

Ko-produktive Stadtentwicklung? Steuerungsansätze und Steuerungsprobleme mit kreativen Wertschöpfungsprozessen

Sarah C. Schreiner

(Dr.-Ing. Sarah C. Schreiner, Urban Research and Development, Margaretenstraße 39, 20357 Hamburg, dr.ing.schreiner@gmx.de)

1 ABSTRACT

In den wissenschaftlichen Diskussionen über die Kulturalisierung der Ökonomie oder Kreativquartiere lässt sich erkennen, dass für raumgestaltende Prozesse die Eigenlogiken kreativer Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind. Zur Gestaltung einer kreativen Stadt sind flexible und projektbasierte Konstellationen notwendig. Hierarchische Organisationsmodelle und formelle Instrumente der Stadtplanung verlieren in diesem Kontext an Bedeutung. Horizontale Steuerungsformen und vor allem ko-produktive Aktivitäten sind dafür geeignet. Wichtige Akteure sind dabei natürlich Stadtplanungsämter und städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Diese Akteure setzen in der Praxis die damit verbundenen Aufgaben jedoch nur selten in Beziehung zu der Frage nach adäquaten Formen der räumlichen Planung oder Steuerung.

Anhand eines bedarfsorientierten Forschungsansatzes habe ich dieses Phänomen planungswissenschaftlich untersucht und dazu die Wertschöpfungsprozesse kreativer Kleinstunternehmen in der Stadt Hamburg als Beispiel genommen. Dabei zeigen sich vielfältige Formen betrieblicher Entwicklungspfade sowie zielgruppenorientierte Unterstützungsmaßnahmen der lokalen Institutionen der Stadtplanung und Wirtschaftsförderung.

Der Artikel beschreibt Steuerungsansätze und -probleme mit kreativen Ökonomien von unterschiedlichen Akteuren der öffentlichen Hand hinsichtlich gesamtstädtischer Entwicklungsperspektiven. Möglichkeiten und Grenzen ko-produktiver Stadtentwicklung werden konkret am Beispiel der Stadt Hamburg skizziert. Der Artikel endet mit Handlungsvorschlägen für eine Qualifizierung planerischer Ko-Produktion und Übertragungsmöglichkeiten für andere Städte.

Keywords: Planungskultur, Gewerbeflächen, Kreativwirtschaft, Kooperation, Kommunikation

2 EINLEITUNG: KO-PRODUKTION ALS SPEZIFISCHE ART DER STADTGESTALTUNG

und Wirtschaftsentwicklung sowie der städtebaulichen Erneuerung von Kommunen steht, vermehrt über Planungskulturen, akteursspezifische Interaktionsweisen und kommunikationsbasierte Zielerreichung diskutiert.¹ Über die Art des Umgangs mit gegenseitigen Erwartungen, mit Teilhabe sowie mit Vertrauensbildung können neue Formen der Kooperation erprobt und Lerneffekte generiert werden.² Vertreterinnen und Vertreter privatwirtschaftlicher, intermediärer oder zivilgesellschaftlicher Interessen sind nicht mehr nur Adressaten staatlicher Verfahren, Programme und Projekte. Vielmehr gestalten sie als Ko-Produzenten städtische Räume aktiv mit und werden zu relevanten Kooperationspartnern für die Stadtplanung und Wirtschaftsförderung. Sie übernehmen daher selbst Steuerungsfunktionen und Verantwortung für raumbildende Prozesse.³

Mit Ko-Produktion werden hier gemeinschaftliche Produktionsprozesse mit wechselseitigen Austauschbeziehungen auf überwiegend horizontaler Ebene bezeichnet. Ko-Produktion kann somit in ökonomischen Wertschöpfungsprozessen oder in der Raumentwicklung stattfinden.⁴ Ko-Produktion verläuft niemals linear, sondern in vielfältigen Diskussionen und Abwägungsschritten, und beinhaltet keine zentralen Entscheidungspositionen. Daher vollziehen sich solche Prozesse jenseits der – unter anderem baugesetzlich oder finanzpolitisch verankerten – formalen Verfahren der Stadtplanung und Wirtschaftsförderung.

Der Hype um die kreative Klasse⁵ und die Räume kreativer Milieus⁶ als Treiber für die sozio-ökonomische Gesamtentwicklung von Städten und Regionen hält schon seit ein paar Jahren an. In kreativen

¹ Vgl. Levin-Keitel & Othengrafen 2016, BBSR & BBR 2016, Libbe 2014:55ff.

² Fürst 2009:23ff.

³ Vgl. Knieling et al. 2003:4, Overmeyer 2011

⁴ Vgl. Schreiner 2018:43

⁵ Florida 2002

⁶ Vgl. Lange 2007, Frey 2009

Wertschöpfungsprozessen⁷ sind ko-produktive Aktivitäten insbesondere bei Kleinstunternehmen der Kreativwirtschaft – aufgrund von deren spezifischer Alltagsbewältigung – weit verbreitet.⁸ Ihre Fähigkeit schöpferischen Denkens und Handelns basiert auf individuellen, kollektiven und auch städtebaulichen (urbanen) Ressourcen.⁹ Kreative Kleinstunternehmen agieren vor allem in kreativen Milieus. Sie nutzen Stadträume nicht nur als Bühne, sondern gestalten sie aktiv mit.¹⁰ Diese Akteure müssen als Raumproduzenten beachtet werden. Für die Entwicklung einer kreativen Stadt¹¹ werden solche Unternehmen und ihre Wertschöpfungsprozesse daher zu wichtigen Handlungsfeldern der lokalen Stadtplanungsbehörden und Wirtschaftsförderungsorganisationen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der Artikel mit folgenden Forschungsfragen:

- Wie agieren lokale Planungsbehörden und städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Prozessen der Quartiers- und Stadtentwicklung mit kreativen Kleinstunternehmen?
- Welche Voraussetzungen benötigt ko-produktive Stadtentwicklung?
- Welche Instrumente und Umgangsformen sind für die Stadtplanung und Wirtschaftsförderung geeignet bzw. notwendig, um kreative Wertschöpfungsprozesse in einer Stadt überhaupt zu beeinflussen oder adäquat zu unterstützen?

3 WIE REAGIEREN STADTPLANUNG UND WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG AUF KREATIVE ORTE UND MILIEUS?

Diverse Stadtplanungsämter sowie städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaften versuchen mittlerweile gezielt, eine spezifische Attraktivität von Stadtgebieten als Arbeitsorte für kreative Ökonomien, wie Architekten, Grafiker und Filmproduzenten, zu initiieren oder zu unterstützen.¹² Dabei setzen sie sowohl städtebauliche als auch kommunikative Steuerungsinstrumente ein. Das zeigt sich zum einen an der Ausrichtung kommunaler Flächennutzungsplanungen auf die Ansiedlung kreativer Unternehmen. Zum anderen demonstrieren diese kommunikativen Maßnahmen zur Vernetzung kreativer Ökonomien sowie spezifische Beratungsangebote und Öffentlichkeitsarbeit für die lokale Kreativwirtschaft.

3.1 Städtebauliche Steuerungsansätze

Strategisch eingesetzte infrastrukturelle und bauliche Restrukturierungsmaßnahmen, bei denen Kultur und Kreativwirtschaft für sozialräumliche Entwicklungsprozesse eingesetzt werden, gibt es in europäischen Großstädten seit Anfang unseres Jahrtausends. Das geschieht vor allem über die lang- oder mittelfristige Planung großer Projekte oder Kreativquartiere zur Revitalisierung ehemaliger Areale der Industrieproduktion, Hafengebiete oder Kasernen.¹³ Die kommunalen Bauverwaltungen steuern solche Vorhaben strategisch mit Mitteln der Baulandvergabe, der Flächennutzungsfestlegung, der Förderung bestimmter Gewerbebauprojekte oder der Gestaltung öffentlicher Freiflächen.

An zahlreichen Orten werden zudem Unterstützungsfonds aus öffentlichen Mitteln für „Kreativ-Immobilien“ eingerichtet oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften damit beauftragt, Gewerbe-Immobilien an kreative Ökonomien sowie Kulturschaffende zu vermitteln. Das betrifft sowohl Zwischennutzungen als auch langfristige Nutzungen von Flächen. So werden bestimmte Grundstücke und Immobilien bevorzugt oder besonders kostengünstig an Kreativunternehmen vergeben. Die zentral organisierte Vergabe der Flächen soll dazu beitragen, Leerstand zu verringern oder kreative Unternehmen an bestimmten Orten anzusiedeln, um diese zu transformieren.¹⁴

⁷ Vgl. Schreiner 2018:70

⁸ Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen sind Kleinstunternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft überproportional vertreten (Dapp & Ehmer 2011:4). Im Jahr 2016 betrug ihr Anteil fast 97% (Bertschek et al. 2019:43).

⁹ Vgl. Frey 2009:36ff., Overmeyer 2011:68

¹⁰ Vgl. Hesse 2011:40ff.

¹¹ Landry 2000

¹² Vgl. Hesse 2011, Kunzmann 2009

¹³ Beispiele sind die IBA Hamburg 2013, die ehemalige NDSM-Werft in Amsterdam-Noord und die ehemalige Linzer Tabakfabrik.

¹⁴ Vgl. Hesse 2011, 43ff.

Seit einigen Jahren werden verstärkt auch kurz- bis mittelfristige Unterstützungsmaßnahmen durch öffentliche Institutionen umgesetzt. Das betrifft vor allem Neubauvorhaben für Standortgemeinschaften wie Gründerzentren, Inkubatoren oder Coworking Spaces für bestimmte Teilökonomien der Kreativwirtschaft. Das erstreckt sich außerdem auf Umbauten von Bestandsimmobilien für spezifische Nutzungen durch wissensbasierte und/oder kreative Unternehmen sowie kulturelle Einrichtungen.¹⁵ Solche Einzelprojekte können als direkte Eingriffe zur Herausbildung von kreativen Milieus beitragen. Sie ergänzen die strategischen, städtebaulichen Entwicklungsvorhaben von kreativen Orten und Quartieren.

3.2 Kommunikative Steuerungsinstrumente

Städtische Akteure begleiten Aufwertungsmaßnahmen urbaner und kreativer Quartiere zunehmend mit Informations- und Dialogaktivitäten. Dazu gehören Angebote zur Kooperationsförderung, gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Standortmarketing. Sie setzen dafür Formate wie Informations-, Beratungs- und Vernetzungsveranstaltungen für kreative Unternehmen ein. Außerdem unterstützen sie die Wirtschaftskraft und Sichtbarkeit ortsansässiger Kreativökonomien durch Imagekampagnen oder Marketingstrategien auch mit Branchenhearings, Messen, Publikationen und Ausstellungen.

Die kommunikativen Angebote können einerseits eine Ansiedlung und lokale Konsolidierung von kreativen Unternehmen sowie deren potentielle Kooperationspartner unterstützen. Andererseits wird damit die Hoffnung verbunden, mit einem entsprechenden Image als erfolgreiche Stadt zur sozialen und ökonomischen Transformation von Stadtgebieten und/oder zur Neudefinition regionaler bzw. städtischer Identitäten beizutragen.¹⁶

Oft nutzen städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaften bzw. -behörden oder Kammern diese kommunikativen Steuerungsinstrumente, eher selten sind es die Planungs- oder Baubehörden. Die verschiedenen Maßnahmen können dauerhaft und langfristig oder temporär und kurzfristig umgesetzt werden.

3.3 Probleme und Kritik

Problematisch sind dabei folgende Aspekte: Sogenannte kreative Orte benötigen ein gewisses Maß an Offenheit, damit sich kreative Milieus herausbilden können. Sie entstehen, indem kreative Akteure bestimmte Gebäude oder Flächen entdecken, aneignen und gestalten können.¹⁷ Eine durch staatliche Aktivitäten forcierte oder initiierte Imageprägung als kreative Orte bzw. Quartiere geht jedoch oftmals einher mit einer Vermarktung durch die Werbebranche und die Immobilienwirtschaft. Außerdem lösen die professionellen Angebote selbstorganisierte Formen einer kollektiven Aneignung preisgünstiger Immobilien mit schlechtem Bauzustand ab. Damit schrumpfen Möglichkeiten zur kreativen Gestaltung von Stadträumen und die freie Bühne wird kommerzialisiert.

Folgen sind Preisanstiege und eine höhere Nachfrage nach den noch verfügbaren Flächen. Das führt zu Verteilungskonflikten mit angestammten Bewohnerinnen und Bewohner, Initiativen und Unternehmen – und einem Verlust offener Orte.¹⁸ Von daraus resultierenden Abwanderungen können nicht nur kreative Kleinstunternehmen selbst betroffen sein. Es kann auch diejenigen Betriebe betreffen, die für Lerneffekte und Wertschöpfungsprozesse kreativer Milieus relevant sind, ähnliche Standortanforderungen haben und auf eine räumliche Nähe mit kreativen Kleinstbetrieben angewiesen sind. Das berührt wissensarme und wissensintensive Unternehmensdienstleistungen, kleinere Produktionsunternehmen, Künstlerinnen und Künstler, Handel und Gastronomie (vgl. Abb. 1).¹⁹

¹⁵ Beispiele hierfür sind die Themenimmobilie Designxport als Vermittlungsort für Design in Hamburg sowie das Dortmunder U als Zentrum für Kunst, Kultur, Kreativität und Wissenschaft auf ehemaligen Flächen der Union-Brauerei.

¹⁶ Vgl. Liebmann 2003:134

¹⁷ Vgl. Frey 2009:145ff.

¹⁸ Vgl. Overmeyer 2011:68

¹⁹ Vgl. Kunzmann 2006:6



Abb. 1: Schnittstellen für Wertschöpfungsprozesse und Lerneffekte kreativer Kleinstunternehmen (Quelle: Schreiner 2018:81)

4 VERÄNDERTE ROLLEN UND STEUERUNGSFORMEN

Die Ballung kreativer Kleinstunternehmen an bestimmten Standorten vollzieht sich also überwiegend spontan und als selbstorganisierte Prozesse.²⁰ Daher treten Fragen der Steuerungsmöglichkeit der Kreativwirtschaft und der Planbarkeit kreativer Orte auf.²¹ Für die Stadtplanung und Wirtschaftsförderung entstehen damit neue Herausforderungen: Ihre herkömmlichen Handlungsstrategien sowie Verfahrens- und Regelungsarten müssen modifiziert werden, um Einfluss auf kreative Ökonomien zu erlangen.²² Die geringe hierarchische Organisation kreativer Kleinstunternehmen erfordert kooperatives Verwaltungshandeln in netzwerkartigen Konstellationen.²³

Die spezifischen Kommunikations- und Kooperationsformen kreativer Unternehmen erfordern also veränderte Rollen und Steuerungsformen von Vertreterinnen und Vertretern der Stadtplanungsämter und städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Um eine Ansiedlung und Etablierung kreativer Ökonomien zu unterstützen, ist es zunächst relevant, deren Eigenlogiken und Interaktionsweisen zu verstehen. Das betrifft sowohl ihre Selbstgestaltungskräfte, als auch Formen vertikaler sowie horizontaler Kooperation bzw. Ko-Produktion.

4.1 Zielgruppenspezifische Ansprache durch Beraterinnen und Berater

Der Arbeitsalltag von Einzelselbständigen und Kleinstbetrieben der Kreativwirtschaft ist von einem hohen Maß an Selbstregulierung und Autonomiebestreben gekennzeichnet. Ökonomischen Unsicherheiten der Unternehmensorganisation wird über kulturell und sozial determinierte Arbeitszusammenhänge in temporären Kollektiven und phasenweiser Projektarbeit begegnet. Als Grundlage dienen dafür sozialräumlich verankerte Netzwerke und kreative Milieus.

Eine formalisierte Interessenvertretung ist für einen großen Teil der Erwerbstätigen innerhalb der Kreativwirtschaft nicht üblich. Zwar gibt es diverse Berufsverbände – und im Fall der Architektur auch Kammern auf der Landes- und Bundesebene. Jedoch sind viele Kleinstunternehmen anderer kreativer Tätigkeitsbereiche nicht in Berufsverbänden organisiert. Daher fehlen offizielle Ansprechpersonen oder Delegierte, wenn gemeinsame Ziele, Programme oder Projekte mit Planungsbehörden oder städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaften ausgearbeitet werden sollen.

²⁰ Vgl. Hesse 2011:45ff., Frey 2009

²¹ Vgl. Lange et al. 2011:12ff., Frey 2009

²² Vgl. Overmeyer 2011:68, Hesse 2011:46ff.

²³ Vgl. Kunzmann 2009

In diesem Kontext können staatliche Akteure mit einer offenen Ansprache bestimmter Zielgruppen (wie bspw. Existenzgründerinnen und Existenzgründer in der Kreativwirtschaft) über die in den kreativen Milieus üblichen Kommunikationsmittel agieren. Sie sollten bei Informationsveranstaltungen eine beratende Rolle einnehmen.

4.2 Dialog und Kooperationstreffen mit Moderatorinnen und Moderatoren

Außerdem treffen immer wieder individuelle Selbstorganisationsformen und Entscheidungen von kreativen Unternehmen auf kooperative Steuerungsformen innerhalb gemeinsamer Projektbearbeitung sowie Aspekte der hierarchischen Steuerung.

Beispiele für hierarchische Steuerungsformate sind Stipendien oder Messefinanzierungen für kreative Unternehmen, die von lokalen Behörden sowie staatlich eingesetzten Agenturen des Bundes oder Landes vergeben werden. Außerdem sind Förderungsvoraussetzungen bei Kredit- oder Investitionsprogrammen des Bundes für kreative Kleinunternehmen oftmals inhaltlich unpassend oder die Beantragung kann aufgrund des hohen bürokratischen Aufwands nicht bewältigt werden. Die besonderen Rahmenbedingungen der Kreativwirtschaft oder spezifischer kreativer Teilbranchen werden dabei nicht explizit beachtet. Diese Steuerungsformen scheinen also nicht mit den Alltagspraktiken der Zielgruppe zusammen zu passen und daher nur bedingt wirksam zu sein. Hier kann es helfen, bedarfsorientierte Förderangebote mit geringerem formalem Antragsaufwand zu ermitteln und aufzustellen.

Um die Vernetzung von kreativen Kleinunternehmen mit potentiellen Geschäftspartnern auf horizontaler Ebene zu unterstützen, sind spezifische Kooperationsveranstaltungen geeignet. Das kann erfordern, dass solche Aktivitäten nicht auf einzelne Branchen der Kreativwirtschaft begrenzt werden, sondern fallspezifisch auch Vertreterinnen und Vertreter aus Handwerk, Industrie, Handel und Wissenschaft mit einbeziehen. Dabei sollten planende und fördernde Akteure eher eine moderierende Rolle einnehmen, um auf horizontaler Ebene agieren zu können. Ihre Einflussnahme sollte sich in dem Kontext auf partnerschaftliche Zusammenarbeit konzentrieren.

4.3 Ortsspezifische Mischung

Die Herausbildung kreativer Orte vollzieht sich jeweils im Zusammenspiel der Alltagspraktiken kreativer Unternehmen mit den Planungspraktiken kommunaler/städtischer Akteure. Das verläuft in jeder Stadt etwas anders, da es dafür keine nationalen Vorgaben oder einheitliche Zuständigkeiten gibt.²⁴ Somit können Vorgehensweisen und Ziele der lokalen Kreativunternehmen sowie der Organisationseinheiten der öffentlichen Hand – die in diesen Bereichen raumwirksam handeln – unterschiedlich sein, sich ergänzen oder überlagern.

Die literaturbasierte Diskussion verdeutlicht: Sowohl kontextbezogene als auch direkte Steuerungsaktivitäten beeinflussen bzw. unterstützen die lokale Kreativwirtschaft, kreative Milieus und die gesamtstädtische Entwicklung. Hierfür kann eine Bandbreite an städtebaulichen und kommunikationsbasierten Steuerungsansätzen eingesetzt werden (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Bandbreite der Steuerungsansätze für kreative Ökonomien und Milieus (eigene Darstellung)

²⁴ Vgl. BBSR & BBR 2016:22f.

Sollen diese Ansätze fruchten, sind vor allem prozessuale Formen des kooperativen Umgangs notwendig: Stadtplanung und Wirtschaftsförderung sollten die ortsspezifischen Kommunikationsarten und temporären Projektkonstellationen der handelnden Individuen respektieren und als Rahmenbedingungen für gemeinschaftliche Interaktionen akzeptieren. Die ortsspezifische Planungskultur speist sich demnach aus dem individuellen Handeln, dem Selbstverständnis, dem Vernetzungsgrad sowie der Außenwirkung der jeweiligen Delegierten aus der Stadtentwicklung.

Ansätze für eine Stadtentwicklung, die kreative Ökonomien und ihre Milieus ins Zentrum stellen, sollten sich außerdem am spezifischen Bedarf der fokussierten Gruppen orientieren. Daraus folgt, dass stadträumliche Effekte, die durch Unterstützungsmaßnahmen für Kreativorte entstehen, beachtet werden müssen, um negative Auswirkungen auf andere Gruppen, Stadtquartiere oder die Region zu begrenzen.

5 ERGEBNISSE AUS HAMBURG

Eine detaillierte Untersuchung der Wertschöpfungsprozesse von Kleinunternehmen des Produktdesigns und der Architektur in der Stadt Hamburg zeigt:²⁵ Es gibt vielfältige Formen kreativwirtschaftlicher Alltagsgestaltung, deren Muster sich auf gesamtstädtischer Ebene ablesen lassen. Die lokale Stadtplanung und Wirtschaftsförderung hat dezidiert Steuerungsansätze darauf ausgerichtet, zum Beispiel die Entwicklung von Kreativquartieren und diverse Beratungsangebote.

Dennoch haben die untersuchten Unternehmen Probleme in ihrer betrieblichen Entwicklung. Abwanderungen in andere Großstädte oder Regionen sind eine Folge davon. Das ist zum Teil der fehlenden Unterstützung bzw. unzureichenden Steuerung durch unterschiedliche Akteure der öffentlichen Hand geschuldet.

Mit Bezug auf die oben genannten Forschungsfragen werden ortsspezifische Untersuchungsergebnisse im Folgenden kurz skizziert.

5.1 Konkrete Bedarfe als Voraussetzungen für ko-produktive Stadtentwicklung

Interaktionen von Hamburger Kleinunternehmen des Produktdesign oder der Architektur verlaufen überwiegend in informellen Koordinationsmechanismen jenseits institutioneller Steuerungseingriffe.²⁶ Je nach Organisationsform, Entwicklungsphase und Ortsressourcen sind ihre Austausch- und Zulieferbeziehungen sowie Absatzmöglichkeiten und Innovationsfähigkeiten eingeschränkt.

Zunehmend problematisch ist für diese Betriebe der lokale Gewerbeflächenmarkt: In Hamburg favorisieren die untersuchten Kleinunternehmen vorrangig diejenigen Stadtgebiete als Unternehmensstandorte, die von einer heterogenen und kleinteiligen Nutzungsmischung geprägt sind (vgl. Abb. 3). Das zeigt sich sowohl in temporären Raumeignungen als auch in dauerhaften Manifestationen der kreativen Kleinunternehmen in bestimmten Quartieren. Relevant für die Standortwahl der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer ist, dass sie dort ideal Wohnen und Arbeiten verbinden können. Außerdem gibt es in diesen Lagen ein lebendiges Umfeld, das einerseits spannend und inspirierend ist, und andererseits persönliche Austauschbeziehungen mit Kundinnen, Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern erleichtert. Daher ist bei den untersuchten Kleinunternehmen ein großer Bedarf zum Kauf und zur langfristigen Anmietung bzw. Erbpacht urbaner Gewerbeflächen vorhanden. Städtische Gewerbeflächen und -immobilien in geeigneten Lagen stehen jedoch de facto kaum für diese Interessenten zur Verfügung. Die vielfältigen Zuständigkeiten für einen Verkauf oder eine Erbpacht städtischer Grundstücke und Immobilien machen Abstimmungsprozesse außerdem nicht nur sehr unübersichtlich, sondern auch langwierig. Aufgrund des Fehlens übergeordneter Ansprechpersonen auf kreativwirtschaftlicher Seite sind Verhandlungen zwischen den einzelnen Akteuren nicht strukturell, sondern nur fallspezifisch zu lösen.

Außerdem werden die vorhandenen Informations- und Kooperationsangebote der staatlichen Wirtschaftsförderungsorganisationen wie der Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH oder des Regionalberater des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes von den untersuchten Kleinunternehmen nur partiell genutzt. Vor allem die öffentlichen Veranstaltungen zu Themen digitaler Produktion, Vertrieb und Marketingstrategien wurden zum Zeitpunkt der Untersuchung gut besucht. Dabei ist das Interesse bzw.

²⁵ Vgl. Schreiner 2018:103ff.

²⁶ Da das typische Organisationsmerkmale in der Kreativwirtschaft darstellen, sind sie hierin mit anderen kreativen Ökonomien vergleichbar.

der Bedarf von Existenzgründerinnen und Existenzgründern aus den Kreativökonomien größer als von den etablierteren Unternehmerinnen und Unternehmern. Insgesamt ist die Wahrnehmung des Angebots sowie die Teilnahme von Produktdesignerinnen, Produktdesignern, Architektinnen und Architekten jedoch eher gering, was auf ein nicht ausreichendes bzw. bedingt geeignetes Angebot an Informations-, Kooperations- und Beratungsangeboten schließen lässt.

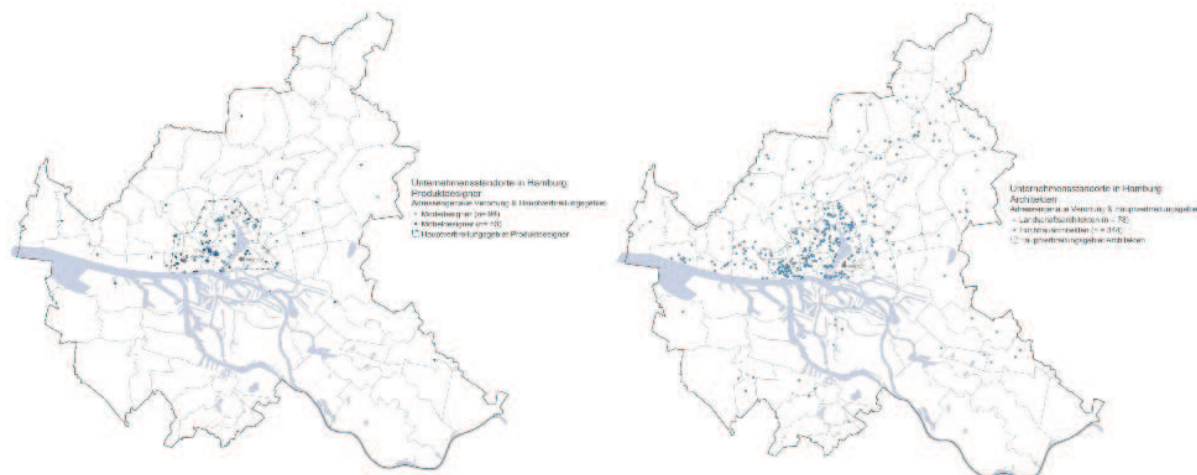


Abb. 3: Unternehmensstandorte und Hauptverbreitungsgebiete von Produktdesign- und Architekturbüros in Hamburg (Quelle: Schreiner 2018:107, 109)

Dass die Hamburger Kleinstunternehmen des Produktdesigns und der Architektur bedarfsgerechte Unterstützungsangebote benötigen, ist eine logische Schlussfolgerung aus den Forschungsbefunden.

5.2 Steuerungsansätze der lokalen Stadtplanung und Wirtschaftsförderung

Die Stadtplanungs- und Wirtschaftsbehörden führen kaum kontextbezogene und direkte, städtebauliche und kommunikative Steuerungsaktivitäten für Produktdesign und Architektur in Hamburg durch. Jedoch bieten verschiedene stadteigene Wirtschaftsförderungs-, Quartiersentwicklungs- und Immobiliengesellschaften sowie die Architekten- und Handelskammer an, kreative Unternehmen zu standort- und betriebsrelevanten Themen zu informieren, zu beraten oder zu vernetzen.

Ausgehend von den internationalen Diskussionen über den Wettbewerb von kreativen Städten wird auch in Hamburg seit einiger Zeit die Entwicklung von Kreativquartieren zur Vitalisierung von Stadtgebieten in Betracht gezogen. Dabei versuchen Quartiersentwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften wie die Hafencity Hamburg GmbH oder die Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH, kreative Aktivitäten und Unternehmen in den Stadtgebieten anzusiedeln, die für Gewerbe, Freizeit- und Wohnnutzungen qualifiziert werden sollen. Das wird über die Vermittlung temporärer Gewerbeflächen für bestimmte Kreativunternehmen oder entsprechende Kriterien bei Konzeptvergaben für Immobilienverkäufe durchgeführt. Bei diesen formalisierten Verfahren kommt es für kreative Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer darauf an, die richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der städtischen Institutionen sowie die relevanten Fristen, Gelegenheiten, Voraussetzungen und Abläufe zu kennen.

Die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen sind durchaus vielfältig. Sie zielen auf betriebswirtschaftliche Unternehmensentwicklung, Vernetzung von kreativen Unternehmen sowie Marketing von Hamburg als kreative Stadt. Insgesamt erweisen sich die allgemeinen dialogorientierten Aktivitäten auch für Unternehmen des Produktdesigns und der Architektur als ausreichend. Die gefundenen Lücken betreffen spezifische und direkte Formate zur Stärkung transdisziplinärer Kooperationen zwischen diversen Unternehmen, von Existenzgründerinnen und Existenzgründern bis zu etablierten Unternehmen, sowie Öffentlichkeitsarbeit für bestimmte Tätigkeitsfelder und den dazugehörigen Wertschöpfungsprozessen.

Die lokal vorhandenen Steuerungsansätze der Planungsbehörden und Wirtschaftsförderungsgesellschaften zur Förderung von Produktdesign und Architektur in Hamburg sind – unterm Strich – eher hierarchisch aufgestellt, stark sektoral ausgerichtet, selten bedarfsgerecht und basieren auf “behördlichen” Umgangsweisen staatlicher Institutionen. Daher sind sie für die untersuchten Kleinstunternehmen, die vorrangig in kreativen Milieus mit funktionalen Wertschöpfungsprozessen und persönlichen

Kooperationsbeziehungen agieren, wenig geeignet. Die auf sie angewendeten Instrumente sind also hinsichtlich einer ko-produktiven Stadtentwicklung kaum wirksam.

5.3 Anpassungsbedarf für lokale Steuerungsformen

Von ko-produktiver Stadtentwicklung sind staatliche Organistaionseinheiten in Hamburg, sofern es um kreative Wertschöpfungsprozesse der fokussierten Ökonomien geht, noch weit entfernt. Viele Akteure der öffentlichen Hand tun sich schwer damit, für die kreativen Kleinstunternehmen als Partnerinnen und Partner auf Augenhöhe und mit adäquaten Unterstützungsformen zu agieren. Die existierenden Aktivitäten zur Unterstützung kreativer Ökonomien in Hamburg bergen jedoch großes Potenzial, genauer auf die lokalen Charakteristika konkreter Tätigkeitsfelder und -formen ausgerichtet zu werden.

Um Einfluss auf die Ansiedlung und Etablierung kreativer Unternehmen des Produktdesigns und der Architektur nehmen zu können, sollten die staatlichen Delegierten der öffentlichen Organisationen stärker auf die zugrundeliegenden, spezifischen Anforderungen und Umgangsweisen eingehen. Ganz grundsätzlich erscheint dafür eine stärker zielgruppenorientierte Adressierung mittels der richtigen Sprache als enorm förderlich und möglich. Das trifft ebenso auf eine flexible, inhaltliche und heterarchische Koordination zwischen den Unternehmen sowie den Stadtplanungsämtern, Wirtschaftsbehörden, städtischen Entwicklungsgesellschaften und Kammern zu.

Weniger institutionalisierte und hierarchische Strategien können sektorübergreifende Impulse für Stadtquartiere bringen und durch offene Angebote umgesetzt werden. Als Impulsgeberinnen, Impulsgeber, Vermittlerinnen, Vermittler, Moderatorinnen oder Moderatoren zwischen den unterschiedlichen Sprachen und Sphären kommen hierfür fachlich versierte und gut vernetzte Personen, zum Beispiel aus einer der zahlreichen Kulturstiftungen, Baugenossenschaften, Unternehmervereinigungen oder Fachverbänden, in Frage.

Konkret sollten flächennutzungsbezogene Steuerungsformen dahingehend modifiziert werden, dass dynamisierte Festlegungen und Vergaben kommunaler Gewerbeflächen stattfinden, die frühzeitig öffentlich bekannt gemacht werden und die hybride Flächennutzungen zulassen. Auch sollten dringend Aktivitäten zur Potenzialerkennung und Sicherung von urbanen Gewerbeflächen stadtweit koordiniert durchgeführt werden.

Ein weiterer adäquater Steuerungsansatz ist, Dialogformate für bestimmte kreative Wertschöpfungsprozesse stärker branchenübergreifend auszurichten. Damit können Informationsaustausch und Kooperationsanbahnungen auch über die Stadtgrenzen hinaus gefördert werden und somit lokal-regionale Unternehmensbeziehungen gestärkt werden.

6 FAZIT

Allgemein gibt es für die Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung verschiedene Optionen, kreative Orte, Ökonomien und Milieus in Großstädten zu unterstützen – und zu behindern. Welche Eingriffsmöglichkeiten bestehen und welche Rolle dabei staatlichen Organen zukommt, hängt von den jeweiligen Kooperations- und Koordinationsformen der relevanten Akteursgruppen ab. Wenn kreative Kleinstunternehmen für städtische Gestaltungsprozesse fokussiert werden, sollten die recht spezifischen Umgangsweisen sowie Standortanforderungen der entsprechenden Teilökonomien beachtet werden.

Urbane Standorte und lokal verankerte Interaktionen stellen, wie am Hamburger Beispiel ersichtlich ist, Aushandlungsarenen kreativer Ökonomien dar. Soziokulturelle Gemeinsamkeiten, Vertrauen sowie das Verständnis unterschiedlicher Rollen und Sprachen bilden eine Grundlage des betrieblichen und somit des alltäglichen Handelns in kreativen Milieus. Kreative Kleinstunternehmen kooperieren und koordinieren ihre Beziehungen auf horizontaler und vertikaler Ebene. Staatliche Organisationen können, neben Produktions- und Vertriebspartnern, in diese kreativen Wertschöpfungsprozesse integriert sein, müssen es aber nicht.

Die Bindeglieder zwischen kreativen Unternehmen und den Vertreterinnen und Vertretern der öffentlichen Hand sind die ökonomischen, sozialen und kulturellen Erwerbs- und Entwicklungsziele, die über das Medium der Kommunikation gegenseitig vermittelt und über die Methode der Kooperation erreicht werden. Je besser die jeweiligen Wünsche und Bedürfnisse, Möglichkeiten und Restriktionen, Ziele und Vorlieben einander bekannt sind und respektiert werden, umso genauer gelingen Aktivitäten, die die Beteiligten in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden voranbringen. Mit dialogorientierten Prozessen raumbezogener Steuerung bieten sich also Möglichkeiten für gemeinschaftliches, temporäres Handeln und für

projektorientierte Konsensfindung verschiedener Akteure. So können städtische Entwicklungsvorhaben prozessual umgesetzt werden, deren Ziele und Ergebnisse inkrementell sind.

Für eine ko-produktive Stadtentwicklung sind also – in dem hier dargestellten Handlungsfeld – vielfältige Fachkenntnisse zu den jeweiligen kreativen Wertschöpfungsprozessen, gegenseitiges Vertrauen und Offenheit für Neues bei allen Beteiligten notwendig. Hierfür bedarf es einer spezifischen Planungskultur, die örtliche Eigenheiten reflektiert, auf einer gemeinsamen Sprache aufbaut sowie sich ständig fortentwickelt.

Insgesamt betrachtet kommt es jeweils auf das projekt- und ortsabhängige Zusammenspiel von formeller und informeller, hierarchischer und heterarchischer Koordination zwischen den staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren an. Planungsaktivitäten mit Top-down-Ansätzen sowie kontextbezogene Steuerung sind dafür weniger geeignet als Bottom-up-Prozesse und direkte Unterstützungsaktivitäten. Steuerungsinstrumente sollten zwar dynamisch, aber auch komplementär eingesetzt werden und zu gemeinsamen Entscheidungen führen. Das bringt allerdings einen intensiven, ressort- und themenübergreifenden Abstimmungsaufwand mit sich. Außerdem ist dafür notwendig, dass die Vertreterinnen und Vertreter der öffentlichen Hand ihre Handlungsfähigkeit hinsichtlich ihrer Stadtentwicklungsziele hinterfragen und adäquate Rollen als Vermittlerinnen, Vermittler, Moderatorinnen, Moderatoren, Kooperationspartnerinnen oder Kooperationspartner einnehmen bzw. diese Aufgaben an geeignete Akteure delegieren.

7 QUELLENVERZEICHNIS

- BERTSCHEK, I. ET AL.: Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018, ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin, 2019.
- BOYLE, D. & HARRIS, M.: The challenge of co-production. Discussion paper. London, 2009.
- BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (BBSR) & BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMFORSCHUNG (BBR) (HRSG.): New Urban Agenda Konkret. Fallbeispiele aus deutscher Sicht. Bonn, 2016.
- DAPP, T. F. & EHMER, P.: Kultur- und Kreativwirtschaft – Wachstumspotenzial in Teilbereichen. Aktuelle Themen. Frankfurt am Main, 2011.
- FLORIDA, R. L.: The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, 2002.
- FREY, O.: Die amalgame Stadt: Orte. Netze. Milieus. Wiesbaden, 2009.
- FÜRST, D.: Planning Cultures en Route to a Better Comprehension of „Planning Processes“? In: KNIELING, J. & OTHENGRAFEN, F. (HRSG.). Planning Cultures in Europe. Decoding Cultural Phenomena in Urban and Regional Planning, S. 23–37. Farnham, 2009.
- HESSE, M.: Räume und Raumstrukturen der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (HRSG.). Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Voraussetzungen, Handlungsstrategien und Governance, S. 35–51. Bonn, 2011.
- KNIELING, J. ET AL.: Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland. REGIO spezial 1. Dortmund, 2003.
- KUNZMANN, K. R.: Kulturwirtschaft und Raumentwicklung. In: BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (HRSG.). Kulturwirtschaft, S. 3–7. Bonn, 2006.
- KUNZMANN, K. R.: Kreativwirtschaft und strategische Stadtentwicklung. In: LANGE ET AL. (HRSG.). Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen, S. 33–45. Bielefeld, 2009.
- LANDRY, C.: The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators. London, 2000.
- LANGE, B.: Die Räume der Kreativszene. Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin. Bielefeld, 2007.
- LANGE ET AL.: Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. In: BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (HRSG.). Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Voraussetzungen, Handlungsstrategien und Governance, S. 1–17. Bonn, 2011.
- LEVIN-KEITEL, M. & OTHENGRAFEN, F.: Planungskultur – Auf der Suche nach einem kontemporären Verständnis räumlicher Planung? In: disP – The Planning Review, Jg. 52, Nr. 4, S. 16–17, London, 2016.
- LIBBE, J.: Orientierung für kommunale Planung und Steuerung. Ein Handlungsleitfaden. Berlin, 2014.
- LIEBMANN, H. & ROBISCHON, T. (HRSG.). Städtische Kreativität – Potenzial für den Stadtumbau, S. 133–145. Erkner/Darmstadt, 2003.
- OVERMEYER, K.: Koproductive Stadt. In: BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (HRSG.). Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Voraussetzungen, Handlungsstrategien und Governance, S. 66–72. Bonn, 2011.
- SCHREINER, S. C.: Ko-produktive Stadt. Standorte und Kooperationen kreativer Kleinunternehmen als Handlungsfeld für Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung in Hamburg. Dissertation. Leibniz Universität Hannover, 2018. Verfügbar unter <https://doi.org/10.15488/3703>