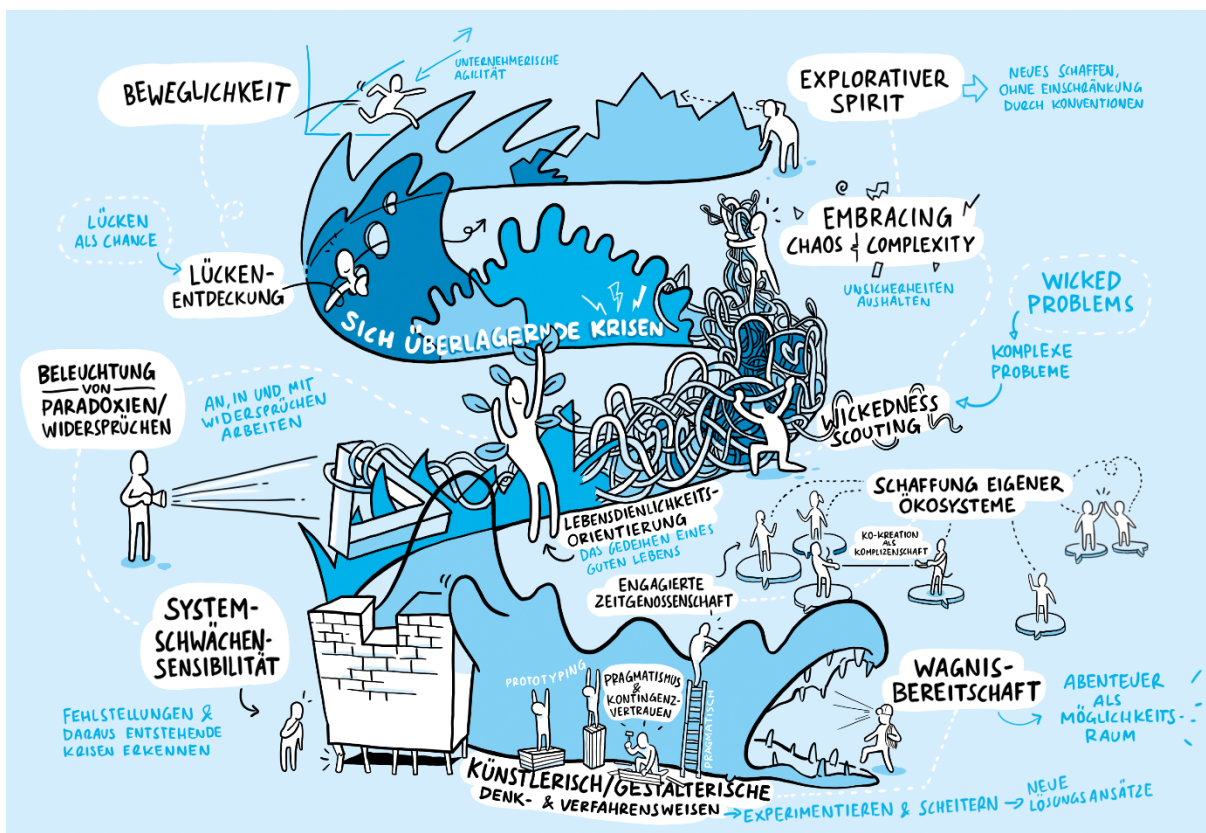


Impulsbeitrag aus dem Wissenschaftsnetzwerk

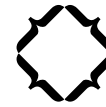
Der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft in sich überlagernden Krisen

Ein Impuls



©Max Bachmeier





Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1
Überlagernde Krisen	2
„wicked problems“ und „VUCA“-Konstellationen	3
Krisenkompetenz	3
Mindset	4
Ein anderer Blick	4
Milieu Diagramm	5
Glossar zum Diagramm	6
Beyond Crisis	8



Vorbemerkung

Dieses Impulspapier entstand im Nachgang zu einem Workshop des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, der im Juli 2022 in Berlin stattfand.

Die an uns als Mitglieder im Wissenschaftsnetzwerk des Kompetenzzentrums¹ gerichtete Aufgabenstellung bestand darin, den Umgang der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) mit sich überlagernden Krisen genauer in den Blick zu nehmen. Dazu haben wir uns insbesondere mit dem Verhältnis von verbreiteten Werthaltungen und Vorgehensweisen der Akteur*innen der KKW einerseits und deren aus diesen Werthaltungen und Vorgehensweisen gespeistem Umgang mit Krisen andererseits beschäftigt.

Unsere Arbeitshypothese lautete dabei: In der KKW ist häufig eine Orientierung an Konzepten wie Purpose & Impact Economy und ein explorativ-spontaner Umgang mit Herausforderungen zu beobachten. Diese Disposition prägt auch die Auseinandersetzung mit Krisenkonstellationen, die vor allem mit dem Blick auf die in diesen Konstellationen aufscheinenden Transformationspotenziale ansteuert und zukunftsorientiert-explorativ auf neue Denk- und Handlungsansätze fokussiert.

Vor diesem Hintergrund entstand ein erstes Mapping von in der KKW-Community verbreiteten Mindset-Eigenschaften. Dabei gingen wir davon aus, dass deren Zusammenspiel die besagte, transformationsorientierte Praxis prägen und befördern – im Umgang mit Krisen, aber auch darüber hinaus.

Die hier formulierten Überlegungen haben nicht den Charakter und Anspruch einer wissenschaftlichen Analyse mit empirischer Beweisführung. Sie geben die Einschätzungen der Autor*innen im Nachgang zur gemeinsamen Diskussion wieder und sind als „work in progress“ bzw. vor allem auch als Impuls für eine weitergehende Debatte und Forschungsarbeit zu verstehen.

Beteiligte Mitglieder des Expertennetzwerks:

Bernd Ankenbrand
Jens Badura
Gesa Birnkrant
Pelin Celik
Jana Hoffmann
Timothée Ingen-Housz

¹ <https://kreativ-bund.de/wissenschaftsnetzwerk>

Überlagernde Krisen

Dass über Krisen gesprochen wird, ist nichts Neues. Relativ neu ist allerdings die vermehrte Rede von „sich überlagernden“ Krisen – also Konstellationen, in denen zeitgleich mehrere Krisen bestehen und sich wechselseitig verdecken, verstärken oder einander anderweitig beeinflussen. So überlagerte etwa die Covid-19-Pandemie zeitweise die Debatte zur Klimakrise, diese wiederum ist über die Energiekrise mit der durch den Ukraine-Krieg entstandenen Wirtschaftskrise verflochten, während zugleich eine mögliche Ernährungskrise diskutiert wird, aus der wiederum eine Verschärfung der Biodiversitätskrise folgen könnte.

Wenn vor diesem Hintergrund die Frage gestellt wird, welche spezifischen Beiträge die KKW für die Auseinandersetzung mit solchen Krisenkonstellationen leisten können und ob man sie gar als „Krisennavigatorin“ oder „Transformationsbegleiterin“ bezeichnen könnte, so mag dies auf den ersten Blick verwundern. Denn hat nicht gerade die Covid-Krise gezeigt, dass die KKW ein vergleichsweise wenig resilient aufgestellter Wirtschaftszweig ist? Die Folgen, die sich dann covidbedingt zeigten, wurden entsprechend breit diskutiert: Fehlende soziale Absicherung, ineffiziente Förderstrukturen oder mangelnde politische Repräsentation mit entsprechend nachgereihter Priorität bei Unterstützungsmaßnahmen waren nur einige der Aspekte, die dazu führten, dass viele Akteur*innen der KKW in teilweise existenzgefährdende Krisen stürzten und eine besondere Fragilität der „Branche“ sichtbar wurde.

Doch zugleich zeigte sich, dass sie vergleichsweise schnell effektive Strategien zum Umgang mit dieser Krise fanden. Diese haben bemerkenswerte Innovationsimpulse ausgelöst, auch solche, die einen gesellschaftlichen Mehrwert generiert haben. So gab es unterschiedlichste Beiträge zur lebensdienlichen Gestaltung des pandemiebedingten „digital life“, zur Schaffung von neuen Denkräumen, Narrativen und Instrumenten für die resilienzorienteerte gesellschaftliche Transformation, für die angesichts der disruptiven Wucht der Covid-Krise eine besondere Musikalität entstand.

Im Folgenden gehen wir daher – im Sinne einer vorläufigen Arbeitshypothese – von der Annahme aus, dass die KKW eine spezifische Krisenkompetenz hat. Es geht uns dabei aber nicht um eine klassische „Beweisführung“ zur Stützung dieser These, sondern darum, Anhaltspunkte zu sammeln, warum sie plausibel sein könnte. Dabei konzentrieren wir uns auf das Zusammenspiel von bestimmten Werthaltungen und Vorgehensweisen bzw. „skills & competences“ der KKW-Community.

„wicked problems“ und „VUCA“-Konstellationen

Der Begriff „Krise“ wird unterschiedlich verwendet. So werden damit Höhe- oder Wendepunkt in einem Konflikt bezeichnet, aber auch schleichende Prozesse, die über einen längeren Zeitpunkt anhalten und störende Effekte zeitigen. Bleibt man etwas näher am etymologisch gedeckten Bedeutungskern von „Krise“, also dem griechischen Wort „krisis“ („Zeit der Entscheidung“), gerät das für Krisen typische, zentrale Element in den Blick: die Entscheidung bzw. das Entscheiden. Denn Krisen sind Situationen, die dazu nötigen, Entscheidungen zu treffen, weil, ohne eine Entscheidung, die eigene Handlungsfähigkeit in potenziell problematischer Form eingeschränkt zu werden droht.

In besonderer Weise herausfordernd sind Krisensituationen, die sich rund um die sogenannten „wicked problems“ oder „VUCA“-Konstellationen (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) bilden. Gemeint sind damit Problemlagen, die so komplex sind, dass per se nicht ausreichend Informationen, Zeit und Handlungsvermögen vorhanden sind, um sie aus der Welt zu schaffen – zugleich aber die Auseinandersetzung mit ihnen nicht einfach ausbleiben kann. Die Rede von „überlagernden Krisen“ meint in der Regel solche Konstellationen.

Was aber zeichnet nun einen kompetenten Umgang mit so gearteten Herausforderungen aus und in welchem Sinne spielt die namensgebende Eigenschaft der KKW – also *Kreativität* – dabei eine Rolle?

Krisenkompetenz

Allgemein gesprochen speist sich Krisenkompetenz aus einem Zusammenwirken von vielgestaltigen Vermögen: Der Fähigkeit zu einer multiperspektivischen Situationseinschätzung und den einzubeziehenden Sachverhalten, beteiligten und betroffenen Menschen, zu einem Denken in Szenarien, zur Wagnisbereitschaft, zu Spontanität und zu einem Grundvertrauen darauf, dass man handelnd die Geschehnisse im intendierten Sinne beeinflussen kann. Wie sich Menschen in und gegenüber Krisenkonstellationen verhalten, hängt wesentlich davon ab, ob und wie sie die genannten Skills ein- und umsetzen können – und die zur Entscheidung nötige Wirkung von Krisen auch als eine Art „spielerische“ Herausforderung ansehen und angehen bzw. sich nicht nur als „getrieben“ wahrnehmen können. Die Rede von der „Krise als Chance“ rekurriert auf diesen Aspekt. Damit soll nicht das Problemhafte und Belastende von Krisen ausgeblendet werden. Es geht vielmehr darum, jene Spielräume, die sich in Krisen auftun, zu erkennen und als Möglichkeitsräume für Transformationen des die Krise verursachenden status quo zu erschließen. Anders gesagt: es geht darum, diese Möglichkeitsräume mit transformationsorientierten, prototypischen Alternativen konkret zu „bespielen“.

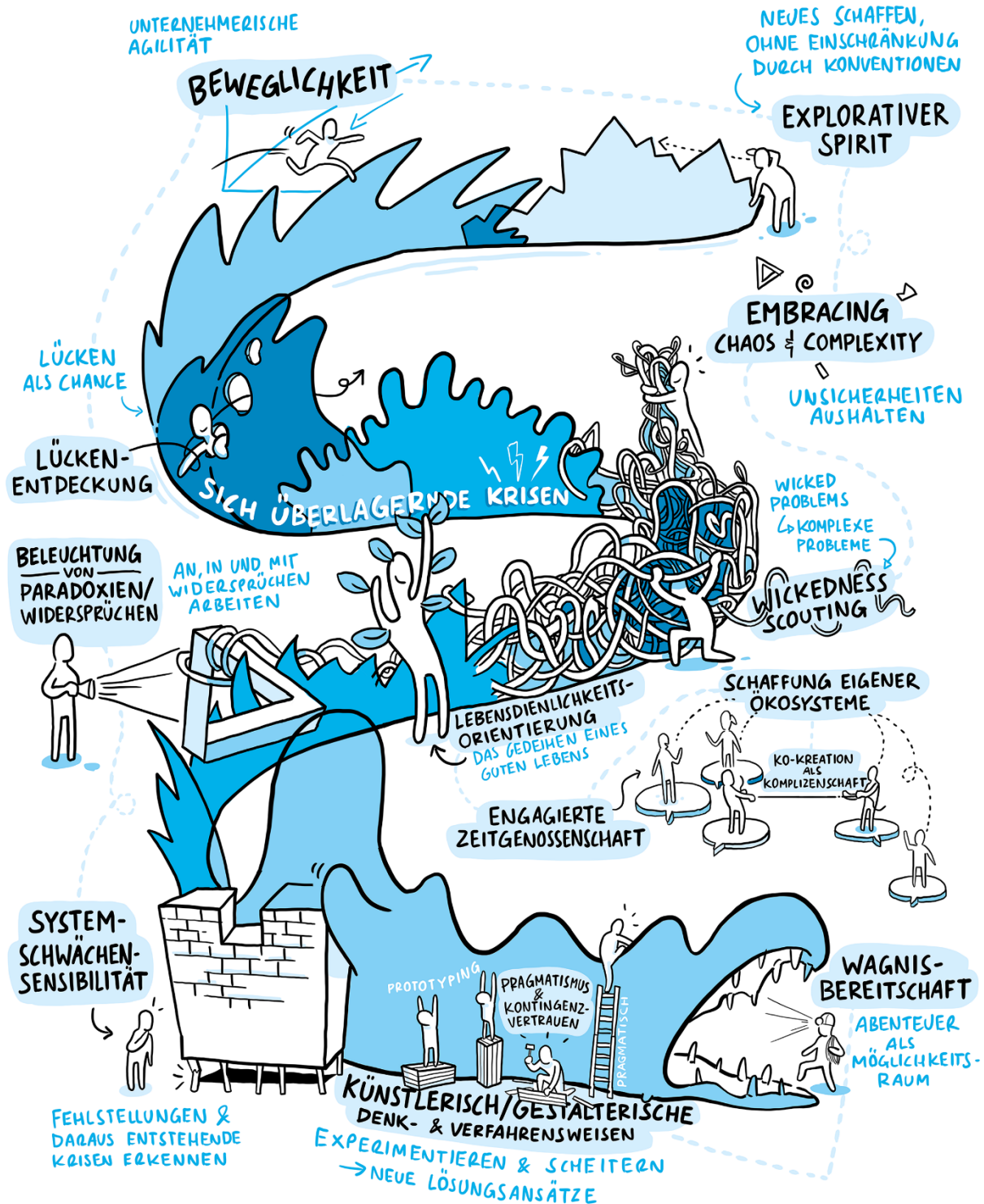
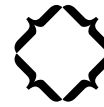
Mindset

Das charakteristische Mindset, aus dem die eben grob skizzierten „Krisenkompetenz“ erwächst, ist zwar kein Alleinstellungsmerkmal der KKW-Community, dort aber nach unserer Einschätzung stark verbreitet. Ein Grund dafür ist, dass Akteur*innen der KKW durch ein vielfältiges Spektrum an Motivationen und Werthaltungen angetrieben werden. Neben wirtschaftlichem Erfolg, der zumindest auf „living wages“ hinausläuft, zählt hier z.B. das Anliegen, unternehmerisches Handeln an den Ansprüchen einer werteorientierten Ökonomie („Purpose & Impact Economy“) auszurichten, es offen zu halten für künstlerische Denk- und Verfahrensweisen, von Konzepten zu Prototypen zu gelangen und Erfolgskriterien selbstbestimmt zu definieren, anstatt sich an standardisierten Kennzahlen zu orientieren. Hinzu kommt Spontanität: Blickwinkel, Einschätzungskriterien und Handlungsoptionen werden – nicht nur im Umgang mit Krisensituationen – eher spontan aktiviert als systematisch nach bestimmten Vorgehensregeln angewandt. Handlungsoptionen werden eher prototypisch erprobt als in langen Verfahren geprüft und nach Plan implementiert. Und, besonders wichtig: Es werden eher Transformationspotenziale für einen innovationsstiftenden Durchgang durch die Krise gesucht und erprobt, als dass die Energien auf eine Wiederherstellung von Vorkrisenzuständen gerichtet werden. Die Referenz für das Handeln ist somit nicht die bekannte Vergangenheit, sondern eine neue Sicht auf die Zukunft.

Ein anderer Blick

Diese kursorische Zusammenstellung von Mindset-Komponenten soll aber nicht als eine „Zutatenliste“ von Werthaltungen und Vorgehensweisen verstanden werden, mit der dann quasi Rezepte für Krisenkompetenz bzw. im weiteren Sinne für „creative agency“ zusammengestellt werden können. Vielmehr erlaubt es der Fokus auf Werthaltungen und Vorgehensweisen sehr viel genauer zu verstehen, worin die Eigenart der KKW besteht, als es etablierte Branchenklassifikationen mit definierten Teilmärkten tun oder aber vage Anrufungen der Zaubervokabel „Kreativität“. Das gilt auch jenseits der Frage nach der spezifischen Krisenkompetenz der KKW und ist somit als ein Plädoyer für einen „anderen Blick“ auf die KKW bzw. den prägenden Teil der KKW-Community zu verstehen.

Um diesen Ansatz etwas anschaulicher und heuristisch nutzbar zu machen, wird er nun buchstäblich in der Milieu-Grafik in Zusammenschau gebracht. Einige Erläuterungen dazu finden sich dann im nachfolgenden Glossar.



Glossar zur Grafik

Schaffung eigener Ökosysteme	Die Akteur*innen vernetzen sich und stehen in einem intensiven Diskurs miteinander, der Fragen wie die Sinnhaftigkeit und Relevanz der eigenen unternehmerischen Praxis mit Blick auf gesellschaftlichen Transformationsbedarf beinhaltet. Konkurrenz wird hier als Konkurrenz der Relevanz von Innovationen verhandelt, und nicht allein auf ein Verständnis von unternehmerischem Erfolg bezogen, das auf eine traditionelle Kennzahlen-Ökonomie rekurriert. Die Akteur*innen gehen eine Art "Guiding Colation" ein.
Lückenentdeckung	Die Akteur*innen der KKW sind es gewohnt, Nischen zu entdecken, Lücken als Chance zu sehen, Krisen als Anlass zur Transformation anzugehen und sinnvolle Produkte und Services zu entwickeln, wo andere kein oder ein nicht lösbares Problem sehen.
Beweglichkeit	Geschäftsmodelle und Betriebsstrukturen werden - in beide Richtungen - skalierbar angelegt, um unternehmerisch agil zu bleiben und auf neue Herausforderungen oder Krisen schnell reagieren zu können.
Wagnisbereitschaft	Statt sich in strategischen Risikokalkulationen zu verstricken, werden Wagnisse eingegangen. Wagnisse versprechen Abenteuer. Die Akteur*innen der KKW sehen diese als Möglichkeitsraum an.
Lebensdienlichkeitsorientierung	Unternehmerisches Handeln wird auch daraufhin bewertet, inwieweit es dem Gedeihen eines guten Lebens gegenwärtiger und künftiger Zeitgenoss*innen förderlich ist. Referenzsysteme wie die UN-Sustainable Development Goals spielen dabei eine wichtige Rolle.
Explorativer Spirit	Die Akteur*innen der KKW motiviert es, Situationen, Organisationen oder Produkte zu untersuchen und Neues zu schaffen, ohne sich durch Konventionen und das vermeintlich Unmögliche einschränken zu lassen.

Pragmatismus und Kontingenzvertrauen	Gewohnt an restriktive Ressourcen und knappe Güter, schaffen die Akteure der KKW pragmatische Lösungen. Die Bereitschaft dazu, Kontingenz im Sinne fortwährenden „Andersmöglichkeit“ der Verhältnisse auszuhalten und fruchtbar zu machen, ist dabei ein wesentliches Merkmal; Prototyping ein wichtiges Medium.
Engagierte Zeitgenossenschaft	Die engagierte Auseinandersetzung und der aktive Umgang mit den sozioökologischen Herausforderungen der Gegenwart ist Teil des Selbstverständnisses und beinhaltet auch die Bereitschaft, immer wieder Kompetenzen für gemeinwohlorientierte Zwecke einzubringen.
Beleuchtung von Paradoxien / Widersprüchen	Akteur*innen der KKW sehen Paradoxien als interessante Facette von wicked problems und damit als wesentlicher Teil unserer Realität. Sie sehen die Widersprüche, akzeptieren sie und arbeiten an, in und mit ihnen.
Wickedness Scouting	Die Akteur*innen der KKW erkennen und schätzen komplexe Probleme. Sie sehen sie als das an, was sie sind: ein herausfordernder Weg zu weiteren Problemen, die wiederum anders gelöst werden können. Sie zeichnen sich durch eine generelle Wertschätzung von Komplexität und Chaos sowie der Emergenz aus.
Embracing Chaos and Complexity	Die Akteur*innen der KKW managen das Chaos und die Komplexität der verschiedenen Systeme, sie halten Unsicherheiten aus.
Systemschwächensensibilität	Die Akteurinnen und Akteure der KKW haben ein Gespür für Fehlstellungen und daraus entstehenden Krisen. Dabei finden sie schnell die Indikatoren, die Krisen von Strukturen und Systemen ausmachen.
Affinität für Künstlerisch-Gestalterische Denk- und Verfahrensweisen	Die Akteur*innen der KKW erkennen die Bedeutung künstlerischer und gestalterischer Verfahrensweisen an und wenden diese an. Sie arbeiten explorativ mit Prototypen und Entwürfen. Experimentieren und Scheitern ist für sie ein Anreiz, da es Lernprozesse und Veränderungen verspricht. Dabei handeln sie aus einer Selbstbeauftragung heraus, die dem folgt, was sie für wichtig und richtig halten.

Ko-Kreation als Komplizenschaft	Komplizenschaft heißt kollaborative Täterschaft: Man hat eine Idee, schmiedet einen Plan und setzt diesen gemeinsam um. Als Kompliz*innen handeln Individuen in Beutegemeinschaft und temporärer Verbindlichkeit effektiv zusammen. Das gemeinsame Ziel macht sie erfinderisch und motiviert sie zu einer ko-kreativen Haltung.
---------------------------------	---

Beyond Crisis

Die voranstehenden Überlegungen sind, wie angekündigt, dezidiert vorläufiger Art und als Einladung zu einer weiteren Analyse und Diskussion gedacht. Gleichwohl hoffen wir, mit diesem Impulspapier einige Anhaltspunkte geben zu können, wie man das Verhältnis der KKW zu anderen Wirtschaftszeigen wie auch die Bedeutung der KKW für die Gesellschaft besser in den Blick bekommt, als das mittels der etablierten Branchen- und Kennzahlenmodelle möglich ist. Diese Einschränkungen vorangestellt möchten wir abschließend unsere Einschätzung zur Rolle der KKW im Umgang mit sich überlagernden Krisen nochmals zusammenfassen:

Akteur*innen der KKW nehmen sich Krisen an, indem sie vorzugsweise experimentell und ergebnisoffen damit umgehen und Krisen als Möglichkeitsräume für transformative Unternehmungen verstehen. Kreativschaffende haben dabei nicht die Rolle eines Navigators inne, denn der "richtige" Weg ist ihnen nicht bekannt. Die Metapher, dass die KKW die Rolle einer Krisennavigatorin einnimmt, die mithilfe eines Kompasses den Weg vorgibt, kann damit ohne Verlust verworfen werden. Denn die KKW übernimmt – nicht nur in Krisen – eine andere und nicht minder wichtige Funktion: Sie schafft durch ihr "wickedness scouting" neue Perspektiven auf das Mögliche und erkundet dieses in transformativer Absicht durch ein unternehmerisches Handeln, bei dem purpose & impact mindestens so wichtig ist wie money & fame.

Bearbeitet von

Mitgliedern des Wissenschaftsnetzwerkes des
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes:

Bernd Ankenbrand
Jens Badura
Gesa Birnkraut
Pelin Celik
Jana Hoffmann
Timothée Ingen-Housz

Im Auftrag von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des
Bundes
Jägerstr. 65
10117 Berlin

Wissenschaftliche Analyse und Debatte
Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Kontakt

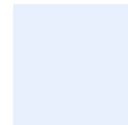
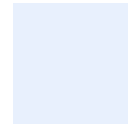
Bianca Creutz
Telefon: +49 30 587 089-193
E-Mail: bianca.creutz@prognos.com

Bildnachweise

©Max Bachmeier



Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.



Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2022): Der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft in sich überlagernden Krisen – ein Impuls von Mitgliedern des Wissenschaftsnetzwerkes

