir im Mai 2010 durchgeführt haben, und unseren Projekterfahrungen im Laufe des Sommers.



Michael Ziehl

### Thesen / Handlungsempfehlungen

Im Workshop „Zwischennutzung als Win-win Prozess“ wurden folgende Thesen / Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Es bedarf eines politischen Willens, Zwischennutzung als Instrument zur Förderung von Urbanität einzusetzen.
- ▶ Es bedarf der Bereitschaft zu einem Prozess auf Augenhöhe von allen Beteiligten.
- ▶ Vertrauen in die Selbstorganisation der Nutzer ist Grundvoraussetzung für den Erfolg, ein moderierendes und beratendes Zwischennutzungsmanagement unterstützt einen erfolgreichen Prozessverlauf.
- ▶ Ein Zwischennutzungsmanagement im Interesse aller beteiligten Gruppen kann Projekte und daraus entstehende Stadtentwicklungsprozesse langfristig für alle Akteure erfolgreich gestalten.
- ▶ Die bauordnungsrechtlichen Rahmenbedingungen müssen vor dem Hintergrund von Zwischennutzungsprojekten geprüft und angepasst werden.
- ▶ Zwischennutzung und Nachhaltigkeit müssen keinen Widerspruch darstellen. Indem Zwischennutzung Gebäude und Brachflächen wiederverwendet, wieder in Wert setzt und wieder integriert, können diese von ökonomischem, ökologischem, sozialem und kulturellem Gewinn für die Stadtgesellschaft sein.

## Fünf Thesen – Abschlussdiskussion



# Fünf Thesen – Abschlussdiskussion

(Zusammenfassung der Podiumsdiskussion)



Harm Wurthmann

## Christoph Backes

u-institut für unternehmerisches Denken  
und Handeln, Bremen

## Prof. Dr. Dieter Haselbach

ICG culturplan Unternehmensberatung GmbH,  
Berlin

## Dr. Hans-Georg Küppers

Kulturreferent der Stadt München

## Birgit Monßen

Fachkommission Wirtschaftsförderung des  
Deutschen Städtetages

## Ingrid Walther

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie  
und Frauen, Berlin

## Moderation: Harm Wurthmann

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft  
des Bundes (KKKB)

Die Diskussionsergebnisse der acht Workshops wurden für die Abschlussrunde zu fünf Thesen oder Handlungsempfehlungen für einen klugen Umgang mit der Querschnittsaufgabe Kultur- und Kreativwirtschaft in den Städten verdichtet.

### These / Handlungsempfehlung 1: Bypass-Strukturen schaffen

Es stehen für die Kultur- und Kreativwirtschaft durchaus Fördermittel zur Verfügung (z. B. EFRE-Gelder). Allerdings herrscht Unklarheit darüber, wie diese Fördermittel für die Kultur- und Kreativwirtschaft eingebunden werden können. So gibt es auf der Verwaltungsseite eine große Unsicherheit, in den bestehenden Strukturen „Neues“, zuzulassen, selbst wenn dies wirtschaftliche Effekte bringt. Wenn man aber Innovation will, muss man die Rahmenbedingungen entsprechend ändern, beispielsweise Gesetze oder Vergabe-Richtlinien anpassen. Dabei sollte man wissen, dass Innovationen immer an Menschen gebunden sind, die sich außerhalb der etablierten Strukturen bewegen und neue Wege gehen. Es gilt, diese Menschen auf diesen neuen Wege zu ermutigen und politisch zu unterstützen, und das kann auch bedeuten, etablierte Strukturen zu umgehen, wenn sie sich als zu unflexibel erweisen.



Prof. Dr. Dieter Haselbach

### **These / Handlungsempfehlung 2: Ent-Bindungsstrategien entwickeln**

Es gibt in Deutschland (und auch darüber hinaus) viele konkurrierende Standorte für Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine gängige Einschätzung vieler Kreativer ist: Anderswo ist es besser als vor Ort. Folge: Sie gehen (berechtigter- und verständlicherweise) z. B. nach München, Hamburg oder Berlin. Wichtig ist daher, für sie eine Geh-Strategie zu organisieren. Das ist gut so. Darüber hinaus sollte es aber Strategien geben, um Kreative wiederkommen zu lassen. Dazu bedarf es vieler kleiner Schritte: beispielsweise spezifischer Ansprechpartner in der Verwaltung, Plattformen zum vertrauensvollen Austausch, räumliche Angebote und Mikrokredite für insbesondere die kleinteilige Kulturwirtschaft, sowie Kooperationen auf Augenhöhe im Rahmen von Stadtplanung, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing.



Dr. Hans-Georg Küppers

### **These / Handlungsempfehlung 3: Kommunikation ausbauen**

Für die Fachgremien oder Wirtschaftsförderer ist nicht allein die Kommunikation mit den Kreativen vor Ort unerlässlich, sondern auch der Austausch über Probleme und Lösungsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Fachreferaten. Eine solche Dialogstruktur – horizontal und vertikal – ist für die Stadtentwicklung und damit für die Kreativwirtschaft entscheidend – ggf. auch über die Stadtgrenzen hinaus, beispielsweise für städteübergreifende Allianzen im internationalen Wettbewerb. Fakt ist aber auch: Alle Städte stehen als Standorte der Kultur- und Kreativwirtschaft in Konkurrenz zueinander. Am Ende aller Diskussionen ist jede Stadt für sich vor die Ausgabe gestellt, ihren eigenen Weg zu finden.





Birgit Monßen

**These / Handlungsempfehlung 4:  
Kulturwirtschaft zur Chefsache machen**

Innovationen auch im Umgang mit der Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadtverwaltungen werden immer von Menschen vorangetrieben, die jenseits der etablierten Pfade neue Wege beschreiten. Diese „Pioniere“ stehen dabei keinesfalls immer in der ersten Verwaltungsreihe. Wenn man also will, dass diese neuen Wege sich verstetigen oder gangbarer werden, muss die zuständige Chefin bzw. der zuständige Chef sagen: Macht was! Macht das! Auch wenn diese Einsicht trivial erscheint, so zeigt sie doch eins: Nicht überall haben die „Pioniere“ bei ihren Innovationen die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten. Längst nicht in jeder Stadt ist das wichtige Thema „Kulturwirtschaft“ Chefsache.



Ingrid Walther

**These / Handlungsempfehlung 5:  
Schlüssel ist die Unternehmerpersönlichkeit**

Geschäftsideen sind nicht zu trennen von ihren Ideenträgern. Die Akteure in der Kultur- und Kreativwirtschaft gelten dabei als eher ökonomiephobe Menschen. Um von ihrer kreativen Arbeit auch leben zu können (und den Mut zu haben, dies zu wollen), benötigen viele von ihnen daher Unterstützung. Dabei kann es nicht darum gehen, sie zu erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten zu „verbiegen“. Für ihre persönliche Entfaltung sind vielmehr wichtig: erstens die Wertschätzung ihrer besonderen Talente und Potenziale (die in vielen „klassischen“ wirtschaftlich geprägten Lebensbereichen keine Rolle spielen) sowie zweitens eine ernst nehmende und branchengenaue Ansprache bei Beratung und Begleitung. Kommunale und staatliche Instanzen müssen dafür als verantwortungsvolle und zweisprachige Übersetzer fungieren: als Kenner von Kultur und Wirtschaft gleichermaßen.



## Informationen und Ansprechpartner

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Referat VIB1

Grundsatzfragen der Informationsgesellschaft,

IT-, Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft

Scharnhorststr. 34–37

D-10115 Berlin

Buero-vib1@bmwi.bund.de

[www.bmwi.de/go/kultur](http://www.bmwi.de/go/kultur)

Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

Referat K16

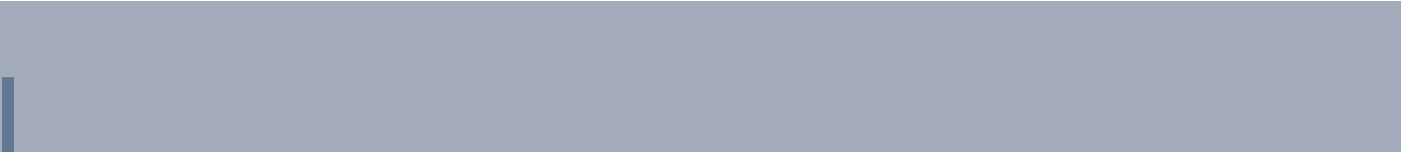
Kulturwirtschaft

Graurheindorfer Straße 198

D-53117 Bonn

K16@bkm.bmi.bund.de

[www.bmwi.de/go/kultur](http://www.bmwi.de/go/kultur)



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.