

# Kommunal planbare Kreativität?

## Die lokalen Chancen, Kultur- und Kreativwirtschaft zu fördern

Steffen Zierold<sup>1</sup>

**Die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) ist mit hohen Erwartungen verbunden, zum einen hinsichtlich ökonomischer Wertschöpfung, zum anderen im Blick auf Quartiersentwicklung. Hierbei stellt sich für Kommunen die Frage nach der Planbarkeit kreativwirtschaftlicher Entwicklungen: Welche planungs- und förderbezogenen Aktivitäten sollten realisiert werden? Oder sind die endogenen Prozesse in der KKW überhaupt steuernden Zugriffen zugänglich?**

Regionale Wirtschaftsstrukturen, die im Sektor der Kultur- und Kreativwirtschaft keine nennenswerten Potentiale vorzuweisen haben, gelten mittlerweile hinsichtlich ihrer Fertigungstiefe als unvollständig. Entsprechend suchen nahezu alle Städte nach Wegen, kultur- und kreativwirtschaftliche Potentiale zu entwickeln. In der Tat beeinflussen die im Aufschwung begriffenen Branchen der KKW wesentlich die Entwicklung städtischer und regionaler Wirtschaftsstrukturen. Planungs- und Entwicklungsstellen setzen vor allem in strukturschwachen Gebieten, die ehemals vorrangig industriell ausgerichtet waren, auf die postindustriellen Wirtschaftsbe- reiche einer zunehmend wissensbasierten Ökonomie. Mit den Kreativen und Kulturschaffenden werden Entwicklungschancen verbunden, die neben der Stärkung der Wirtschaft auch kulturelle Dimensionen und Stadtentwicklungsprozesse einbeziehen.

Administrative Planungsstellen stehen hier vor der Aufgabe, individuelle Instrumente zu entwickeln, wenn sie dem Ziel, KKW-förderliche Bedingungen zu schaffen, näher kommen wollen. Zugrunde liegt dem meist die Vorstellung, administrative Planung könne Innovationen zur Stadtentwicklung wirksam erzeugen bzw. umsetzen.

## Ergebnisse

An die Kreativwirtschaft sind in politisch-planerischer Hinsicht Hoffnungen gebunden, die nicht im Sinne einer Ursache-Wirkung-Planung erreichbar sind:

### Methodik

Untersucht wurden drei Fallbeispiele in Halle (Saale) und Erfurt: das Mitteldeutsche Multi- mediazentrum (MMZ) und die damit verbundene Konzeption Halles als „Medienstadt“, das „Designhaus Halle“ der Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle sowie das Kinder- medienzentrum Erfurt. Neben Dokumenten- analysen wurden an allen drei Einrichtungen insgesamt sieben Experteninterviews mit Akteuren geführt. Die Ergebnisse wurden fallver- gleichend untersucht und mit der einschlägigen Fachliteratur kontrastiert

### Kultur- und Kreativ- wirtschaft:

Umfasst meist als Freibe- rufler, Klein- oder Kleinst- unternehmen organisierte Akteure, die „überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produkti- on, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gü- tern und Dienstleistungen befassen“ (BMWi). Differen- ziert werden elf Teilmärkte, in denen diese tätig sind

<sup>1</sup> Dipl.-Soz. Steffen Zierold forscht am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: steffen.zierold@ hof.uni-halle.de



Abb. 1: Designhaus Halle | Foto: Steffen Zierold

- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der wachsende Wirtschaftszweig der KKW auf der Agenda administrativer Akteure steht und große Beachtung erfährt. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Genese kultur- und kreativwirtschaftlicher Entwicklungen an Bedingungen geknüpft ist, die durch administrative Planung beeinflussbar, jedoch nicht gänzlich zu setzen sind.
- Möglich ist es, gezielte Anreize und Förderungen umzusetzen, die eine Ansiedlung und Etablierung kultur- und kreativwirtschaftlicher Branchen in einer Stadt wahrscheinlicher werden lassen. Dazu zählen wie in anderen Wirtschaftsbereichen (auch) harte Standortfaktoren.

#### Kreatives Milieu:

Werthaltungen und Lebensstile des Einzelnen werden mit individuellen oder gruppenspezifischen Handlungs- und Wahrnehmungswegen verknüpft

Es lassen sich einige **förderliche Faktoren** identifizieren, die durch auch kommunal mögliche Anreizsetzungen hergestellt werden können:

- Dazu gehört die zielgruppengerechte Bereitstellung technischer oder sonstiger Infrastruktur.
- Finanzielle Anreize in Form subventionierter Mieten wirken sich in jedem Fall positiv auf gezielte Ansiedlungen an einem dafür geschaffenen Ort aus.
- Zudem sind vorhandene Großakteure (wie der MDR) der Ansiedlung einer bestimmten Anzahl und Größe von Unternehmen der KKW zuträglich. Derartige ‚Zugpferde‘ können zunächst für eine kritische Masse an Unternehmen sorgen, die meist im Bereich der Zulieferung und Dienstleistung agieren.

Die dadurch geförderten Strukturen können je nach Zielsetzung aber auch als **hemmende Entwicklungsfaktoren** wirksam werden. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn das System der zusammenarbeitenden KKW-Unternehmer weitestgehend geschlossen und damit für Markteinsteiger unzugänglich ist. Dadurch kann die Zielsetzung behindert werden, Netzwerke und Kooperationen zu bilden. Für Quartiersentwicklungsbestrebungen kann eine multiple Schwerpunktsetzung der Stadt bei gleichzeitiger finanzieller Ressourcenknappheit als entwicklungshemmender Faktor wirken.

Obwohl harte Standortfaktoren wie Mietvergünstigungen und technische Ausstattung die Ansiedlung begünstigen, kann nicht von einer unmittelbaren Ursache-Wirkungs-Beziehung gesprochen werden. Für langfristige Unternehmensstrukturen und überlebensfähige Existenzgründungen reicht es nicht, durch bauliche Maßnahmen und finanzielle Unterstützung Vorteile bei den harten Standortfaktoren zu schaffen. Hierzu bedarf es weicher Bedingungen, wie sie etwa durch Gründerzentren bereitgestellt werden können: Synergieeffekte und Kooperationen. Bei den KKW-Unternehmern stehen jedenfalls die Themen Netzwerkbildung, Kooperationen und Synergieeffekte auf der Prioritätenliste ganz oben.

Was die Umsetzung derartiger weicher Standortfaktoren angeht, zeigen sich der Einfluss durch administrative Planer begrenzt und die Grenzen des Realisierbaren schnell erreicht. Soweit von den befragten Unternehmen hinsichtlich Kooperationen, Synergien und der Bildung von Netzwerkstrukturen Defizite benannt werden, mündet dies allerdings nicht in Ablehnung der Einflussnahmen von ‚oben‘ (hierarchische Governance). Vielmehr werden weitere Maßnahmen gefordert, die gemeinsam umzusetzen seien (Co-Governance). Der administrativen Ebene muss es gelingen, eine lediglich koordinierende und unterstützende Rolle einzunehmen, die der von vielen Autoren vorgeschlagenen Steuerungscharakteristik am ehesten entspricht.



Abb. 2: Multimediazentrum Halle | Foto: Steffen Zierold

Weitestgehend außerhalb des Einflussbereiches administrativer Ebenen liegen Entwicklungen, die sozialräumliche Aspekte betreffen:

- Es ist nicht auszumachen, dass die (wirtschaftliche) Entwicklung an szenische oder milieuartige Strukturen („Kreatives Milieu“) im urbanen Raum gekoppelt sein **muss**. Dennoch **können** derartige Verhältnisse fördernd wirken oder als wesentlicher Bestandteil kultur- und kreativwirtschaftlicher Entwicklungen angesehen werden.
- Dabei deutet sich an, dass diesbezüglich Unterschiede zwischen den verschiedenen KKW-Branchen bestehen: Dort, wo die Arbeits- und Geschäftsmodelle eher traditionellen Formen entsprechen, Abläufe also zeitlich, personell und örtlich relativ klar gefasst sind, scheint die Ausprägung der sozialräumlichen Tangenten („kreatives Quartier“) kaum eine Rolle für wirtschaftliche Aktivitäten zu spielen. Ein Bezug auf den Ort erfolgt dann nur bedingt.

Die herkömmlichen kultur- und kreativwirtschaftlichen Konzepte erweisen sich in ihrer Thematisierung der Ausbildung von Szene- oder Milieustrukturen als zu stark an die Stadtgattung der Metropole gebunden. Insbesondere die sozialräumlichen Entwicklungen in Richtung eines „kreativen Quartiers“ sind in Metropolen eher wahrscheinlich als in mittleren Großstädten, wie etwa Halle und Magdeburg. Insoweit liegt es nahe, zupackendes kommunales Handeln zur Gestaltung förderlicher Kontexte einerseits mit realistischen Selbstbildern und Erwartungen andererseits zu verbinden. Für zukünftige kommunale Planungsprozesse ist daher zu beachten:

(1) An den Bau von Gründerzentren, deren Konzeptionen auf die Bedarfe der KKW ausgerichtet sind, sollten keine **direkten** Erwartungen oder Hoffnungen an eine Quartiersentwicklung gekoppelt sein:

- Erfolgreiche Ansiedlungsprozesse, die mit einem Anstieg kultur- und kreativwirtschaftlicher Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen einhergehen, stehen nicht in direktem Zusammenhang mit Quartiersentwicklungsprozessen.

#### Kreatives Quartier:

Der Begriff bündelt verschiedene sozialräumliche Einflussgrößen, die auf Quartierseigenschaften wirken. Ein solches Quartier besteht, wenn in einem räumlich begrenzten Gebiet urbane Qualitäten im Sinne von Dichte und Heterogenität gegeben sind, Tendenzen sozialer Vergemeinschaftungsformen in Form der Szene oder des kreativen Milieus bestehen und diese sozialräumlichen Faktoren Anknüpfungspunkte für die Identifikation von Akteuren mit dem Quartier bieten

- Sollen Kreative und Kulturschaffende als positiver Einflussfaktor auf Stadtentwicklungsprozesse genutzt werden, ist es geboten, vor dem Schaffen baulich physischer Realitäten an einem durch administrative Stellen gewählten Ort in einen Austausch mit der Zielgruppe zu treten. Nur wenn frühzeitig Bedarfe, Erwartungen und Ressourcen abgestimmt werden, können ausbleibende oder unerwünschte Entwicklungen vermieden werden. Wesentlich scheint demnach ein Verfahren zu sein, welches sich am Co-Governance-Modell orientiert und möglichst viele Freiräume für die kreativen Akteure lässt.
- (2) Für den Betrieb von Einrichtungen – wie dem Mitteldeutschen Multimediazentrum oder dem Designhaus in Halle (Saale) – empfiehlt es sich, den jeweiligen Hausleitungen einen möglichst großen Handlungsspielraum zu ermöglichen:
- Dies betrifft zeitliche Ressourcen. Die Betreuung und Förderung der Unternehmer bedarf ausreichender Zeit. Beschränken sich die wahrgenommenen Aufgaben aus Zeitmangel auf die Selbstverwaltung u.ä., kann die Kommunikation zwischen Leitung und Mietern, die für das Funktionieren solcher kooperativer Förderinstitutionen unabdingbar erscheint, schnell gestört werden.
  - Eine Möglichkeit zur Optimierung kann ein zentraler Ansprechpartner für die Belange der Mieter sein (ähnlich einem Quartiersmanager), der diese dann vermittelnd an die administrative Ebene weiterleitet.
  - Weiter sollte die finanzielle Ausstattung der Häuser eine gewisse Flexibilität zulassen. Diese ist Grundlage dafür, die Entscheidungsautonomie der Hausleitungen in bestimmten Grenzen flexibel zu gestalten (administrative Ressourcen). Tritt man den häufig flexiblen, spontanen und wenig formellen Arbeits- und Organisationsformen der KKW mit verwaltungsrechtlichen, hierarchischen und starren Bestimmungen gegenüber, sind Unstimmigkeiten vorprogrammiert.

## Handlungsoptionen

Insgesamt können die gewonnenen Ergebnisse – übersetzt in Handlungsmöglichkeiten – wie folgt zusammengefasst werden:

1. Für Städte hält die KKW großes Potential in wirtschaftlicher und stadtentwicklerischer Hinsicht bereit. Es empfiehlt sich, Entwicklungsziele vor dem Hintergrund der lokalspezifischen Voraussetzungen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und in Abstimmung mit allen (potentiell) betroffenen Akteursgruppen bzw. Anspruchsgruppen zu formulieren. Deren Reichweite und Detaillierungsgrad sollten je nach Bearbeitungsphase ganz bewusst variieren können – sei es um am Beginn einer Konzeptionsphase Brain-Stormings unabhängig von späteren Konkretisierungsbedarfen kreativen Lauf lassen zu können oder in einer fortgeschrittenen Bearbeitungsphase realistische Zielhorizonte von Utopien unterscheiden zu können. So erscheint die Aufnahme grundlegender Leitlinien und Zielhorizonte in Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEK) ratsam. Diese können eine detaillierte Projektierung von Einzelvorhaben jedoch nicht ersetzen.
2. Die Förderung und Unterstützung der KKW kann durch örtlich fokussierte Ansiedlungen unterstützt werden. Die kultur- und kreativwirtschaftlichen Akteure stehen einem steuernden Eingriff administrativer Ebenen prinzipiell offen gegenüber, d.h. es kommt nicht zur Ablehnung hierarchischer Governance. Für die administrativen Planer ist es geboten, eine koordinierende und

unterstützende Rolle einzunehmen. Dies gelingt dann, wenn die KKW-Akteure nicht „beplant“, sondern in allen Entwicklungsphasen mit ihnen geplant wird.

3. Die Möglichkeiten der kommunalen Einflussnahme bei weichen Standortfaktoren sind begrenzter als bei den harten. Neben der Vermeidung überzogener Erwartungen bei der Entwicklung weicher bzw. sozialräumlicher Standortbedingungen erscheint es wichtig, Planungen zur Förderung der KKW nicht nach der Schaffung baulich-physischer Realitäten enden zu lassen. Eine aktive Begleitung während der Betriebsphase kann zur Gestaltung weicher Faktoren beitragen. Neben baulichen Maßnahmen und finanzieller Unterstützung kann bspw. ein „Kümmerer“ – ähnlich einem Quartiersmanager – zur Förderung einer Kommunikationskultur beitragen und kleinere Probleme (technischer, sozialer, bürokratischer oder rechtlicher Natur) direkt aufgreifen.
4. Das Ausmaß, die Richtung und der Bedarf an endogenen Entwicklungen seitens der kultur- und kreativwirtschaftlichen Akteure sind unterschiedlich. Die Rolle, die sozialräumliche Bedingungen und Vergemeinschaftungen (Szene, Milieu) in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmer spielen, gestaltet sich je nach Branche unterschiedlich. Für Planungsprozesse empfiehlt es sich daher, die verschiedenen Branchen innerhalb der breiten Definition von Kultur- und Kreativwirtschaft zu differenzieren. Die Bedeutung der Eigenschaften, die in ihrer Gesamtheit ein „kreatives Quartier“ beschreiben, scheint abzunehmen, wenn Arbeitsorganisation und Geschäftsmodelle eher traditionell-formellen Mustern entsprechen – Abläufe also zeitlich, personell und örtlich relativ klar gefasst sind und die Unternehmensstruktur eher hierarchisch aufgebaut ist.

*Zum Weiterlesen:*

🔑 Steffen Zierold: Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren, Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg 2012. Auch unter [http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab\\_1\\_2012.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_1_2012.pdf)