## Impressum

**Herausgeber**
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

**Redaktion**
Wiebke Müller
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft
des Bundes
u-institut Backes & Hustedt GbR
Jägerstraße 65, 10117 Berlin
T 030 20 88 89 1 -14
E presse@kreativ-bund.de

**Texte**
Simon Grand
Till Hasbach
Andreas Molitor
Wiebke Müller
Christoph Weckerle

**Graphic Recording**
Max Bachmeier

**Gestaltung**
KontextKommunikation, Heidelberg/Berlin

**Druck**
NINO Druck, Neustadt/Weinstraße


www.kreativ-bund.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

KOMPETENZZENTRUM KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT DES BUNDES

# Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa

**Internationale Fachkonferenz:**
Kreative Wirkungskraft - die Matrix zwischen Innovation und Kreativität

Dr. Gesa Birnkraut, Prof. Dr. Susanne Stürmer und Rokhaya Diallo (v.l.n.r.)
bei der Paneldiskussion zum Thema "Strategien für die Kultur- und Kreativwirtschaft"

Als Teil der Pop-up Ausstellung zum Thema Erzähltechniken zeigte THE SHITSHOW, wie Psychoedukation mittels Design funktioniert. Mit ihren kommunikativen Objekten machen sie typische psychosomatische Symptome von Betroffenen mit Angststörungen und Depressionen erlebbar.

Editorial S. 4

Reportage S. 6

12 Beobachtungen S. 12
Simon Grand & Christoph Weckerle

Statement S. 26
Andy Pratt

Interviews S. 28
Johanna Skantze
Christian Ehler

Lösungsansätze S. 34

Literaturverzeichnis S. 42

# Editorial

## *„Die Kreativbranche verbindet Wirtschaft mit gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Ambitionen.“, …*

… eröffnete Christian Hirte, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, die Internationale Fachkonferenz „Kreative Wirkungskraft - die Matrix zwischen Innovation und Kreativität“ am 30. Oktober 2018. Gerade hier, so war im Laufe der Veranstaltung immer wieder zu hören, liege das unerschöpfliche Potenzial der Branche: die immer schnelleren und radikaleren Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft in einen Kontext zu setzen, Lösungen zu entwickeln und einen produktiven Umgang mit solchen Unsicherheiten zu pflegen.

Ausgangspunkt der Konferenz waren zwölf Beobachtungen aus der unternehmerischen Praxis (zu finden ab S. 11). Mit ihnen verändern Christoph Weckerle und Simon Grand, die Forschungspartner des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, derzeit die wissenschaftliche Betrachtung der Branche. Denn auch wenn ausführliche quantitative Analysen wie der jährlich im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie erscheinende Monitoringbericht die stetig zunehmende ökonomische Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft eindrucksvoll belegen, spiegeln sie nicht die Gesamtheit an Innovationsleistungen der Branche wider, da diese oftmals über den ökonomischen Mehrwert hinausgeht. Deshalb bedarf es einer neuen, um nicht-ökonomische Kriterien erweiterte Betrachtung von Wertschöpfung.

Im gleichen Zuge sprachen sich die internationalen Gäste auf dem Podium nachdrücklich für mehr Risky Projects und Experimente mit der Kultur- und Kreativwirtschaft aus und benannten die Faktoren, die aus ihrer jeweiligen Perspektive aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik dafür relevant sind: So hält es Vordenker Prof. Andy Pratt von der City, University of London, für unumgänglich, sich von der traditionellen Vorstellung von Innovation als einer „magischen Zutat“ zu verabschieden (ab Seite 24) und Dr. Christian Ehler MdEP (CDU/EVP) diskutierte mit Johanna Skantze, Co-Founderin der schwedischen Organisation We are Laja und einstige Direktorin von Generator Sverige, und weiteren Gästen über Strategien für ein erfolgreiches Policy Making der Kultur- und Kreativwirtschaft (beide im Interview ab S.26).

Mehr Räume zum experimentellen Arbeiten, zur branchenübergreifenden Kooperation und damit einhergehend auch eine neue Betrachtung von Wertschöpfung sind maßgeblich von Bedeutung, wenn es um Zukunftsgestaltung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft geht. Die 34 ½ konkreten Lösungsansätze, die dazu auf der Fachkonferenz entwickelt wurden (ab S. 35), sind erst der Anfang.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und spannende Lektüre!

Prof. Andy Pratt von der City, University of London, hielt die Keynote zum Thema „Understanding and supporting innovation in the cultural and creative industries“

**MAZEN HAYEK**
PR-Direktor des in Dubai beheimateten Medienkonzerns Middle East Broadcast Corporation

# *„Zeigen wir's dem Rest der Wirtschaft!"*

Die Bilder sind vertraut. Ein Ausschnitt aus einem Song Contest; die Szenen kennt man von „Deutschland sucht den Superstar" oder „Voice of Germany". Mitfiebernde Eltern und Geschwister im Publikum. Das entfesselte Kreischen beim Urteil der Jury. Tränen der Freude und Enttäuschung. Aber einiges irritiert dann doch. Dieter Bohlen ist nicht dabei. Die Leute im Publikum haben alle dunkle Haare. Und die Musik klingt seltsam fremd.

Reportage von ANDREAS MOLITOR

Als es wieder hell wird im Saal, ist die Stille fast greifbar. „Dieses Mädchen, das Sie gerade gehört und gesehen haben, musste vor dem Terror des IS aus dem Irak fliehen", erzählt Mazen Hayek, PR-Direktor des in Dubai beheimateten Medienkonzerns Middle East Broadcast Corporation. „Und dann hat sie an diesem Wettbewerb teilgenommen und vor mehr als 100 Millionen Fernsehzuschauern gesungen - sie, das jesidische Flüchtlingskind." Den ganzen Tag habe er aufmerksam die Diskussion darüber verfolgt, wie die Kultur- und Kreativwirtschaft Impact erzeugen kann. „Genau das tun wir täglich mit unserem Fernsehprogramm", sagt er. „Wir versuchen, Menschen ein Stück Hoffnung zu geben - auch wenn ihre Lage verzweifelt erscheint." Hayek lässt seinen Blick durch die Reihen wandern. „Ich höre, dass viele von Ihnen frustriert sind, weil Europa in der Krise steckt." Pause. „Wie wollen Sie das den 350 Millionen Menschen im Mittleren Osten erklären, von denen viele seit Jahrzehnten nur Krieg, Armut, Terrorismus, Verwüstung und Zerstörung kennen?"

Mit eindringlicheren Worten hätte eine Internationale Fachkonferenz über die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) kaum zu Ende gehen können. Rund 200 Teilnehmer*innen - Akteure*innen der Branche aus dem In- und Ausland, Vertreter*innen öffentlicher und privater Institutionen, aus Politik und Wissenschaft - hatten sich am 30. Oktober 2018 zu einer vom Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes durchgeführten Tagung mit dem Titel „Kreative Wirkungskraft" im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie eingefunden. „What if? - Was wäre, wenn die Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa da wäre, wo wir sie gern hätten, so wertgeschätzt wie beispielsweise die Technologiebranche?", formulierte Sylvia Hustedt, Projektleiterin im Kompetenzzentrum, das Ziel der Standortbestimmung. „Und was müssen wir tun, um dort hinzukommen?"

Obwohl die KKW mittlerweile zu den dynamischsten und wachstumsstärksten Wirtschaftszweigen in Europa zählt, war die Konferenz keine Stätte gegenseitigen Schulterklopfens. Selbst scheinbar Gewisses und Selbstverständliches wurde immer wieder in Frage gestellt. „Es ist an der Zeit, die eine oder andere Black Box noch einmal zu öffnen", empfahl Christoph Weckerle vom Research Venture Creative Economies an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). „Alle sprechen von ‚Kunst, Kultur und Kreativwirtschaft', aber jeder meint etwas anderes." Auch das Wort „experimentell" sei in aller Munde - doch wer sich die Förderpraxis in der EU anschaue, stelle fest, dass gerade experimentelle Projekte regelmäßig zu kurz kommen. „Wenn ein Kreativunternehmer viel Geld haben will, muss er möglichst genau sagen können, was bei dem geförderten Projekt herauskommen soll."

Insbesondere zwei Themen zogen sich wie ein roter Faden durch die wissenschaftlichen Beiträge, die Panels, die Debatten in den Dialogräumen und die Diskussionen im Plenum: die KKW als Treiberin von Innovation und Transformation sowie ihre Rolle in einem Europa, das zusehends in Nationalismen und Partikularinteressen zu zerfallen droht. Vor allem die Europa-Debatte wogte hin und her. Gibt es so etwas wie eine europäische Kultur? Ist sie überhaupt wünschenswert? Und was kann die KKW zur Rettung der europäischen Idee beitragen? Kann sie, sollte sie dem negativ geprägten Europabild der Nationalisten*innen und Populisten*innen etwas entgegensetzen - und dabei vielleicht sogar die „leading role" übernehmen?

Nicht alle Teilnehmer*innen waren begeistert von der Vorstellung, dass die Kreativunternehmer *innen mit der Europaflagge in der Hand zur Rettung der europäischen Idee schreiten. „Viele Künstler haben überhaupt kein Interesse an solchen Meta-Diskussionen", beschied Susanne Stürmer, die Präsidentin der Filmuniversität Babelsberg. „Als kreative Lobbyisten für Europa in die Bresche zu springen, das ist ihnen zu aufgesetzt."

Völlig zu Recht, fand der Europa-Abgeordnete Christian Ehler (CDU), seit Jahren einer der engagiertesten Unterstützer der KKW im Europäischen Parlament. Niemand fordere, dass „jetzt alle mit künstlich erzeugten Narrativen tapfer die Idee der europäischen Einheit hochhalten". Man wolle „keinen europäischen Einheitsbrei, sondern kulturelle Diversität".

Gerade diese Vielfalt sahen manche Teilnehmer *innen allerdings akut bedroht. Zu ihrem Sprachrohr machte sich der französische Soziologe, Autor und Journalist Frédéric Martel. Vor allem die Situation in seinem Heimatland bereitet ihm Sorgen. Dort sei „die Debatte über kulturelle Diversität geradezu heuchlerisch". Im Grunde gehe es vorrangig darum, „die französische Kultur und die französischen Künstler zu schützen und eine Art Kulturnationalismus zu begründen". All dies sei Ausdruck des Niedergangs Europas. „Wir stolpern von Niederlage zu Niederlage", sagte Martel mit Blick auf den Vormarsch der Anti-Europäer*innen in vielen Ländern, „jede Woche, jeden Tag."

Das saß wie ein giftiger Stachel - und provozierte sofort Widerspruch. Rolf Krämer, Referatsleiter für Kreativwirtschaft im hessischen Wirtschaftsministerium, zeigte sich überzeugt, dass die Kreativwirtschaft in Europa längst ein derart starkes Fundament gelegt hat, dass die Krise des politischen Europa ihre Raison d'être und ihre Geschäftsmodelle nicht mehr erschüttern kann. „Schauen Sie sich Bereiche wie Design, Architektur oder Computerspiele an", empfahl er. „Da existieren keine nationalen Grenzen mehr. Die Kreativwirtschaft redet vielleicht nicht so viel über Europa, aber sie lebt Europa."

Aber was fangen die Akteure *innen der KKW mit ihrer Freiheit an? Geht es ihnen primär darum, ihre Ideen in möglichst kurzer Zeit möglichst groß zu machen? Oder zielen sie, wie Simon Grand vom Research Venture Creative Economies der ZHdK es formulierte, „in den meisten Fällen auf die Projektion von Alternativen und häufig auch von wünschbaren Zuständen"? Christian Hirte, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, setzte gleich zu Beginn der Konferenz den Ton: „Die Kreativbranche verbindet Wirtschaft mit gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Ambitionen." Gerade hier, so war immer wieder zu hören, liege doch das unerschöpfliche

*„What if? - Was wäre, wenn die Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa da wäre, wo wir sie gern hätten, so wertgeschätzt wie beispielsweise die Technologiebranche?"*

**SYLVIA HUSTEDT**
Projektleitung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

*Niemand fordere, dass „jetzt alle mit künstlich erzeugten Narrativen tapfer die Idee der europäischen Einheit hochhalten". Man wolle „keinen europäischen Einheitsbrei, sondern kulturelle Diversität".*

**DR. CHRISTIAN EHLER**
MdEP (CDU/EVP)
(Interview siehe Seite 30)

*„Mancherorts gelten die Creative Economies immer noch nicht als ‚richtige Wirtschaft‘, sondern sind so etwas wie das Sahnehäubchen obendrauf“*

**CHRISTOPH WECKERLE**
Forschungspartner des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Potenzial der KKW: die immer schnelleren und radikaleren Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft in einen Kontext zu setzen, die Menschen mit diesen Brüchen vertraut zu machen und so gesellschaftliche Akzeptanz herzustellen.

Notwendig dazu ist die Anschlussfähigkeit an andere Branchen, insbesondere den Technologiesektor. Damit ist es allerdings offenbar nicht in allen Ländern gleich gut bestellt. „Mancherorts gelten die Creative Economies immer noch nicht als ‚richtige Wirtschaft‘, sondern sind so etwas wie das Sahnehäubchen obendrauf“, lautet ein Resumée aus Christoph Weckerles Analyse. Vielleicht gehört auch Deutschland noch zu diesen Ländern. Daniel Büning jedenfalls, Entrepreneur im Spannungsfeld zwischen digitaler Technologie, Innovation, Kultur und Politik, macht nach wie vor die Erfahrung, „dass wir beispielsweise von Ingenieuren etwas schräg angesehen werden. Für die sind wir halt die Kreativlinge.“

Eine Sichtweise, die nicht mehr allzu lange Bestand haben dürfte - davon ist zumindest Andy Pratt überzeugt. Pratt, Professor an der School of Arts and Social Sciences der City University of London, verweist auf das beispiellose Innovationstempo der KKW. Ein Autohersteller bringe im Schnitt gerade mal zwei neue Modelle pro Jahr heraus. Ein Kreativ-Unternehmen dagegen „präsentiert zwei Innovationen pro Woche. Das muss es auch, sonst ist es am Ende“.

So wie Mazen Hayek für die größte Stille im Saal gesorgt hatte, schaffte es Pratt, den größten Beifall auszulösen. „Dieser Innovationsmaschine geht die Luft nicht aus - im Gegenteil: Sie läuft von Tag zu Tag schneller“, schloss er sein Statement. „Und nun heißt es: Zeigen wir’s endlich dem Rest der Wirtschaft!“

Dr. habil. Jens Badura entwickelte in einem der drei interaktiven Dialogräume gemeinsam mit den Teilnehmenden der Fachkonferenz 11 1/2 Empfehlungen für die Gestaltung ländlicher Räume mit der Kultur- und Kreativwirtschaft (zu finden auf Seite 34/35)

Eingangsfoyer im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie



# Non-Paper II

*“Ceci n’est pas un papier”*

# Unternehmerische Strategien in den Creative Economies

## 12 Beobachtungen

Simon Grand & Christoph Weckerle

Floating University

www.floatinguniversity.org

**Universität als Zwischennutzung**

Im Regenrückhaltebecken neben dem ehemaligen Flughafengelände Tempelhof öffneten sich von Mai bis September 2018 die Türen zu einer besonderen Form der Zwischennutzung: der Floating University. Das von vornherein temporär angelegte Experiment wurde mit großer Ernsthaftigkeit und Professionalität umgesetzt und verstand sich als Versuchsaufbau zum Hinterfragen städtischer Routinen. Angebunden an eine Vielzahl von Forschungsprojekten und Hochschulen stand die Floating University sämtlichen Institutionen offen und bot Möglichkeiten, neue Formen des Lernens auszuprobieren.

# Grundidee der Non-Paper-Serie

Die Non-Papers des Research Venture CreativeEconomies (siehe auch www.creativeeconomies.com), dem Forschungspartner des Kompetenzzentrums Kultur und Kreativwirtschaft des Bundes (KKKW), entwickeln keine abgeschlossene wissenschaftliche Argumentation in einer möglichst finalisierten und fixierten Form. Es geht um eine Einladung zur Reflexion, zur Debatte, zum Widerspruch und zur Auseinandersetzung mit Entwicklungen und Perspektiven für die Creative Economies. Vorstellungen werden kritisch reflektiert; Begriffe und Black Boxes werden dekonstruiert; Selbstverständlichkeiten werden neu beurteilt. So werden festgefahrene Debatten eine neue Dynamik gewinnen und machen alternative Möglichkeiten für Akteur*innen im Bereich der Creative Economies sichtbar.

Das entspricht auch unserem Forschungsfokus. Das Research Venture arbeitet bewusst mit dem Begriff „Creative Economies“. Dahinter steht die Beobachtung, dass die bisherigen Diskussionen rund um die Kultur- und Kreativwirtschaft (Cultural and Creative Industries: CCIs) durch Perspektiven geprägt sind, die gewisse Dinge gut sichtbar machen, und gleichzeitig andere Dinge verdecken: Die Differenzierung in Teilmärkte (Musik, Theater, Software, …) verdeckt, dass wichtige Entwicklungen dazwischen passieren. Die Zuschreibung von „Kreativität“ verleitet dazu, die Kreativität in anderen Bereichen (Forschung, Politik, Technologie, …) aus dem Blick zu verlieren. Der Begriff „Wirtschaft“ impliziert ein geklärtes Verständnis, während es oft gerade darum geht, alternative ökonomische Modelle zu entwickeln. Die Datenlage führt zu einer Fokussierung auf Länder anhand nationaler Statistiken, zugleich wissen wir, dass viele wichtige Dynamiken durch internationale Verflechtungen ermöglicht werden. Mit dem Begriff „Creative Economies“ im Plural weisen wir auf diese Heterogenität hin.

Leitfragen für die Non-Papers sind insbesondere folgende drei: „what if?“ als Frage, die nach neuen Möglichkeiten und Perspektiven sucht und in vielen Kreationsprozessen wichtig ist; „what for?“ als Frage nach der Wertschöpfung und Wirkung; „so what?“ als Frage nach der Relevanz und Sinnhaftigkeit.

In unseren Netzwerken gibt es viele Kreativunternehmer*innen, die mit ihren Projekten und Unternehmen eindrucksvoll zeigen, wie kreatives Unternehmertum Wirkung in Wirtschaft und Gesellschaft entfaltet. Die zwölf vorgestellten Unternehmen sind ein kleiner Ausschnitt dessen. Sie sollen exemplarisch aufzeigen, wie und wo die Akteur*innen an Schnittstellen zu anderen Branchen und Bereichen tätig sind. Dabei zeigen sich neue unternehmerische Strategien und alternative Formen der Wertschöpfung.

Texte von WIEBKE MÜLLER





# Focus des Non-Paper II

Ausgehend von Non-Paper I, das fundamentale Themen identifiziert, die für eine aktuelle Debatte zu den Creative Economies aus globaler Perspektive wesentlich sind, vertieft das Non-Paper II eines der angesprochenen Themenfelder: „Unternehmerische Strategien in den Creative Economies“. Nach einer Serie von begründeten Propositionen in Non-Paper I arbeitet Non-Paper II mit Beobachtungen, die sich aus dem Zusammenspiel von neuester Forschung, theoretischen Diskursen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteur*innen in verschiedenen Georegionen der Creative Economies verdichten lassen. Wir sehen sorgfältige Beobachtungen als eine zentrale Qualität jedes Kreations-, Wertschöpfungs- und Strategieprozesses und vertiefen in NonPaper II, welche Dimensionen unternehmerische Strategien auszeichnen und welche zentralen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um diese Strategien zu testen, zu validieren, zu schärfen und zu skalieren. Dabei profitiert das Non-Paper II vom Dialog zwischen dem Research Venture CreativeEconomies und dem KKKW-Team sowie von vielen Gesprächen mit Akteur*innen der Creative Economies in Berlin und weltweit, von wissenschaftlichen Erkenntnissen und von globalen Debatten zum Feld.

Das Paper inszeniert einen Dialog zwischen einigen grundlegenden Beobachtungen von Simon Grand und Christoph Weckerle und einer Serie von kurzen exemplarischen Vignetten/ Cases von Akteur*innen der Creative Economies in Deutschland, mit denen das KKKW zusammenarbeitet oder im Austausch steht. Die Bezüge zwischen Beobachtungen und Cases ist bewusst offen und assoziativ, weil sich ganz unterschiedliche Zusammenhänge herstellen lassen, abhängig von der Fragestellung, der Debatte, dem Interesse, der Perspektive. Wir laden die Leserinnen und Leser des Non-Papers II ein, über diese vielfältigen Bezüge vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung nachzudenken.

Das Non-Paper II leistet einen konzeptionellen Beitrag zur Aufgabenstellung und -vertiefung des KKKW. Zielrichtung ist es, die Potenziale, Wirkungsweise und Wertschöpfung in der KKW weiter zu skalieren und für andere Wirtschaftssektoren und Bereiche zugänglich zu machen. Das soll unter anderem durch neue Erzähltechnologien und -techniken, sowie durch ein nachhaltiges, zukunftsfähiges Storytelling gelingen. Ebenso sollen darüber Anregungen für neue Unterstützungsstrukturen abseits etablierter Förderlogiken gegeben werden.

© SIMON GRAND & CHRISTOPH WECKERLE, CreativeEconomies.com & Forschungspartner des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, in Zusammenarbeit mit dem Team des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.



FluxFM

www.fluxfm.de

**Digitale Transformation in der Medienindustrie**

Wenn Mona Rübsamen, Gründerin und Geschäftsführerin von FluxFM, erklären soll, was FluxFM ist, dann sagt sie, es sei eine crossmediale Musik- und Kulturplattform. Das kommt nicht von ungefähr: FluxFM lädt im eigenen FluxBau zu Konzerten und anderen Veranstaltungen ein. Um für seine Zielgruppe jederzeit erreichbar zu sein, hat der Radiosender seinen Kosmos vor allem im digitalen Raum enorm erweitert. So bietet das ‚Next Level Radio‘ derzeit über 40 Streaming-Angebote und Podcasts an. Dafür hat FluxFM eine umfangreiche technologische Plattform, radiosphere.io, entwickelt, die auch weitere Sender inzwischen lizensiert haben. Denn klar ist: Auch wenn Musik weiterhin überwiegend linear gehört wird, erwarten Digital Natives und Werbetreibende von Radio und Audio-Angeboten dennoch die Funktionalitäten, die für Netflix und Instagram längst selbstverständlich sind. Mit der Verlagerung ins Digitale verändern sie die Wertschöpfung. Nicht nur inhaltlich, sondern auch wirtschaftlich. Während bisher die UKW-Reichweite undifferenziert per Telefonabfrage „gemessen“ und vergütet wurde, spielen auf den neuen Distributionswegen Zielgruppen-Targeting und Programmatic Marketing eine entscheidende Rolle. Hierauf ist FluxFM mit seinem Angebot vorbereitet. Dies führt zur Erhöhung des Umsatzes pro Hörer/User, aber natürlich auch zum Wettbewerb mit den anderen digitalen Playern.

# 12 Beobachtungen

1 Jeder Kreationsprozess, Wertschöpfungsprozess und Strategieprozess lebt im Kern von Entwürfen und Setzungen.

Kreation bezieht sich auf Neues, Wertschöpfung auf Kontroverses, Strategie auf die Zukunft. In allen drei Dimensionen spielen Unsicherheit und Ambiguität eine fundamentale Rolle. Es ist nicht einfach klar, wie die Dinge sich entwickeln werden (Unsicherheit heißt Nichtwissen). Und es gibt immer kontroverse Beurteilungen und Bewertungen (Ambiguität heißt Kontingenz): Ist etwas Neues wünschenswert, aus welcher Perspektive? Schafft es Wert und für wen? Wie lässt es sich in Zukunft realisieren? Das erklärt, warum uns gerade in den Creative Economies viele Entwürfe, Setzungen, Hypothesen und Behauptungen begegnen: zur eigenen Position, zur Arbeit von Dritten, zur Qualität von Ergebnissen, zum Wert von Artefakten, zur Relevanz einzelner Projekte.

Unternehmerische Strategien implizieren, dass Akteur*innen sich für diese Entwürfe engagieren und die Verantwortung für ihre Setzungen übernehmen. Dadurch exponieren sie sich und gehen durchaus auch existentielle Risiken ein. Sie stellen Bestehendes und Selbstverständliches in Frage, um zugleich neue Potenziale, Perspektiven und Opportunitäten denkbar und realisierbar zu machen. Sie agieren zwischen Gegenwart und Zukunft. Dabei ist klar: Jede*r kann unternehmerisch aktiv werden, zunehmend mehr muss jede*r unternehmerisch aktiv werden, weil er/sie sonst keine Perspektive hat oder seine/ihre Ambitionen nicht umsetzen kann. Beim Reden über Innovation, Wertschöpfung oder Strategie werden diese Unsicherheiten oft ausgeblendet. Wir schlagen vor, genau dies mehr in den Blick zu nehmen, um zu verstehen, wie Entwürfe und Setzungen entstehen, sich formieren, etablieren, durchsetzen oder scheitern.

2 Im Kreationsprozess beziehen sich Entwürfe auf zukünftige Möglichkeiten – es geht um Haltungen, nicht um ideologische Positionen.

Im Kreationsprozess geht es um den Entwurf des Neuen. Durch dieses Neue wird Bestehendes in Frage gestellt und mit neuen Möglichkeiten herausgefordert. Das impliziert einerseits eine Haltung, aus der heraus Möglichkeiten entworfen werden. Zugleich impliziert das Neue Kritik an dem, was ist, und entwirft dazu Alternativen. Kreation bezieht entsprechend klar Position und ist damit politisch (siehe dazu das Non-Paper I, alle Non-Papers werden unter www.creativeeconomies.com zur Verfügung gestellt). Politik, Kritik und die Suche nach überzeugenden Alternativen folgen dabei nicht einem ideologischen Programm. Vielmehr lebt jeder Entwurfs- und Kreationsprozess von der Offenheit neuen Möglichkeiten gegenüber: Überraschendes, Provokatives, Unberechenbares, Irritierendes, … kann jederzeit auftauchen und sich entwickeln. Das macht jeden linearen, direktiven Zugriff problematisch. Es braucht sehr viel mehr indirekte Verfahren und Strategien (vgl. Jullien). Erst so kann sich das Potenzial kreativer Entwürfe entfalten. Dabei ist der Entwurf von Neuem herausfordernd. Entsprechend lässt sich beobachten, dass Akteur*innen der Creative Economies sich in besonderem Maße durch Behauptungskompetenz auszeichnen, das heißt, die Bereitschaft und Fähigkeit besitzen, unter Unsicherheit Entwürfe und Setzungen zu lancieren und sich für diese zu engagieren und zu exponieren. In dieser Hinsicht besteht eine Verwandtschaft mit der Philosophie und der „Inkompetenzkompensationskompetenz“ (vgl. Marquard). Das bedeutet, auch unter Unsicherheit zu denken und zu handeln. Und es besteht eine Verwandtschaft mit politischen Bewegungen. Der Entwurf alternativer Möglichkeiten für die Zukunft einer Gesellschaft lebt von der Exploration, vom Versuch, vom Experiment (vgl. White).

3 Kreative Positionen unterscheiden sich nicht nur im Ergebnis, sondern in den Verfahren und Methoden.

Jede*r kreative Akteur*in und jede kreative Organisation definiert sich unter anderem über ein sehr spezifisches Repertoire von Praktiken, Methodologien, Routinen, Verfahren usw. Typische und oft diskutierte Ansätze des Entwerfens und Kreierens wie Bricolage, Skizzieren, Improvisieren, Modellieren, Prototyping, Storytelling, Inszenieren, Experimentieren und Testen werden von kreativen Akteur*innen und ihren Organisationen zu eigenen Praktiken und spezifischen Repertoires weiterentwickelt (der differenzierte Vergleich unterschiedlicher Architekturbüros, Designagenturen, Fashionlabels, Software Engineering Firmen zeigt, wie unterschiedlich diese Praktiken gelebt werden). Das erklärt einen wesentlichen Teil der Differenz in den Resultaten, der Wirkung, Relevanz oder Akzeptanz einer einzelnen Position. Zugleich sind diese Verfahren und Methoden meist im Hintergrund („backstage“) aktiv, während die Diskussion auf die Resultate fokussiert, die nach Außen wirken.

Damit verbunden ist ein Wettbewerb um die Zuschreibung eines „creative core“ (vgl. Grand & Weckerle zu Phase XI). Exemplarisch für diese Dynamik ist die immer wieder neu verhandelte Bedeutung der diversen Akteure*innen in Theater, Tanz oder Film (Schauspieler*innen, Regisseure*innen, Intendant*innen, Festival-Direktor*innen, Produzent*innen, Kurator*innen). Gleichzeitig werden Unternehmer*innen, Forscher*innen oder Polit-Aktivist*innen als die eigentlichen „Kreativen“ gesehen (siehe etwa den Hype um das Silicon Valley): Wem wird die „eigentliche“ Kreation zugeschrieben, wo werden die wichtigen Entscheidungen im Kreationsprozess getroffen, wer prägt, wie ein konkretes Projekt realisiert wird, wer verändert mit seinen Ideen und Initiativen die Welt? Zugleich wächst das Interesse, neben dem Fokus auf den „roten Teppich“ auch hinter die Kulissen („backstage“) zu schauen, das „Making Of“ zu verstehen. Wie entstehen konkrete Ideen, welche Praktiken spielen eine Rolle, wie wird experimentiert, wie wird verhandelt und vermittelt?

Dr. Renzo Vitale
www.renzovitale.com
**Die menschgewordene Schnittstelle**
Die Elektroautos, die derzeit entwickelt werden, könnten sich nahezu lautlos über die Straßen bewegen. Was begrüßenswert klingt, ist gleichzeitig gefährlich, da die Geräuschkulisse auch als Warnsignal für andere Straßenverkehrsteilnehmer*innen fungiert. Bei der BMW Group entwirft Renzo Vitale daher den Sound der Zukunft. Dafür verbindet er seine Expertisen als Wissenschaftler, Akustikingenieur, Sounddesigner, Musiker und Künstler – um nur einige zu nennen.

Politics for Tomorrow
www.politicsfortomorrow.eu
**Liebenswerte Bürokratie**
Politics for Tomorrow engagiert sich für politische Prozesse und eine ko-kreative Arbeitskultur im öffentlichen Sektor, die menschliches Wohl und bürgerliche Teilhabe im Fokus haben und ein Zusammenspiel von sozialen und technologischen Innovationen ermöglichen. Den Plattformgedanken verfolgend gestaltet Politics for Tomorrow Lernsettings, die Menschen aus Politik und Verwaltung Experimentierräume bieten, in denen sie konkrete Herausforderungen ko-kreativ, agil und mit neuen Perspektiven bearbeiten können. Dabei wird eine individuelle und kollektive Kompetenzaneignung gefördert, die auf Innovationsprozesse wie dem Design Thinking, transdisziplinären Forschungsansätzen und erfahrungsbasiertem Lernen aufbaut. Maßgeblich sind iterative Arbeitsphasen, in denen Bedarfe empathisch erkundet und strukturiert sowie Ideen gemeinsam entwickelt und getestet werden. Gestützt wird die Arbeit von Politics for Tomorrow durch eigene Forschung zu gestalterischen Methoden, Praktiken und Prozessen, die für Regierung und Verwaltung relevant sind. Team und Beirat verbinden unterschiedliche Schwerpunkt-Kompetenzen und berufliche Hintergründe – auch aus der Kultur- und Kreativsphäre – und sind disziplinübergreifend für maßgeschneiderte Prozessbegleitung aufgestellt.

4 Akteur*innen der Creative Economies müssen sich mit ihren Entwürfen und Setzungen in diversen Spannungsfeldern positionieren.

Das Feld der Creative Economies ist durch diverse Spannungsfelder gekennzeichnet. Jede*r Akteur*in muss sich mit ihren/seinen Entwürfen und Setzungen in diesen Spannungsfeldern bewegen und Position beziehen. Im Kern der Creative Economies steht das Spannungsfeld Singularität versus Mainstream: Inwieweit wird eine einmalige Position und Perspektive angestrebt, mit der man sich unterscheiden kann: „einmalig“, „unique“, „being different“ sind dann die Ambitionen. Und inwieweit geht es um Relevanz und Resonanz bei einem großen Publikum: „Bekanntheit“, „Nachfrage“, „Impact“ sind dann die Referenzen. Wobei das eine das andere nicht ausschließt, beide Pole sind durch unterschiedliche Erwartungen, Erfolgskriterien und Dynamiken charakterisiert, aber mit singulären Positionen ein großes Publikum zu erreichen, kann durchaus eine attraktive Perspektive sein.

Neben diesem fundamentalen Spannungsfeld sind weitere Spannungsfelder relevant: Ökonomie - Kultur (beispielsweise bei der Diskussion über die Bedeutung von Kunstmessen für die Bewertung von künstlerischer Qualität), Kultur - Kunst (bei der Abgrenzung von staatlicher Förderung), Kreation - Innovation, Prozess - Resultat, Innovation - „preservation“ (etwa mit Bezug zum Hype um „Kreation“ und „Innovation“: Was soll bleiben und bewahrt werden?), „ex ante“ - „ex post“, Vielfalt - „emptying“ (wie wichtig sind leere Räume, das Fehlen von Artefakten, das Vergessen für den Kreationsprozess in einer Konsumkultur, die mit Objekten zugestellt ist), lokal - global, informell - formell (etwa mit Bezug zur Frage, ob unternehmerische Strategien auf eine Institutionalisierung hinwirken oder nicht), Unikat - Vervielfältigung, Autorenschaft - Dienstleistung (für viele Agenturen eine wichtige Frage). Je nachdem, wie sich unternehmerische Strategien in diesen Spannungsfeldern bewegen, ergeben sich ganz andere Dynamiken, Erwartungen und Herausforderungen.

5 Akteur*innen der Creative Economies verweigern sich oftmals gegenüber Kategorisierungen und Vereinnahmungen von Außen.

Akteur*innen der Creative Economies sind oftmals kritisch gegenüber jedem Versuch der Einschränkung oder Vereinnahmung. Entsprechend identifizieren sich viele Akteur*innen nicht mit den Industrien oder Clustern, mit denen Institutionen versuchen, das kreative Feld zu ordnen und quantitativ zu erfassen. Vielmehr stehen spezifische Projekte, Initiativen und Unternehmungen im Fokus. Wie sehr sich ein Unternehmen der Games Industrie am Film, am Entertainment, an den Medien, an Forschung, am Software Engineering, am Storytelling orientiert, wird von Akteur*innen sehr unterschiedlich bewertet. Entsprechend ist oft unklar, inwieweit einzelne Akteur*innen ihre Arbeit als Forschung verstehen, als künstlerisches Experiment, als Beitrag zur





PHASE XI – Creative Alps Lab

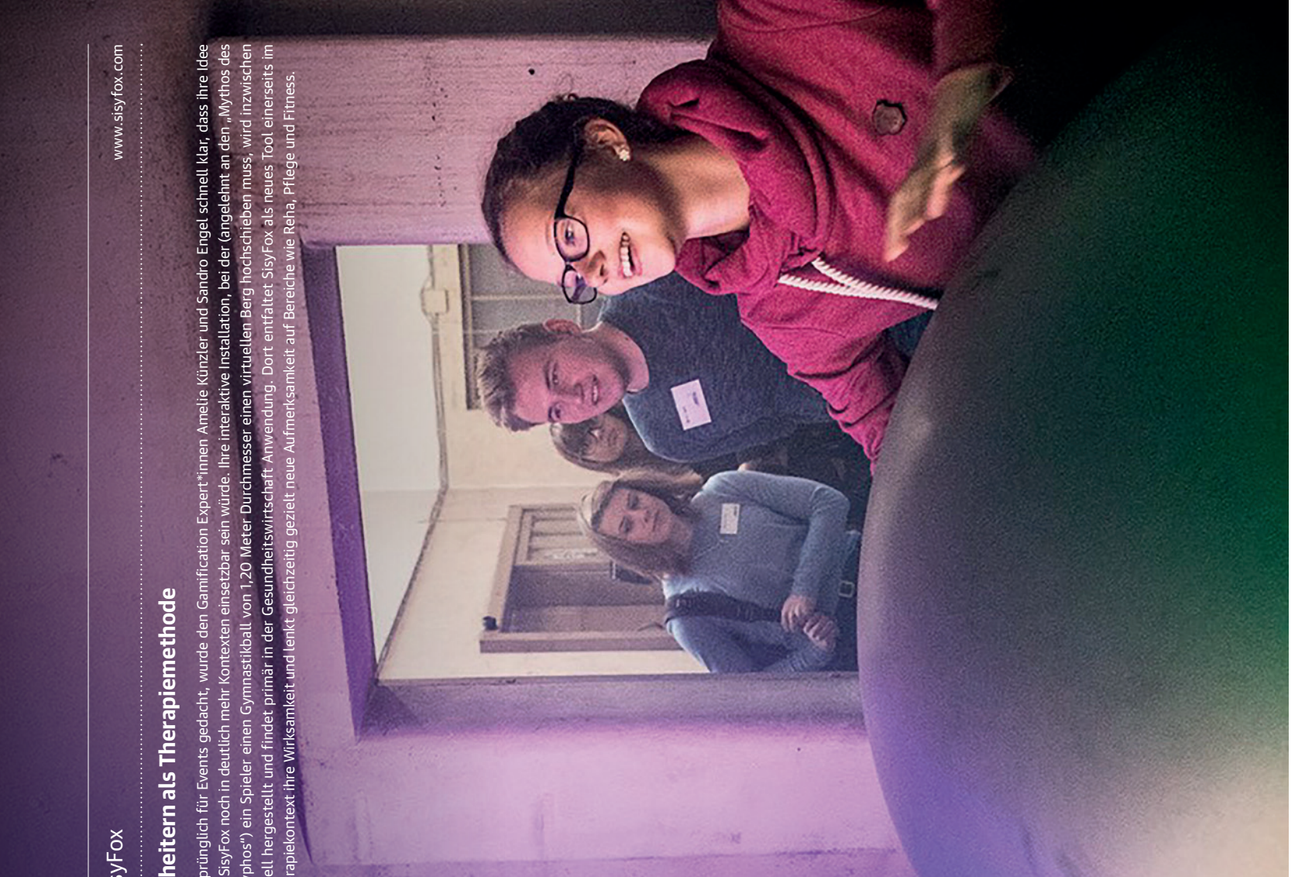
**Neue Visionen für die Alpen**

Lange Zeit zierten Aufnahmen von idyllischen Bergpanoramen mit schneebedeckten Gipfeln zahlreiche Reiseprospekte und definierten die Alpenregion als malerische Urlaubsregion. Dem Philosophen, Kulturmanager und Bergwanderführer Jens Badura und dem Storyteller Matthias Leitner war dieses Bild zu eindimensional. Sie gründeten daher im Rahmen des Projekts PHASE XI – eine Expedition mit der Kultur- und Kreativwirtschaft - das Creative Alps Lab. Ziel ist es, bestehende Klischees konsequent aufzubrechen und Platz für eine neue Sichtweise auf Regionen wie den Alpenraum zu schaffen. Auch nach Abschluss der PHASE XI 2017 läuft die Arbeit des Think & Do Tank weiter und viele verschiedene Projekte und Institutionen haben sich angeschlossen. Gemeinsam erarbeiten sie Möglichkeiten, wie kultur- und Kreativwirtschaft die nachhaltige Standortentwicklung ländlicher Regionen positiv beeinflussen kann und welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden müssen.

SisyFox

**Scheitern als Therapiemethode**

Ursprünglich für Events gedacht, wurde den Gamification Expert*innen Amelie Künzler und Sandro Engel schnell klar, dass ihre Idee um SisyFox noch in deutlich mehr Kontexten einsetzbar sein würde. Ihre interaktive Installation, bei der (angelehnt an den „Mythos des Sisyphos“) ein Spieler einen Gymnastikball von 1,20 Meter Durchmesser einen virtuellen Berg hochschieben muss, wird inzwischen seriell hergestellt und findet primär in der Gesundheitswirtschaft Anwendung. Dort entfaltet SisyFox als neues Tool einerseits im Therapiekontext ihre Wirksamkeit und lenkt gleichzeitig gezielt neue Aufmerksamkeit auf Bereiche wie Reha, Pflege und Fitness.



technologischen Entwicklung, als politische Aussage usw. „Zwischen“ den Bereichen entstehen durch Verknüpfungen oft neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten.

Zugleich geht es aber oft noch um etwas anderes: Akteur*innen der Creative Economies wollen sich der selektiven Vereinnahmung durch einzelne Akteur*innen und Institutionen entziehen: Nicht irgendein Gremium, nicht die Politik, nicht die Stadtplanung, nicht die Statistik oder ähnliches sollen definieren, worin der Kern eines Projektes besteht. Entsprechend finden sich auch ganz unterschiedliche Haltungen, von Libertären und Anarchist*innen, über soziale Bewegungen zu Unternehmen und Geschäftsmodellen. Dabei geht es oft auch um die subversive Umdeutung gewisser Logiken: Wenn es gelingt, Forschungsgelder zu mobilisieren für die Finanzierung eines Kunstprojektes, dann kann ein Forschungsbezug spannend sein. Zugleich wird so der Möglichkeitsraum, was als Forschung denkbar ist, weiterentwickelt, verschoben und neu gewertet. Das macht die Wandlungsfähigkeit vieler Akteur*innen der Creative Economies und ihrer Strategien aus.

6 Entwürfe und Setzungen in den Creative Economies werden im konkreten Tun entwickelt, geprüft und geschärft.

Viele Akteur*innen in den Creative Economies orientieren sich an einer Maker-Kultur. Das zeigt sich aktuell im Kontext der Digitalisierung und der großen Bedeutung von Hacking, Prototyping, agilen Entwicklungsmethoden, experimentellen bX Zugängen usw.. Zugleich verbinden sich digitale und analoge Entwicklungen immer wieder neu, von Fablabs und 3D-Drucker über Robotik und neuen Materialien bis zu Performances und Inszenierungen in vielen Bereichen. Dabei knüpfen Akteur*innen sehr bewusst an handwerkliche Traditionen an, interessieren sich für die Verknüpfung unterschiedlicher Praktiken und denken dabei über das Wesen der Arbeit nach. Wir verstehen diesen Fokus auf dem konkreten Tun als einzige Möglichkeit, unter Unsicherheit und Ambiguität zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Durch Experimente, Versuche, Improvisation, Bricolage, … werden Möglichkeiten konkret, sie lassen sich beurteilen und bewerten, sie werden greifbar und diskutierbar.

Dadurch wird erst deutlich, worin eine Idee, ein Potenzial, eine Option besteht. Entsprechend sind gerade die Creative Economies mit ihren Experimenten und Laboratorien zentral für die Beurteilung technologischer, gesellschaftlicher und unternehmerischer Entwicklungen. Im Tun dieser Akteur*innen werden früh die Potenziale und Gefahren von neuen technischen Verfahren sichtbar. Etwa wenn es darum geht, die Verwischung der Grenzen zwischen Mensch und Maschine besser zu verstehen: Wo erweitern Technologien unsere Möglichkeiten? Wo werden wir in Systeme gezwungen? Welche unerwünschten Effekte sind denkbar? Verfahren wie „speculative design“ (vgl. Dunne & Raby), „design fiction“ (vgl. Bleeker), „critical design“ (vgl. Raby) sind dafür beispielhaft. Nur wenn wir Zukunft heute erlebbar, erfahrbar, sichtbar machen, können wir ihre Wünschbarkeit ernsthaft verhandeln.

Platform 12 (Forschungscampus der Robert Bosch GmbH) https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/bosch-revolutionier-t-arbeitswelt-seiner-forscher-102976.html

**Effektives Stochern im Nichts**

Auf dem neuen Forschungscampus der Robert Bosch GmbH hat das Künstlerduo Wimmelforschung, bestehend aus Maren Geers und Thomas Drescher, mit dem Projekt Platform 12 einen Freiraum geschaffen, in dem sich Ingenieur*innen, Forscher*innen und Künstler*innen austauschen können. Im 12 Stock befindet sich der Experimentierraum, der den Forschern als Ort der Reflexion und kreative Freifläche dient, in der unabhängig von der Organisationsstruktur des Unternehmens gearbeitet werden kann. Besonderes Merkmal des Raums ist die kontinuierliche Anwesenheit eine*r Künstler*in, der jeweils für drei Monate das Wimmelforschungs-Stipendium erhält. Auf diese Weise fließen Besonderheiten in der Arbeitsweise von Künstler*innen in den Arbeitsalltag der Ingenieur*innen ein.

7 Setzungen unter Unsicherheit erfordern Begründung; gleichzeitig haben Begründungen unter Unsicherheit keine stabile Basis.

Akteur*innen der Creative Economies handeln und wirken unter Unsicherheit. Das bietet einerseits die Möglichkeit, Neues zu schaffen und Alternativen zu postulieren. Zugleich kann unter Unsicherheit jede Position grundsätzlich in Frage gestellt werden, es sind immer andere Positionen, Setzungen, Hypothesen, Behauptungen denkbar. Das erklärt, warum Setzungen und Entwürfe in den Creative Economies einerseits so zentral sind und warum sie andererseits auch sehr fragil sind und geschützt werden müssen. Die Akteur*innen der Creative Economies müssen entsprechend immer wieder neu eine Basis schaffen, um das Feld und ihr Wirken zu beurteilen, Positionen zu erklären und zu begründen.

Das lässt sich mit der Dynamik eines Forschungsprogramms in der Wissenschaft vergleichen: Jedes neue Forschungsprogramm postuliert einen axiomatischen Kern von zentralen Annahmen und paradigmatischen Voraussetzungen (Lakatos). Diese lassen sich selber nicht weiter begründen, sondern müssen sich in der Forschungspraxis bewähren. Über die Zeit entwickelt sich ein protective belt aus Projekten, Erkenntnissen, Aussagen, Methodologien, die das Feld weiterbringen und zugleich die Attraktivität des axiomatischen Kerns bestätigen. Eine der wirksamsten Möglichkeiten, Entwürfe und Setzungen zu schützen und voranzubringen und zugleich zu konkretisieren und zu realisieren, ist „Storytelling“. In diesem Sinne gilt es, neue Erzähltechnologien und -techniken in den Creative Economies branchenübergreifend zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Diese Erzähltechnologien und -techniken sind eine Schlüsselressource, um Zukunft unter Unsicherheit erlebbar zu machen und neue Anwendungsszenarien für komplexe Zusammenhänge zu ermöglichen.

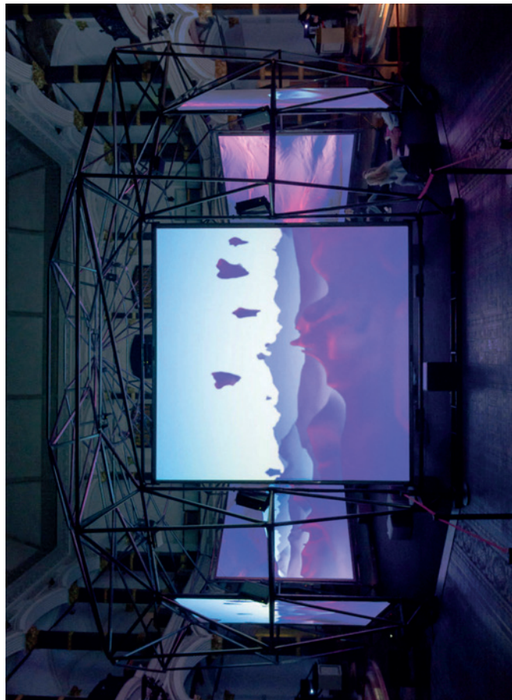
8 Kreations- & Wertschöpfungsprozesse in den Creative Economies müssen durch geeignete Organisationsformen stabilisiert werden.

Rei Kawakubo diskutiert den engen Zusammenhang zwischen Kreation und den organisationellen Voraussetzungen, die diese Kreation möglich machen („My work takes place where creating clothes and advancing a company overlap; there cannot be one without the other“). Das erklärt das große Interesse an neuen Organisationsformen und geeigneten organisationellen Settings für Kreations- und Wertschöpfungsprozesse in den Creative Economies. Das reicht von der Bedeutung von Ateliers und Produktionsfirmen in der Kunst über die Bedeutung von gemeinsamem Essen und Kochen bis zur Inszenierung permanenter und temporärer räumlicher Strukturen (Fabrikhallen, Festivals, Messen, Operndörfer, Maker Spaces). Geeignete Plattformen und Communities, ihre Inszenierung und Kuration sind ein zentrales Thema im Kontext der Creative Economies und Inspirationsquelle für viele andere Organisationen und Institutionen.

Pfadfinderei www.pfadfinderei.com

**Bildgewalten für Kunst und Industrie**

Der Pfadfinderei ging es ursprünglich bei der Gründung im Jahr 1998 um Grafikdesign für Print, Schriftfonts und Logos. Die geteilte, unbändige Leidenschaft aller Teammitglieder für Musik und deren Visualisierung ließ sie jedoch schnell zu den renommiertesten Adressen für VJing und experimentelle Bildwelten werden. Mittlerweile haben sie sich eine Struktur geschaffen, die ihnen ermöglicht, den Spagat zwischen rein künstlerischen Arbeiten und der Umsetzung von Aufträgen aus der Industrie zu meistern.



Eine zentrale Referenz ist dabei das Laboratorium als Ort wissenschaftlicher Forschung (vgl. Rheinberger, Knorr Cetina) sowie die Frage, welche Rahmenbedingungen, Ausstattungen und Instrumente wichtig sind, damit gute Versuche und Experimente stattfinden und aufgezeichnet werden können (vgl. Latour). Gerade im „Dazwischen“ von künstlerisch-gestalterischen und experimentell-forschenden Prozessen entstehen viele neue und spannende Formate und Ansätze. Zugleich hat das die Konsequenz, dass neben den Diskussionen zu Prekariat, Ich-AG, Selbst-Management, project economy in den Creative Economies die Auseinandersetzung mit Fragen der Organisation und Strukturierung kreativer Prozesse mehr Aufmerksamkeit verdienen würde. Dazu gehört auch die Frage, inwieweit Management und Governance mit Bezug zu solchen Organisationen funktionieren können bzw. im Sinne von Kuration, Moderation oder Befähigung neu verstanden werden müssen.

---

9 Erfolgreiche Wertschöpfung in den Creative Economies muss relevante Ressourcen für ihre eigene Realisierung mobilisieren.

Unternehmerische Initiativen und experimentelle Laboratorien, kreative Produktionsprozesse und gut ausgestattete Maker-Spaces, digitale Plattformen und temporäre Events brauchen vielfältige Formen des Equipments: von Infrastrukturen über Methoden und Denkmodelle bis zu Narrativen. Unternehmerische Strategien in den Creative Economies sind daher ganz wesentlich verknüpft mit der Art und Weise, wie relevante finanzielle und nicht-finanzielle (Wissen, Fähigkeiten, Vertrauen), tangible (technische, räumliche etc.) und intangible (Aufmerksamkeit, Reputation etc.) Ressourcen mobilisiert werden können. Wenn in den Creative Economies von Geschäftsmodellen die Rede ist, dann ist oft etwas anderes gemeint: Ressourcenmobilisierung und -allokation.

Das hat Konsequenzen für die Diskussion zum Thema Förderung: Förderung impliziert meist eine bestimmte Förderlogik. Wenn Akteur*innen der Creative Economies über diesen Weg Ressourcen für ihre Initiativen mobilisieren, dann machen sie sich ein Stück weit abhängig von dieser Logik. Zugleich lässt sich beobachten, dass Akteur*innen immer wieder diese Logiken selber thematisieren und je nachdem positiv oder subversiv für die Legitimierung und das Framing der eigenen Tätigkeit nutzen. Zugleich bedeutet das, dass viele Projekte nur schwer finanzierbar sind, weil sie unsicher, experimentell und entsprechend inhärent offen sind („risky projects“). Entsprechend haben viele Akteur*innen der Creative Economies unrealisierte Projekte, weil diese nicht etablierten Fördermodellen entsprechen (vgl. Obrist). Dem Potenzial der Creative Economies gerecht werden heißt, hier neue Wege zu gehen.

---

10 In den Creative Economies geht es nicht primär um Wachstum, sondern um kreativen Impact und dessen Skalierung.

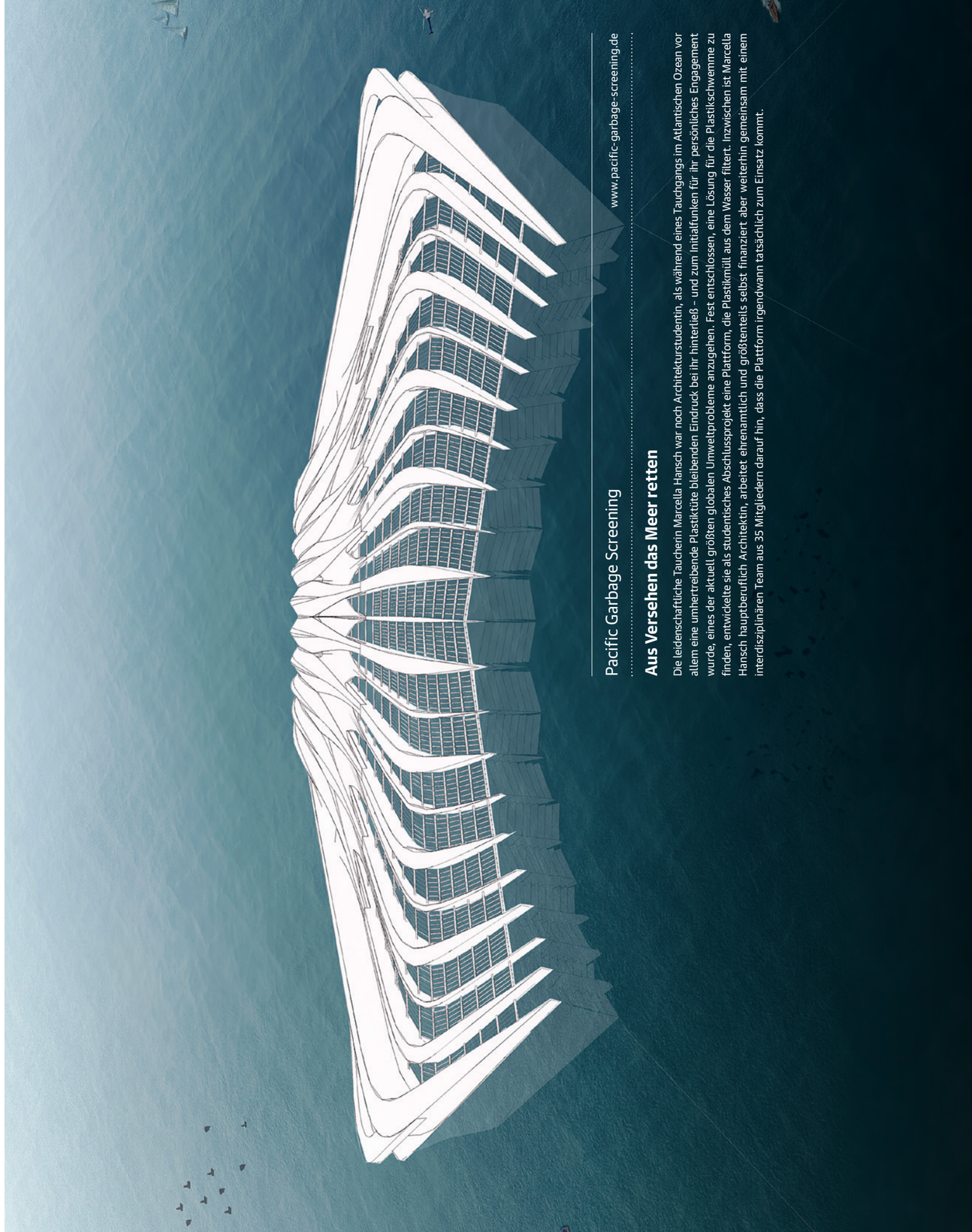
Eine Erwartung an die Creative Economies und ihre vielen Akteur*innen ist Wachstum. Zugleich ist genau diese Erwartung für viele Akteur*innen der Creative Economies nicht prioritär oder sie steht sogar im Widerspruch zu den Ambitionen der Akteur*innen selbst. Worum es vielen Akteur*innen in diesem



PHASE XI – Company Residency: theconstitute.org/digital-porcelain-manufactory
The Constitute & KPM

**Raum für neue Beziehungen**

Es war ein Experiment, als das Künstlerkollektiv THE CONSTITUTE für eine dreimonatige Company Residency in den Austausch mit der Königlichen Porzellanmanufaktur Berlin (KPM) trat: In einem ergebnisoffenen Prozess traf 3D-Druck-Expertise auf traditionelle Handarbeit, schnelles und digitales Arbeiten auf den langwierigen und sehr analogen Entwicklungsprozess in der Porzellanherstellung. Da es keine vertraglich festgesetzte, konkrete Zielsetzung gab, hatten alle Beteiligten die Freiheiten zum Ausprobieren und Machen. Entstanden ist eine kleine Kollektion 3D-gedruckter Objekte und ein neues, praktisch erlebtes Grundverständnis auf beiden Seiten. Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde die prototypische Kooperation in eine langfristigere Zusammenarbeit überführt.



Pacific Garbage Screening www.pacific-garbage-screening.de

**Aus Versehen das Meer retten**

Die leidenschaftliche Taucherin Marcella Hansch war noch Architekturstudentin, als während eines Tauchgangs im Atlantischen Ozean vor allem eine umhertreibende Plastiktüre bleibenden Eindruck bei ihr hinterließ – und zum Initialfunken für ihr persönliches Engagement wurde, eines der aktuell größten globalen Umweltprobleme anzugehen. Fest entschlossen, eine Lösung für die Plastikschwemme zu finden, entwickelte sie als studentisches Abschlussprojekt eine Plattform, die Plastikmüll aus dem Wasser filtert. Inzwischen ist Marcella Hansch hauptberuflich Architektin, arbeitet ehrenamtlich und größtenteils selbst finanziert aber weiterhin gemeinsam mit einem interdisziplinären Team aus 35 Mitgliedern darauf hin, dass die Plattform irgendwann tatsächlich zum Einsatz kommt.

Feld geht, ist vielmehr Creative Impact, Relevanz, Wirksamkeit. Wichtig ist, kulturell, gesellschaftlich, politisch, ästhetisch, ökologisch, künstlerisch etwas zu bewegen und andere Akteur*innen zu mobilisieren. Wir schlagen deshalb vor, mit Bezug zu den Creative Economies nicht von Wachstum zu sprechen, sondern von Skalierung. Dabei ist wesentlich: Es geht um scaling-up und um scaling-down (vgl. Sutton & Rao). Eine Initiative kann größer werden, sich global ausweiten (siehe die Diskussion zu „Mainstream“, oben), Akteur*innen der Creative Economies können aber auch sehr bewusst entscheiden, an einem Punkt wieder kleiner zu werden, Potenziale nicht zu verfolgen, Dinge zu beenden.

Eine Konsequenz des Scaling-Ansatzes sind Beweglichkeit und Agilität: entscheidend ist nicht Größe per se, sondern Handlungsfähigkeit. Es geht darum, Neues möglich zu machen und Alternativen zu fördern; es geht darum, Unkonventionelles auszuprobieren und Entwürfe zu testen. Darin liegt eine Qualität an sich, ohne dass es zwingend Resultate darüber hinaus braucht. Zugleich wird Wachstum und Impact in einem Bereich als Möglichkeit gesehen, neue Experimente in einem anderen Bereich zu finanzieren. Mit Blick auf die Zukunft geht es oft um Erneuerungsfähigkeit, das heißt: Nicht stehen zu bleiben, sondern sich zu verändern. Hier trifft sich die Haltung vieler Akteur*innen der Creative Economies mit Familienunternehmungen und mittelständischen Firmen, die teilweise über Generationen erfolgreich bleiben genau dadurch, dass sie sich weiterentwickeln.

11 Jede Wertschöpfung behauptet Werte; deren Bewertung muss immer wieder neu bestätigt werden.

Wertschöpfung („value creation”) verknüpft wie selbstverständlich zwei Kernthemen der Creative Economies: „Wert“ und „Kreation“. Zugleich impliziert Wertschöpfung für viele eine ökonomische Wertung: es geht oft unhinterfragt um Wertschöpfung durch bestehende und neue Produkte und Lösungen, und damit um Kommerzialisierung und kommerziell erfolgreiche Innovation. Wir plädieren dafür, die beiden Black Boxes „Wert” und „Kreation” und ihre Verbindung zu hinterfragen, um neue Perspektiven für ein differenzierteres Verständnis von Wertschöpfung zu entwickeln (siehe dazu unser Non-Paper I). Wie Resultate und Prozesse in den Creative Economies zu bewerten sind, kann sehr vielschichtig sein und wird oft kontrovers diskutiert. Zudem bewegen sich viele Bewertungsdiskussionen in Spannungsfeldern (siehe Beobachtung IV).

Kreations- und Innovationsprozesse haben dabei eine inhärent politische Dimension: In jedem Entwurf alternativer Möglichkeiten für die Zukunft ist eine kritische Auseinandersetzung mit der Gegenwart impliziert. Entsprechend ist es zentral, die Beurteilungen und Bewertungen des Neuen explizit zu machen und die implizierten Bewertungsdimensionen zu reflektieren. Es gibt keine gegebenen selbstverständlichen Bewertungssysteme (Bewertungsdimensionen, -prozesse, -instrumente), sondern diese werden immer wieder in Frage gestellt und neu verhandelt. Akteur*innen der Creative Economies haben mit ihren unternehmerischen Strategien zugleich ihre Wertschöpfung, deren Bewertung und die Etablierung von Bewertungssystemen im Blick. Diese bedingen sich gegenseitig. Es gibt nicht das eine ohne das andere.

12 Die Creative Economies sind das ideale Lernfeld, um Fähigkeiten zur Entwicklung unternehmerischer Strategien aufzubauen.

Die Akteur*innen der Creative Economies sind Expert*innen für Kreation und Innovation, Wertschöpfung und Strategieentwicklung, Organisation und Skalierung unter Bedingungen fundamentaler Unsicherheit. Die Creative Economies sind dementsprechend das ideale Lernumfeld, um die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, zu schärfen, zu hinterfragen, neu zu erfinden. Das erklärt einerseits die Dynamik und Beweglichkeit des Feldes. Das erklärt andererseits aber auch, warum es sehr schwierig ist, dieses Feld festzulegen, zu kategorisieren und zu steuern.

Es ermöglicht zu verstehen, warum der einzige Weg, sich mit den Potenzialen der Creative Economies auseinanderzusetzen, darin besteht, sich in diesem Feld zu engagieren und mitzuwirken. Zugleich sind die Creative Economies und ihre Akteur*innen in vielfältige Abhängigkeiten, Vernetzungen und Bezüge zu anderen Akteur*innen und Feldern eingebettet. Entsprechend wichtig sind Formate und Plattformen, um entsprechende Begegnungen, Konfrontationen, Partnerschaften, Kooperationen, Debatten möglich zu machen. Die Internationale Fachkonferenz „Kreative Wirkungskraft - Die Matrix von Innovation und Kreativität”/„Creative Impact - The Matrix of Innovation and Creativity” will dazu einen Beitrag leisten.

ICS Netzwerk/Wacken Open Air www.ics-int.com

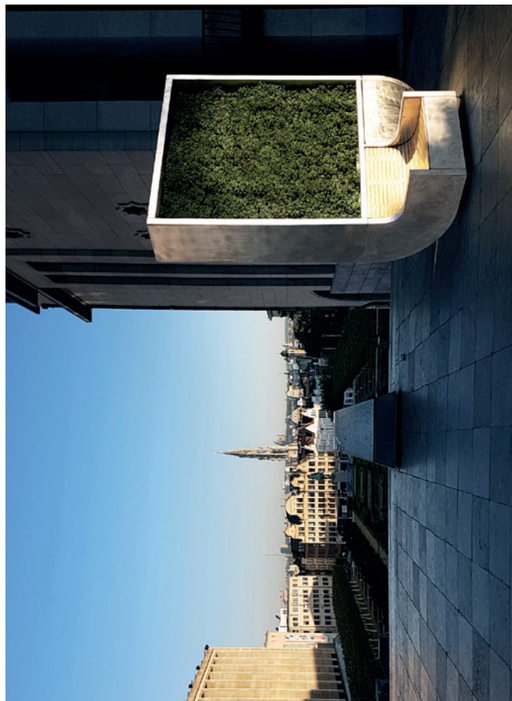
**Full Metal Unternehmensentwicklung**

Am Anfang stand die fixe Idee zweier leidenschaftlicher Musiker, in einer nahegelegenen Kiesgrube des 2000 Seelen Dorfes Wacken ein Open Air Konzert zu veranstalten. Dass daraus ein ganzes Unternehmensimperium wachsen würde, daran wagten Thomas Jensen und Holger Hübner damals noch nicht zu denken. Heute umfasst das ICS Netzwerk Bereiche wie Bandmanagement, die Stiftung „Wacken Foundation”, Tourbooking, Musikverlag, Metal Travel, Merchandisingvertrieb und Ticketing. Neben dem Wacken Open Air als eines der größten Heavy Metal Festivals weltweit bringt es auch ganz neue Formate hervor, wie einen internationalen Metal-Nachwuchs-Contest und sogar Europas erste und einzige Heavy Metal Kreuzfahrt - die Full Metal Cruise.

Green City Solutions www.greencitysolutions.de

**Globales Durchatmen**

Eine innovative Lösung für saubere Luft und damit für ein gesünderes Leben in stark umweltbelasteten urbanen Lebensräumen: Darum ging es den vier Gründern von Green City Solutions. Mit dem CityTree haben sie einen weltweit einmaligen Lösungsansatz realisiert. Das Konzept basiert auf der Idee, Pflanzen mit modernster Internet of Things-Technologie zu kombinieren und somit einen natürlichen und gleichzeitig intelligenten Bio-Luftfilter zu schaffen. Spezielle Moosskulpturen filtern dabei z. B. Feinstaub aus der Luft. Das interdisziplinäre Team von Green City Solutions verbindet Informatik, Biologie, Architektur, Maschinen- und Gartenbauingenieurswesen sowie Software-Entwicklung, Business Development und Marketing miteinander. Eine einzigartige Kombination, die entscheidend war, um das Produkt entwickeln zu können. Insgesamt wurden bereits weltweit über 50 Anlagen installiert, darunter in Deutschland, Norwegen und Großbritannien.



## Ansatz des Forschungs-Venture CreativeEconomies.com

Das Research Venture CreativeEconomies.com ist ein not-for-profit Research Venture der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), in Partnerschaft mit dem RISE Management Innovation Lab der Universität St. Gallen (HSG). Es wird von Christoph Weckerle und Simon Grand kuratiert, mit Ko-Kuratoren wie Desmond Hui (Hongkong), Frédéric Martel (Paris), Andy Pratt (London), Serge von Arx (Oslo). Seit 2018 ist das Research Venture Forschungspartner des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes und entwickelt mit den Ko-Kuratoren*innen Christoph Backes und Sylvia Hustedt und ihrem Team eine Serie von Non-Papers. Die Propositionen, Behauptungen, Argumentationen, ... reflektieren den globalen Diskurs zu den Creative Economies. Gemeinsam mit der Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes-Community werden Übersetzungen dieser Überlegungen in konkrete Cases, Formate, Initiativen, Strategien überführt, diskutiert und auf Teststrecken realisiert, in Workshops mit Akteur*innen der Creative Economies aus Deutschland und in Expeditionen in Berlin (siehe dazu auch den Begriff „Berlin-Model“ von Frédéric Martel).

Johanna Skantze, Co-Founder von WE ARE LAJA und ehemals Direktorin von Generator Sverige




# Statement

Andy Pratt

# Interviews

Johanna Skantze
Christian Ehler

**ANDY C. PRATT**
gehört weltweit zu den Vordenkern der Forschungsarbeit zur Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. zur Kulturökonomie. Zusätzlich zu einer beachtlichen Zahl an akademischen Veröffentlichungen hat Pratt wichtige Strategiepapiere für u. a. die UNESCO, UNCTAD und den British Council entworfen. Zurzeit ist er als Professor am Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft an der City, University of London und als Gastprofessor an der Singapore Management University tätig.

# **Innovation verstehen**
# Warum Kreativität keine magische Zutat ist

Regierungen und Unternehmer*innen sind sich in einer Sache einig: Innovation ist gewünscht, alle wollen mehr davon und unsere zukünftige Wirtschaftsleistung hängt von ihr ab. Trotz der Allgegenwart des Innovationsbegriffes herrscht jedoch Unklarheit darüber, was er genau bedeutet. Wir tendieren dazu, den „Faktor X“ zu suchen, den magischen Stoff, der Metall in Gold verwandelt. Obwohl die Alchemie längst von der Wissenschaft überholt wurde, haben wir die mittelalterliche Romantik des Denkens über Innovation beibehalten.

Die Lösung des „Innovationsproblems“ dürfte bei genauer Betrachtung eigentlich nicht schwer zu finden sein. Wissenschaftler, die Innovationsdynamiken erforschen, sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die passendste Innovationsmetapher der Prozess der „Übersetzung“ ist - nicht des Transfers oder des Austausches. Denn letztere Prozesse beschreiben lediglich einen Mechanismus des inkrementellen Wandels, in dem eine fiktionale magische Zutat für den erhofften Innovationsfaktor sorgt.

Wir haben uns an Organisationssysteme gewöhnt, die Massenproduktion unterstützen und Etabliertes bewahren. So erhalten sie sich selbst und haben aus diesem Grund keinen Raum für radikale Neuerungen. Entsprechend sehen wir Wissen heute als etwas Kleinteiliges, in sich Geschlossenes: als sei es eine Art Geburtstagsgeschenk. Wissen „in freier Wildbahn“ ist jedoch beziehungs- und situationsabhängig: Es bezieht seine Bedeutung und Wertschöpfung aus den jeweiligen Kontexten und denjenigen, die mit dem Wissen arbeiten. Es gilt: nicht alle sind mit dem gleichen Geschenk zufrieden.

*„Die gegenwärtige Herausforderung besteht darin, die Wissenskontexte so zu gestalten, dass Neues in die Welt kommen kann“*

Den Prozess der Sprachübersetzung kennen wir alle. Ein Übersetzungsprogramm ersetzt Wörter der einen Sprache durch die Gegenstücke aus der anderen Sprache. Oft ist das Ergebnis hierbei jedoch seltsam und verfehlt den Ton, manchmal sogar den kompletten Inhalt der Kommunikation. Erfahrene menschliche Übersetzer*innen nutzen bisweilen ein ausgedachtes, eigentlich „falsches“ Wort. In genau diesen Prozessen entsteht Innovation und erkennen wir Kreativität. Sie tritt hervor und wir sagen: „Ah, ich verstehe!“

Die gegenwärtige Herausforderung besteht darin, Wissenskontexte bestehend aus Menschen, Orten und Ressourcen so zu gestalten, dass Neues in die Welt kommen kann: Da wir nicht erkennen was neu ist, bevor wir es sehen, neigen wir dazu, händeringend den „Faktor X“ zu suchen und ihn natürlich nicht zu finden.

Es ist an der Zeit, dass wir uns von der Alchemie verabschieden. Kreativität ist weder eine magische Zutat, noch kann sie am Fließband produziert werden. Kreativität bringt etwas hervor, indem sie buchstäblich „Neuheit“ generiert - Und Neuheit bietet potenziellen Nutzen für die gesamte Gesellschaft. Den Alchemist*innen gelang es nur, erfolgreich sogenanntes Narrengold herzustellen. Eine Gesetzgebung, die entscheidet, welche Neuheiten es geben „darf“, kommt einem Narrenspiel gleich.

Ins Deutsche übersetzt von TILL HASBACH





# **Innovation and Creativity:**
# a search for ‘fools’ gold’?

Governments and Entrepreneurs are united on one issue: innovation is desirable; all agree that we need more of it, and our future economy relies upon it. Despite the ubiquity of the use of the term innovation, the problem is that it’s not clear precisely what it is. We tend look for the ‘x factor’, the magic missing ingredient. that will transform a base metal into gold. Whilst, alchemy has been replaced by science, sadly we have retained the romance in thinking about innovation.

The ‘solution’ to innovation is not hard to find: we need to just look carefully. Studies of people engaging in what is generally agreed to be innovative are best represented by the metaphor of translation: not transfer or exchange. Knowledge transfer/exchange is a mechanism of incremental change, an addition (of a hoped-for magic ingredient).

We have become accustomed to organisational systems that supported and sustained mass production, which enabled incremental change, but nothing greater. This has led us to view knowledge as if it were atomistic and self-contained: like a birthday present. However, knowledge ‘in the wild’ is relational; it takes its meaning and values from context and those interacting with: not everybody is satisfied with the same present.

The process of language translation is familiar to us all; so-called machine translation matches words with their translated counterparts. Often, the result is awkward, and misses the object as well as sentiment of communication. An experienced translator uses invention, sometimes a ‘wrong’ word, or a made up one. It is in this moment that innovation, or creativity, emerges. We say: ah, I understand!

*“The contemporary challenge is to manage the contexts of knowledge (people, places and resources) to enable ‘newness’ to enter the world”*

The contemporary challenge is to manage the contexts of knowledge (people, places and resources) to enable ‘newness’ to enter the world: we do not recognise what is new before we see it (hence we tend to miss-recognize ‘factor x’: we can’t see it).

We need to move on from alchemy, the magic ingredient. We also need to break the bounds of an ‘additive’ process of the production line, and the laboratory. Innovation and creativity are generative: they literally create ‘newness’ (in part as an object; but more so as a sensibility), and newness is of potential benefit to the whole of society. Alchemists only succeeded in producing what is known as fools’ gold. Legislating on which newness to ‘allow’ is a fools’ game.

**JOHANNA SKANTZE**
ist schwedische Mitgründerin und CEO der Innovationsagentur We Are Laja und war zuvor unter anderem Direktorin von Generator Sverige, einem Netzwerk zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Schweden. Ihr Studium in Linköping schloss sie mit einem Master in International Economics ab. Johanna Skantze kann auf eine internationale Karriere als Projektmanagerin in der Beratungs- und IT-Branche zurückblicken – unter anderem in Deutschland, der Schweiz und Italien.

# *„Wir haben Brücken zwischen Wirtschaft und Kultur gebaut“*

Die schwedische Agenturchefin und Netzwerkerin Johanna Skantze über das Kreativwunder in ihrem Heimatland, gemeinsame Arenen für Ökonomie und Kultur sowie die Verlockungen des Big Business.

Das Interview führte ANDREAS MOLITOR

ANDREAS MOLITOR Schweden gilt als eines der kreativsten und kreativitätsfreundlichsten Länder der Welt. Wie kommt Ihr Heimatland zu dieser Reputation?

JOHANNA SKANTZE Wenn man sich die schwedische Unternehmenslandschaft anschaut, stößt man in der Tat auf eine stattlicher Anzahl hochkreativer Unternehmen. Das ist nicht zu übersehen. Die Bandbreite reicht von multinationalen Konzernen, die jedermann kennt, Ikea oder H&M beispielsweise, über ehemalige Start-ups wie Spotify bis zu kleinen Agenturen, Künstlerkollektiven und Studios.

AM Sie rechnen Ikea und H&M zur Kreativbranche?

JS Gibt es einen Grund zu sagen, dass sie nicht dazugehören sollten? Auch diese Unternehmen sind doch aus kreativen Impulsen entstanden. Gut, später sind sie immens gewachsen und heute beschäftigen sie weltweit jeweils mehr als 100.000 Mitarbeiter. Aber Mitarbeiterzahl, Umsatz, Gewinn, Reichweite oder Impact sollten doch kein Ausschlusskriterium für die Zugehörigkeit zur Kreativbranche sein.

AM Was haben Sie in Schweden mit Blick auf die Kreativwirtschaft richtig gemacht?

JS Wir Schweden sind, glaube ich, ganz gut darin, Bedingungen zu kreieren, in denen Menschen sich auch trauen, kreativ und innovativ zu sein und keine Angst haben, etwas Falsches zu sagen - Bedingungen, unter denen kein Deckel auf ihrer Kreativität ist, sondern sie ihr Potenzial entfalten können.

AM Aber wie haben Sie das gemacht?

JS Wir haben relativ früh, schon vor zehn Jahren, eine Struktur der Unterstützung aufgebaut. Im Grunde klingt es ganz einfach. Wir haben den öffentlichen Sektor, also die Kommunen und Regionen, die Industrieverbände, einzelne Unternehmen und die Kultur- und Kreativbranche systematisch zusammengebracht. Das Netzwerk Generator Sverige hat dabei eine Zeitlang eine wichtige Rolle gespielt. Die meisten Akteure hatten vorher so gut wie keine Berührungspunkte miteinander. Auf einmal, als sie miteinander sprachen und anfingen, sich gegenseitig Fragen zu stellen, stellten sie fest: Ok, das ist ja interessant, wir haben ja durchaus gemeinsame Themen! Es ist uns gelungen, Brücken zwischen Wirtschaft und Kultur zu bauen - das ist, würde ich sagen, das wichtigste Resultat unserer Arbeit in Schweden.

AM Geld war nicht das Entscheidende?

JS Natürlich war auch ein bisschen Geld mit im Spiel. Zwischen 2009 und 2012 gab es einen Aktionsplan, ausgearbeitet von den Ministerien für Kultur und Wirtschaft. Das Geld aus diesem Aktionsplan stellte sozusagen die Aktivierungsenergie bereit, damit die Akteure leichter miteinander ins Gespräch kamen und sich Gedanken über gemeinsame Interessen und Vorhaben machen konnten. Aber das Wichtigste war der Ansatz, den Akteuren aus verschiedenen Sektoren, die vorher allesamt glaubten, dass sie nichts miteinander zu tun haben, eine Art Arena zu bauen, ihnen Räume zu schaffen, in denen sie aufeinandertreffen, also Events, Meetings und Ähnliches.

AM Sie haben eben schon einmal große Unternehmen wie Ikea und Spotify genannt. Wenn Sie die Kultur- und Kreativwirtschaft in Schweden und Deutschland vergleichen - sehen Sie einen Unterschied in der Einstellung zur Skalierung, also in der Frage: Wie mache ich meine Idee groß? In Deutschland gibt es unter den Kreativunternehmern ausgesprochene Skalierungsskeptiker, die befürchten, dass sie dann nur noch Manager sind, sich um den Umsatz kümmern und es mit ihrer Kreativität bergab geht.

JS Jeder Entrepreneur in der Kultur- und Kreativbranche muss sich doch die Frage stellen: Warum tue ich das, was ich tue? Was ist für mich und für meine Kollegen und Mitarbeiter wichtig? Will ich ein schnell wachsendes Start-up hochziehen? Will ich möglichst viele Menschen erreichen oder reicht es mir, wenn ich einen spürbaren Impact für wenige erziele? Es gibt da kein Richtig und Falsch. Ich glaube allerdings, dass jemand, der etwas mit Leidenschaft verfolgt, mit großem eigenen Antrieb, mit einer Vision, letztlich einen größeren Impact erzielt als derjenige, der seine Idee nur superschnell skalieren will.

AM Haben manche Kreativunternehmen es sich zu lange in ihrer selbstgewählten Nische bequem gemacht?

JS Sowohl Kreativunternehmer als auch beispielsweise die Techies auf der anderen Seite gewinnen doch eine Menge, wenn sie nicht in ihrer Nische bleiben. Auf einmal merken die Tech-Unternehmer: Ok, wenn wir unsere technologische Lösung beispielsweise mit einem Ansatz aus der Kunst kombinieren, von dem wir gerade gehört haben, dann wird eins plus eins mehr ergeben als zwei. Wie soll denn etwas wirklich Neues entstehen, wenn jeder in seiner kleinen Kiste hocken bleibt? Natürlich hört man oft Sätze wie: „Ach, die verstehen ja unser Geschäft nicht.“ Aber das ist doch eine Chance! Weil diejenigen, die angeblich das Geschäft nicht verstehen, vielleicht die richtigen Fragen stellen. Auf jeden Fall andere Fragen als jene, mit denen man sich selbst täglich langweilt. Über diese anderen Fragen denkt man dann nach. Und das ist der Beginn von Innovation.

AM In den vergangenen Jahren haben namhafte Beratungsunternehmen wie McKinsey oder Deloitte sich in großem Ausmaß Kreativität ins Haus geholt und ein Wettrennen um die Akquisition von Kreativ- und Designfirmen veranstaltet. Die schwedische Agentur Everyday beispielsweise gehört jetzt zu McKinsey. Werden die Kreativ-Entrepreneure damit zum Dienstpersonal des Big Business?

JS Zunächst mal zwingt ja niemand die Agenturen und Designstudios, sich von McKinsey kaufen zu lassen. Sie können das Angebot ja ablehnen. Letztlich ist auch dies eine Frage der Ziele - und zwar beider Seiten. Wenn es den Beratungsunternehmen primär darum geht, sich eine Art Diamantring an den Finger zu stecken und stolz herumzuzeigen, wird es ihr Geschäft kaum voranbringen. Anders sieht es aus, wenn das kreative Potenzial, das sie sich einkaufen, wirklich in ihre Organisation, in ihre Art zu denken, zu kommunizieren, zu arbeiten und Ideen zu entwickeln, integriert wird. Und für die Kreativunternehmen ...

... geht es natürlich um eine Menge Geld. Wenn McKinsey ankommt und Deine Firma kaufen will, musst Du dich fragen, ob Du bereit bist, das Risiko einzugehen, als Diamantring auf dem Finger von McKinsey zu enden und kaum noch nennenswerten Einfluss auf das kreative Geschäft zu haben. Aber Du kannst ja auch sagen: Ich verkaufe meine Firma für einen guten Preis - und dann nehme ich das Geld und baue damit etwas auf, das noch besser ist, einen noch größeren Impact hat und mir noch mehr Spaß macht als meine bisherige Firma. Auch das ist ja eine Möglichkeit.

**DR. CHRISTIAN EHLER**
geb. 1963 in München, ist seit 2004 CDU-Abgeordneter im Europäischen Parlament und gehört dort der Fraktion der Europäischen Volkspartei (EVP) an. Der promovierte Volkswirt ist Vize-Vorsitzender des Unterausschusses für Sicherheit und Verteidigung sowie des Mitglied des Ausschusses für Industrie, Forschung und Energie. 2014 gründete er mit seiner französischen Parlamentskollegin Pervenche Berès die Intergroup „Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa". Intergroups sind kein offizielles EU-Organ. Sie bringen EU-Parlamentarier verschiedener Fraktionen zusammen, um Themen von gemeinsamem Interesse zu diskutieren.

# *„Der Kapitalmarkt ist schon neugierig geworden"*

Manche Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sollten endlich den selbstgewählten Schmollwinkel verlassen, findet der EU-Parlamentarier Dr. Christian Ehler (CDU). Bei den gewaltigen Umwälzungen der Zukunft weist er der Kreativität eine entscheidende Rolle zu.

Das Interview führte ANDREAS MOLITOR

ANDREAS MOLITOR Die europäische Idee droht zu zerfallen und sich in nationalen Partikularinteressen aufzulösen. Warum sollte man sich da eigentlich noch Gedanken über das Wohlergehen der Kultur- und Kreativwirtschaft in europäischen Kontext machen?

CHRISTIAN EHLER Aus der Frage spricht so ein typisch deutscher Kulturpessimismus - und das ist ein geradezu selbstmörderischer Herangang an die Dinge. Die Larmoyanz, die da herausklingt, entspricht überhaupt nicht der gelebten Realität. Zu den Gruppen, die in höchstem Maße von Europa, von der europäischen Idee profitieren, zählen doch Künstler und Kreative. Noch nie in der Geschichte gab es einen so unbürokratischen Austausch von Kunst und Kultur. Das politische Europa steckt sicher in der Krise, aber in seinen Auswirkungen für Künstler und Kreative war Europa noch nie so erfolgreich wie heute.

AM „Schafft ein positives Narrativ von Europa und setzt es dem negativ geprägten Europabild der Nationalisten und Populisten entgegen" - so heißt es häufig an die Adresse der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ist das nicht eine Überforderung?

CE Niemand fordert, dass jetzt alle mit künstlich erzeugten Narrativen tapfer die Idee der europäischen Einheit hochhalten. Man hat sich doch, beispielsweise in der Filmförderung, zum Glück längst verabschiedet von der Denke, das Ideal sei eine spanisch-österreichisch-rumänische Ko-Produktion mit einem dänischen Regisseur. Gefördert wird heute nicht europäischer Einheitsbrei, sondern Diversität in Europa. Der Europäische Filmpreis etwa ist damit verbunden, dass preisgekrönte Filme die finanziellen Mittel bekommen, in 16 europäische Sprachen übersetzt zu werden.

AM Beklagen sich manche Akteure vielleicht zu oft und zu laut, dass ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft nicht ausreichend wertgeschätzt wird, dass sich nicht genügend Investoren finden, die bereit sind, ihr Wagnis zu finanzieren?

CE Ich nenne das die intellektuelle und moralische Überlegenheit des Opfers. Die ist zwar eine interessante Haltung, aber sie ist relativ folgenlos. Wir verzeichnen in der Kreativbranche über die vergangenen Jahre hinweg ein Wachstum wie in keiner anderen Branche in Europa. Die Creative Industries weisen den höchsten Anteil aller Branchen an Beschäftigten unter 30 Jahren auf. Aber immer wieder ist man ein bisschen beleidigt, weil es doch so gemütlich war, sich in der Empörung der eigenen Forderungen eingerichtet zu haben. Also - die Behauptung, dass die äußeren Bedingungen für Kunst, Kultur und Kreativität sich verschlechtert hätten, ist schlicht falsch. Der Status quo ist nicht der des Elends, auch wenn künstlerische Aktivitäten risikobehaftet und hinsichtlich der sozialen Absicherung oft problematisch sind.

AM Wie sehen Sie das Spannungsverhältnis zwischen Kreativität und dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg?

CE In der Branche beäugen sich viele misstrauisch und befinden sich auch selbst in einer Art inneren Spagat: Auf der einen Seite lehnt man die Kommerzialisierung ab, auf der anderen Seite will man wirtschaftlichen Erfolg. Und das ist ja auch völlig normal. Ich habe ganz selten Maler erlebt, die wollen, dass möglichst wenige Leute ihre Bilder anschauen oder kaufen. Kunst und Kultur will doch Anerkennung, und dazu gehört auch ökonomischer Erfolg. Diese seltsame Argumentation, das Nicht-Kommerzielle sei künstlerisch per se wertvoller, halte ich für irreführend. Fast alle Geschäftsmodelle von Kreativen im Internet, beispielsweise in der Gaming-Industrie, zielen auf wirtschaftlichen Erfolg ab. Ist das denn ein Grund, diesen Unternehmern Kreativität abzusprechen? Sie sind doch nicht weniger kreativ, nur weil sie ganz klar einen kommerziellen Ansatz verfolgen.

AM Müsste man noch mehr nachdenken über alternative Finanzierungsinstrumente? Für klassische Venture Capitalists oder Company Builder ist die Kultur- und Kreativbranche bislang ja eher uninteressant.

CE Da gibt es mit Sicherheit noch Informationsdefizite auf beiden Seiten. Wir wollen ja, dass der Kapitalmarkt sich ändert. Und er ist schon neugierig geworden. Momentan befinden wir uns auf europäischer Ebene in intensiver Diskussion mit Kapitalgebern. Und wir haben schon einiges auf den Weg gebracht, nämlich ein Pilotprogramm mit einen Volumen von 120 Millionen Euro, aus dem nicht besicherte Mikrokredite für Kunst- und Kulturprojekte vergeben werden. Also ohne ein Häuschen als Sicherheit. Wir, also letztlich der EU-Haushalt, sichern das Risiko der Banken ab. Am Anfang hat man uns erklärt, dass wir dieses Geld ja wohl nie wiedersehen werden. Doch dann hat sich herausgestellt, dass die Rückzahlungsquoten dieser Kredite höher sind als bei vergleichbaren Programmen in der Industrie - nicht zuletzt weil Künstler und Kreative eine ganz starke intrinsische Motivation haben und alles daran setzen, dass etwas wird aus ihrer Idee.

AM Der Kapitalmarkt wird trotzdem nicht die Theatersubventionen ersetzen.

CE Das wird er nicht. Aber es wird viele Leute geben, die beispielsweise im Theater oder beim Film beruflich sozialisiert wurden und dann in Crossover-Disziplinen wechseln. Filmkomponisten etwa waren früher völlig von der Filmindustrie abhängig. Mittlerweile sind in der Gamingindustrie völlig neue Märkte für sie entstanden. Dort entstehen unglaublich innovative, aber teils auch diskussionswürdige Dinge. Auf der letzten Ars Electronica präsentierte sich ein Komponist, der mit künstlicher Intelligenz ein System zur Produktion von Filmmusik entwickelt hat. Es gibt ja gar nicht genug Filmkomponisten, um die Musik für all diese Games, die teilweise über tausend Stunden laufen, zu kreieren.

AM Welche Rolle wird die Kreativ- und Kulturwirtschaft bei den großen Transformationsthemen spielen? Bei der Digitalisierung, bei der Frage, wie Mobilität in den Städten aussieht, bei der Frage, wie wir wohnen, was wir essen, wie wir uns kleiden und wie wir arbeiten?

CE Wir stehen vor der Frage, welche gesellschaftliche Akzeptanz bestimmte Dinge haben. Die müssen als Kulturtechniken erst erlernt werden und eine gewisse Attraktivität bekommen. Schauen Sie sich die Textilbranche an. In spätestens zwanzig Jahren werden wir intelligente Kleidungsstücke tragen, die mehrheitlich nicht mehr aus Baumwolle bestehen. Ein T-Shirt wird die Herzfrequenz messen oder diagnostizieren können, ob eine Frau schwanger ist. So etwas muss diskutiert werden. Wie übersetzen wir das in gesellschaftliche Akzeptanz? Man muss die Menschen an solche Veränderungen heranführen, sie mit ihnen versöhnen. Bei fast all diesen hochkomplexen Transformationsprozessen wird Kreativität eine entscheidende Rolle spielen.

AM Es heißt ja immer, künstliche Intelligenz sei der eigentliche Treiber der Transformation...

CE Beides gehört untrennbar zusammen. Über künstliche Intelligenz werden wir verändern, wie unsere Gesellschaften organisiert sind. Wir werden beispielsweise viel weniger Menschen benötigen, die einer Erwerbsarbeit nachgehen müssen. Aber was machen dann diese Menschen sinnhaft mit ihrem Leben? Die Kreativität, den zu erlernenden neuen Fähigkeiten eine Attraktivität zu geben, wird eine entscheidende Kulturtechnik sein. Auf allen Konferenzen über künstliche Intelligenz sind sich die Spitzenforscher einig, dass Kunst und Kultur in einer Gesellschaft, die sich nicht mehr primär über Arbeit definiert, entscheidend stärker in unser Leben treten werden. Schon heute werden im Silicon Valley Lehrstühle für künstliche Intelligenz mit Lehrstühlen für Kunst und Kultur institutionell vernetzt. Die künstliche Intelligenz ist eine Technologie, die unsere Gesellschaft von Grund auf verändert - aber die positive transformative Deutung dieser Veränderung kann eigentlich nur über Kreativität und Kultur erfolgen.

# 34 ½ Ansätze zur Zukunftsgestaltung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft

In drei interaktiven Dialogräumen entwickelten Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammen mit Expert*innen aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft Ideen, wie die Bedingungen für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft verbessert werden können. Die Themenschwerpunkte waren:

1. BEZIEHUNGEN GESTALTEN – Vermittlung von Potenzialen, Mehrwerten und Merkmalen der Kultur- und Kreativwirtschaftsbranche an die Politik

2. SHAPING THE EU – Using the Cultural and Creative Resources for Europe's Political Development

3. LÄNDLICHEN RAUM GESTALTEN – stärkere Positionierung der Kultur- und Kreativwirtschaft in ländlichen und strukturschwachen Regionen

Zu jedem der drei Felder wurden 11 1/2 EMPFEHLUNGEN formuliert, die Sie auf den folgenden Seiten nachlesen können.

Hendrik Haase von „Kumpel & Keule" im Interaktiven Dialograum zum Thema „Beziehungen gestalten – Vermittlung von Potenzialen, Mehrwerten und Merkmalen der Kultur- und Kreativwirtschafts-branche an die Politik"

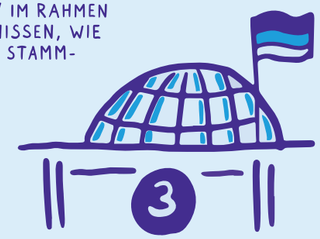
## 1 MENSCHLICHE EBENE

DISKUSSION ÜBER SACHORIENTIERUNG AUF MENSCHLICHER EBENE FÜHREN.

## 2 AUF ERLEBNIS-ORIENTIERTE VERMITTLUNG SETZEN

„DIE GLEICHE LUFT ATMEN" IM RAHMEN VON GEMEINSAMEN ERLEBNISSEN, WIE U.A. LEARNING JOURNEYS, STAMM-TISCHEN, WANDERUNGEN, LIVE ESCAPE GAMES.

# BEZIEHUNGEN GestalteN



## 3 DORT SEIN, WO POLITISCHE ARBEIT STATTFINDET

KREATIVE MÜSSEN LERNEN IHRE LOBBYARBEIT SELBST MITZUGESTALTEN; FÜR MEHR BESTÄNDIGKEIT, WAHRNEHMUNG UND ETABLIERUNG.

## 4 WEITERFÜHREN

BEI DER DIREKTEN KOMMUNIKATION IMMER AN DIE ANSCHLUSS-KOMMUNIKATION DENKEN.

## 5 KREATIVE KULTUR(SCHUTZ)-ZONEN

EINRICHTUNG VON „KREATIVEN KULTUR(SCHUTZ)ZONEN" IN DENEN PROZESSE BEGLEITET UND ERLEBT WERDEN KÖNNEN (WEG VON DER „OUTPUTDYNAMIK"-ERGEBNISORIENTIERUNG)

## 6 KREATIVWIRTSCHAFT MUSS MEHR ZUM GESTALTER WERDEN.





## 7 VORURTEILE VERWERFEN

KLISCHEES, DENEN MAN AUF BEIDEN SEITEN BEGEGNET (STARRE VERWALTUNG VS. WILDE KREATIVE) MÜSSEN AUSEINANDERGENOMMEN UND AUFGELÖST WERDEN.

## 8 BEIDSEITIGE INFORMATIONS-PFLICHT

KREATIVE MÜSSEN SICH ÜBER VERWALTUNG UND POLITIK INFORMIEREN (WANN IST DIE BESTE ZEIT, UM INS GESPRÄCH ZU KOMMEN, WANN PASSIERT WAS IN DER POLITIK: MASSNAHMEN, FÖRDERUNGEN ETC.)

## 9 GEMEINSAME SPRACHE

ÜBERSETZUNGS- UND TRANSFER-LEISTUNG ZWISCHEN VERWALTUNG UND KREATIVEN MUSS ZWECKS BESSERER VERSTÄNDIGUNG VERSTÄRKT WERDEN.

# EMPFEHLUNGEN

## 10 LANGFRISTIG DENKEN

LANGFRISTIGE KOOPERATIONEN ZWISCHEN KREATIVEN UND LOKALEN POLITISCHEN VERTRETERN MÜSSEN ETABLIERT WERDEN.

## 11 BEIDSEITIG PROZESSE ÖFFNEN

KREATIVE SOLLTEN FRÜH-ZEITIG IN DIE ENTWICKLUNGS- UND GESTALTUNGSPROZESSE GEHOLT WERDEN.

## 11½ EBENSO DIE POLITIKER

KONTAKT: PRESSE@KREATIV-BUND.DE

## 1 EUROPÄISCHES NARRATIV POSITIV AUFLADEN

POSITIVES STORYTELLING ENTWICKELN. KREATIVE ERZÄHL-TECHNOLOGIEN NUTZEN UND ANSCHLUSSFÄHIGE FIGUREN KREIEREN.

## NEUE INSTRUMENTE 2

(PROGRAMME UND MASSNAHMEN) SEITENS DER EU FÜR RISKY PROJECTS, EXPERIMENTE UND ERGEBNISOFFENES INTERDISZIPLINÄRES ARBEITEN.

## 3 HORIZONTALE AUFSTELLUNG

DIE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT (KKW)/ CREATIVE ECONOMIES (CE) IN ALLEN ZENTRALEN INSTRUMENTEN UND POLICIES DER EU PROMINENT UND STRATEGISCH POSITIONIEREN.

## 4 SICHTBARKEIT STÄRKEN

POTENZIALE ALS SCHNITTSTELLEN- UND QUERSCHNITTSBRANCHE VERANKERN UND ÜBER ERLEBNISORIENTIERTE MASSNAHMEN ZUR SICHTBARKEIT AUS DER GEDANKLICHEN NISCHE HOLEN.

## 5 RÄUME SCHAFFEN

EUROPAWEIT UND AN ZENTRALEN STELLEN, ORTEN UND IN ZENTRALEN KÖPFEN MEHR RAUM ZUR VERFÜGUNG STELLEN FÜR SICHTBARKEIT UND EXPERIMENTE. PHYSISCH UND PSYCHISCH.

## 6 REPRÄSENTANZ IN BRÜSSEL

EINE EFFEKTIVE REPRÄSENTANZ/LOBBY FÜR DIE KKW/CE IN BRÜSSEL EINRICHTEN. AKTEURE DER KKW TRAGEN HIERFÜR EBENFALLS DIE VERANTWORTUNG BEI DER WAHL IHRER VERTRETER.

## 7 SEKTOR-ÜBERGREIFEND

KKW/CE STÄRKER IN ANDEREN SEKTOREN ETABLIEREN, WIE Z.B. AGRARSEKTOR.

## 8 BESTEHENDE BETEILIGUNGS- & SUPPORTANGEBOTE SICHTBARER MACHEN

## 9 MARKE >EUROPÄISCHE KKW<

## 10 VIELFALT NUTZEN

DIE VIELSEITIGKEIT EUROPAS/EUROPÄISCHER KULTUR(EN) IST CHANCE UND GEWINN. DIE HETEROGENITÄT SOLLTE STÄRKER IN DEN VORDERGRUND GESTELLT UND GENUTZT WERDEN.

# 11 1/2 EMPFEHLUNGEN

## 11 MEHR KULTUR- UND KREATIV-WIRTSCHAFT FÜR MEHR EUROPA

DIE EU IST DAS ERGEBNIS EINER LANGEN ENTWICKLUNG UND SOLLTE VON ALLEN EUROPÄISCHEN BÜRER*INNEN VORAN-GETRIEBEN, BEWORBEN UND GESTALTET WERDEN. DIE KKW SOLLTE STÄRKER IN DIE DURCHFÜHRUNG DER BETEILIGUNGS-PROZESSE MIT EU-BÜRGER*INNEN EIN-BEZOGEN WERDEN.

## 11½ CREATIVE BUREAUCRACY

EU-ORGANE MÜSSEN MIT EINEM GUTEN BEISPIEL VORANGEHEN UND EINE BRANCHEN-ÜBERGREIFENDE STRATEGISCHE EINBINDUNG DER KKW/CE IN VERWALTUNGSVORGÄNGEN ERMÖGLICHEN.

KONTAKT: PRESSE@KREATIV-BUND.DE

## 1 VIELFALT DER LÄNDLICHEN RÄUME

ES GIBT DEN LÄNDLICHEN RAUM NUR ALS VIELFÄLTIGEN PLURAL MIT DIFFERENZIERTEN BEDÜRFNISLAGEN.

## 2 MOTIVATION

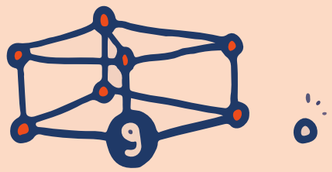
OHNE INTRINISISCHE UND PERSÖNLICHE ÜBERZEUGUNG IST SCHÖPFERISCHES WIRKEN AUF DEM LAND NICHT MÖGLICH.

## 5 BEGEGNUNGS-STÄTTEN

RÄUME FÜR AUSTAUSCH MIT NEUEN VERMITTLUNGSFORMATEN MÜSSEN ENTSTEHEN.

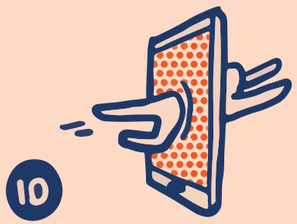
## 7 IMPACT DIREKT AUS DER REGION

EINE GELUNGENE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IST EMANZIPIERT VON FÖRDERUNGEN UND KOMMT DIREKT AUS DER REGION.



## STRUKTUR STATT PROJEKT

BESTEHENDE FÖRDERINITIATIVEN MÜSSEN DRINGEND VEREINFACHT WERDEN UND MEHR LANGJÄHRIGE STRUKTURFÖRDERUNGEN SOLLTEN ERMÖGLICHT WERDEN.

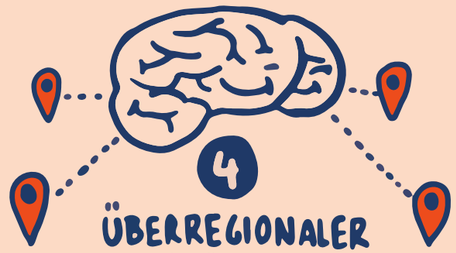


## 10 DIGITALISIERUNG

DIGITALE LEBENSREALITÄTEN BESONDERS VON JUNGEN MENSCHEN MÜSSEN ERNST-GENOMMEN UND ALS CHANCE BEGRIFFEN WERDEN.

## 3 NETZWERK-STELLE

BENÖTIGT WIRD EINE NETZWERKSTELLE FÜR KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IM LÄNDLICHEN RAUM ALS ANKER- UND ANLAUFSTELLE FÜR NEUE UND BESTEHENDE STRUKTUREN.



## 4 ÜBERREGIONALER WISSENS- UND ERFAHRUNGSPOOL

ES BRAUCHT EIN ÖFFENTLICH ZUGÄNGLICHES PROBLEM-, LÖSUNGS- UND TRANSFORMATIONS-KATASTER ZUR BEREITSTELLUNG EINES ÜBER-REGIONALEN ERFAHRUNGS- UND WISSENSPOOLS.

## 11 ½ POSITIVE NARRATIVE KOMMUNIZIEREN

BEST PRACTICE BEISPIELE MÜSSEN SICHTBARER WERDEN.

## 6 VIELFALT DER UNTERNEHMENS-FORMEN

EINE GELUNGENE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IST DIVERS UND FOLGT VERSCHIEDENEN ÖKONOMISCHEN LOGIKEN. DAS MUSS IN BETRACHT GEZOGEN WERDEN.

## 8 RISKY PROJECTS

FÖRDERPROGRAMME FÜR ERGEBNISOFFENE LABORSITUATIONEN WERDEN BENÖTIGT.

## 11 URBAN-LÄNDLICHE KOMPLIZENSCHAFTEN SIND TRUMPF

LAND UND STADT MÜSSEN SICH AUF AUGENHÖHE AUF NEUTRALEM GRUND TREFFEN KÖNNEN.

KONTAKT: PRESSE@KREATIV-BUND.DE

# Zukunftsfähigkeit durch Risky Projects mit der Kultur- und Kreativwirtschaft

Bei der Fachkonferenz sprachen sich die internationalen Gäste und Speaker für mehr Mut zu Risky Projects aus. Die temporären, ergebnisoffen gestalteten Prozesse ermöglichen echte Innovation und sind damit besonders relevant für die Zukunftsgestaltung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Um den Weg für mehr Risky Projects frei zu machen, formulierten sie vier wesentliche Empfehlungen:

Die Kultur- und Kreativwirtschaft will Gesellschaft und Wirtschaft gestalten und zielt dementsprechend auf Wirkungskraft in diesen Bereichen ab. Um ihre gesamte **Wirkung & Wertschöpfung (Creative Impact)** adäquat zu messen, muss die klassische, rein ökonomische Betrachtungsweise um eine nichtökonomische Dimension erweitert werden, die auch Werte wie beispielsweise Aufmerksamkeit umfasst.

Ergebnisoffene Prozesse eignen sich besonders gut zur Entwicklung unkonventioneller, disruptiver und neuartiger Ideen. Um in der aktuellen Lage - mit einer hohen Dynamik in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft - zukunftsfähig zu bleiben, werden mehr solcher **experimentellen Zugänge für die Zusammenarbeit** benötigt. Um diese zu konzipieren und zu ermöglichen, bedarf es entsprechender **Interface**-Strukturen.

Die Wirkungskraft der Kultur- und Kreativwirtschaft findet oft nicht innerhalb einer bestimmten Branche statt, vielmehr passiert die Wertschöpfung zwischen den Branchen und in Bereichen, in denen sich unterschiedliche Sektoren begegnen: in **cross-sektoraler Zusammenarbeit**. Branchengrenzen werden folglich immer durchlässiger und verlieren an Relevanz. Ein Beispiel dafür ist die Designwirtschaft, die in vielfältigen Bereichen Innovationen hervorbringt. Ihr Anteil am gesamten volkswirtschaftlichen Umsatz macht ersten Berechnungen aus dem Jahre 2018 mit 60,5 Milliarden ein Prozent aus, das heißt, dass sie bereits jetzt einen wesentlichen Anteil branchenübergreifender Innovationsleistung erbringt. Diese Effekte müssen noch besser nutzbar gemacht werden.

Die positiven Effekte von nichttechnischer Innovation, Rapid Prototyping und kreativen Denk- und Handlungsweisen müssen für andere Branchen noch besser erlebbar gemacht werden. Das kann gelingen, indem für kennzeichnende Eigenschaften, Methoden und Prozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft alternative Anwendungsszenarien außerhalb der Branche aufgezeigt werden. **Bestimmte Erzähltechniken und -technologien** wie Storytelling, Game Thinking oder Theater Thinking bieten sich dafür besonders an, da sie leicht und wirkungsvoll auf andere Bereiche übertragbar sind.

*Sie möchten die Zukunft der Kultur- und Kreativwirtschaft mitgestalten? Kontaktieren Sie uns per Mail an* **kontakt@kreativ-bund.de**

## Fotos

S. 13: FluxFM
S. 15: Politics for Tomorrow
S. 16: Marlena Waldthausen
S. 18: Robert Bosch GmbH
S. 19: Peter Margis
S. 21: Pacific Garbage Screening
S. 22: ICS Netzwerk

alle anderen Fotos: William Veder

## Literaturverzeichnis


BLEEKER, JULIAN (2009): Design Fiction: A Short Essay on Design, Science, Fact and Fiction. Available at nearfuturelaboratory.com

DUNNE, ANTHONY & RABY, FIONA (2013): Speculative Design: Design, Fiction, and Social Dreaming. Cambridge, MA: The MIT Press

GRAND, SIMON & WECKERLE, CHRISTOPH (2017): What if? - Die Creative Economies als zentrales Forschungsfeld der Zukunft. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): PHASE XI. Eine Expedition mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Berlin.

ULLIEN, FRANÇOIS (2005): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve Verlag

KNORR CETINA, KARIN (1999): Epistemic Cultures: How the Sciences make Knowledge. Cambridge, MA: Harvard University Press

LAKATOS, IMRE (1978): The methodology of scientific research programmes: Philosophical papers volume 1. Cambridge:Cambridge University Press.

LATOUR, BRUNO (2004): Von «Tatsachen» zu «Sachverhalten». Wie sollen die neuen kollektiven Experimente protokolliert werden? In: Schmidgen, Henning, Geimer, Peter & Dierig, Sven (Hrsg.): Kultur im Experiment. Berlin: Kadmos Kulturverlag.

MARQUARD, ODO (1981): Inkompetenzkompensationskompetenz: Über Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie. In: Marquard, Odo: Abschied vom Prinzipiellen. Hamburg: Reclam

OBRIST, HANS ULRICH (2014). WAYS OF CURATING. LONDON: Penguin Books.

RHEINBERGER, HANS-JÖRG (2001): Experimentalsysteme und epistemische Dinge: Eine Geschichte der Proteinsynthese im Reagenzglas. Göttingen: Wallstein

SUTTON, ROBERT I. & RAO, HUGGY (2014): Scaling Up Excellence: Getting to more without Settling for Less. London: Random House Business Books

WHITE, MICAH (2016): The End of Protest. A New Playbook for Revolution. Toronto: Alfred A. Knopf 18