

**Joyce:** Herzlich willkommen zu unserem Podcast Kultur Management Innovativ –

**Eva:** Kontakt, ein Projekt der Hamburg Open Online University von und mit Studentinnen des Instituts für Kultur und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg.

**Joyce:** Mein Name ist Joyce Dietrich.

**Eva:** Und ich bin Eva Hüster und diesmal sprechen wir mit Professor Dr. Oliver Scheid.

**Joyce:** Professor Dr. Oliver Scheid verfügt über ein weit gespanntes Expertennetzwerk und über jahrzehntelange Erfahrungen aus der Führung von Kulturbetrieben, Kulturinstitutionen, Stiftungen und Großprojekten, ob im öffentlichen, gemeinnützigen oder kommerziellen Sektor. Seit 2007 ist er Professor für Kulturpolitik und kulturelle Infrastruktur am Institut für Kultur und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg.

**Eva:** Als Autor hat er sich in mehr als 150 Publikationen, vor allem mit den Themen Kulturpolitik, Kulturmanagement und Recht sowie Personal und Organisationsentwicklung befasst. Und diese große Expertise und jahrzehntelange Erfahrung merkt man ihm auch im Gespräch an. Unserem Eindruck nach zählt dieses Gespräch zu denen, in denen es auch um die Rückbesinnung auf das Wesentliche, auf den Kern von Kultur und Kunst geht, wie man insbesondere bei seiner Auslegung des Innovationsbegriffs im Zusammenhang mit Kunst und Kultur hören kann.

**Joyce:** Herzlich willkommen, sehr geehrter Oliver Scheid. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. Seit mehreren Jahrzehnten sammeln Sie Erfahrungen im Bereich der Führung von Kulturinstitutionen, Stiftungen und Großprojekten in den Bereichen kultureller Bildung, Kulturpolitik und Kulturförderung und Vermittlung. Haben Sie vielleicht ein, zwei aktuellste Stationen, die Sie uns gerne mitteilen würden, an denen Sie gerade arbeiten?

**Oliver:** Ich arbeite im Moment daran, mit 64 Jahren zu überlegen, wie eine Firma mit 14 Mitarbeiterinnen möglichst sich selbst steuern kann. Das ist in zwei Jahren, wenn ich 67 bin, heißt es läuft alles wie von selbst. Das ist sozusagen mein strategisches Ziel gerade für mein 2011 gegründetes Unternehmen und das ist eine Herausforderung. Ich war zunächst selbstständig, das heißt, alleine mit einer Person. Inzwischen ist es ein Unternehmen. Ich arbeite nicht mehr im Unternehmen, sondern am Unternehmen und das ist ein sehr interessanter Perspektivwechsel. Davor war ich Geschäftsführer der Ruhr 2010, die für die Kulturen Europas im Jahr 2010 Essen für das Ruhrgebiet zuständig war. Da haben wir mit fünf Leuten angefangen 2007 und waren 2010 über 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, haben 300 Projekte realisiert mit 5000 Veranstaltungen in einem Jahr. Das war auch eine ziemlich große Herausforderung, da werden wir vielleicht noch mal drauf eingehen. Und das war natürlich das Größte in meinem Leben, als wir auch eine Autobahn auf 60 Kilometer gesperrt haben und dort drei Millionen Menschen kamen oder an 311 Zeckenstandorten bei Lohns mit 4,5 Meter Durchmesser aufgelassen haben. Nicht wir, sondern 3000 Helferinnen und Helfer. Und davor war noch die Eröffnungsfeier im Schnee. Also ich könnte jetzt viele Erlebnisse aus meinem Leben nennen, die herausfordernd waren. Immer hatte es auch ein bisschen was mit Innovation zu tun, aber darauf werden wir vielleicht noch eingehen.

**Eva:** Wir versuchen in diesem Podcast ja so diesen Kulturmanagementbegriff, der sehr sehr weit ist zu konkretisieren. Also eingrenzen kann man ihn glaube ich nicht, aber wir versuchen eben immer wieder so Schlaglichter zu setzen. Und deswegen freuen wir uns natürlich, dass Sie als Gründer und Geschäftsführer der Kulturexperten uns jetzt in diesem Gespräch vielleicht auch nochmal interessante Einblicke geben können in diese Facette von Kulturmanagement. Nämlich die Frage nach der, wie auf Ihrer Internetseite steht, nach der Bestbesetzung von Schlüsselpositionen im Kulturbereich. Und unsere konkrete Frage dazu wäre, sie ist sehr schlicht, aber trotzdem freuen wir uns auf Ihre Antwort. Warum widmen Sie sich diesem Thema?

Der Begriff Kulturmanagement hat ja zwei Elemente, Kultur und Management. Kultur ist, wie der Mensch lebt und arbeitet, also eigentlich alles, was uns umgibt, was von Menschen gestaltet ist. Management ist die Steuerung von Organisationen, aber man kann auch sagen, die Steuerung eines Tages, einer Situation. Das heißt, wir haben jetzt zwei Begriffen zu tun, die absolut allgemein sind. Deswegen sage ich auch manchmal in den Vorlesungen, kommt die Kulturmanagerin am Bahnhof an, fragt der Taxifahrer, wo wollen Sie denn hin, sagt die Kulturmanagerin, fahren Sie los, ich werde überall gebraucht. Weil Kultur ist alles und Management ist alles. Und deswegen müssen wir uns natürlich Gedanken darüber machen, was meinen wir eigentlich, wenn wir von Kulturmanagement sprechen. Und hier liegt gleichzeitig eine Gefahr für die Ausbildung und eine Gefahr für die Berufsorientierung, weil kaum einer sagt, ich bin Kulturmanagerin, weil das so allgemein klingt, dass ich gar nicht weiß, was das jetzt eigentlich ist. Wenn ich jetzt sage Ärztin, würde man auch gefragt, was für eine Fachärztin sind Sie denn? Oder wenn ich sage, Jurist, wo arbeitest du? Begräten Sie den Rechtsanwalt? Öffnen Sie den Dienst? Keine Ahnung. Man fragt dann, wenn man so eine Bezeichnung verwendet, bei kühnlichen, sehr anerkannten Berufen, wie Ärzten und Juristinnen, fragt man dann, was genau der Fall ist. Bei Kulturmanagement traut sich schon manch einer gar nicht, weil er denkt, oh Kultur, keine Ahnung, fragt man über mich. Oder man fragt nach dem Sonderjahr, ist ja doch wieder alles und nichts. Insofern ist es sehr wichtig, dass wir im Kulturmanagement Lehre uns darüber Gedanken machen, wofür wird eigentlich die Ausbildung gemacht. Und wenn man selbst Kulturmanagerin ist, sich sozusagen, wie bei Facharzt für oder Fachanwalt für, sich nochmal so eine Art Berufszusatz zu geben, der klarmacht, in welchem Bereich von Kunst und Kultur, jetzt gänze ich den Kulturbegriff schon ein, das Management, die Organisation oder was auch immer, das Marketing, die Kommunikation, die Produktion und die Programmarbeit gemacht wird. Und wir haben in unserer Firma deshalb ganz früh, und das haben wir bis heute durchgehalten, fünf Hauptfunktionen von Kulturmanagement beschrieben, die in jedem Kulturbetrieb vorkommen. Nämlich erstens die Leitung, ich habe jetzt den Daumen hoch gehalten, zweitens Zeigefinger, die Programmacherinnen und Programmacher, drittens die Menschen, die für die Produktion verantwortlich sind, viertens die Kommunikatorinnen und fünftens die Administration. Und erstaunlicherweise wollen die kleinen Finger, die Administration, die Kulturmanagerinnen und Kulturmanagerinnen meistens gar nicht machen, obwohl sie das studieren.

Denn bei der Administration geht es um den effizienten Einsatz für eine Wirkung. Und das ist die Königsdisziplin des Kulturmanagements, die Ressourcen so einzusetzen, dass eine Wirkung entsteht. Die meisten wollen aber Kommunikation machen und sind dann mit 50 wahrscheinlich in einem Alter, wo alle sagen, wieso willst du jetzt noch irgendwas mit Facebook machen, Workshop, TikTok und in zehn Jahren was ganz anderes. Deswegen versuche ich immer deutlich zu machen, sehr früh darüber nachzudenken, in welchen der fünf Funktionen man seine eigenen Stärken hat, wo man leuchtende Augen bekommt, in welcher Sparte man tätig sein will und welche der Funktionen man machen möchte. Programmacherin oder eher Festival, Organisation, Produktion oder eher Kommunikation, Social Media, Sponsoring, Pressearbeit oder die Königsdisziplin, nämlich tatsächlich Geschäftshofsaufgaben. Verantwortung übernehmen für Budgets und Personal. Dann bin ich beim kleinen Finger und das Studieren eigentlich die Kulturmanagerinnen, aber sie wollen den kleinen Finger nicht. Sie wollen immer meistens die Kommunikation, also der Ringfinger, der beim Klavierspiel nicht so stark ist. Nur so komme ich eigentlich in die Leitung, indem ich entweder Programm mache oder Administration. Kaum kommt man von der Kommunikation oder der Produktion in die Leitung einer Einrichtung. Das ist natürlich die absolute Top-Position, das muss nicht jeder wollen, aber wenn man dorthin will, sollte man beim Zeigefinger oder beim Kleinfinger anfangen.

**Eva:** Warum unterrichten Sie?

**Oliver:** Ich könnte jetzt sagen, ich komme aus einer Pädagogenfamilie. Es stimmt zum Teil, mir macht es Spaß, ein bisschen weiterzugeben und ich selber habe sehr, sehr viel in meinem Leben gelernt von gerade auch älteren Menschen, erfahrenen Menschen und wurde ja schon mit 35

Kulturdezernent, hatte 600 Mitarbeiter, Mitarbeiterin, später 2000 und ich bin sehr früh in solche Positionen gekommen, wo man verantwortlich übernehmen konnte, durfte, musste, weil mich auch Leute, ältere Leute gefördert haben und ich von denen lernen konnte. Ich gebe das einfach gerne weiter. Zweitens ist es auch eine große Bereicherung. Ich bleibe, da denke ich, auch ein bisschen jung im Denken, wenn ich hier Menschen habe, in meinem Umfeld heute auch, die unter 30 sind und auch von der anderen Lebenswelt, der Einstellungen und Werthaltungen mir gegenüber treten und ich daraus lerne und mit ihnen zusammen versuche, ein Team aufzubauen. Das kommen immer wieder junge Ideen ins Gespräch. Manche davon sind natürlich abwegig, aber das ist der Jugend geschuldet und da muss man jetzt abschleifen und manchmal sind auch Ideen ganz toll und diese Reibung, die macht mir einfach Spaß.

**Joyce:** Also unser Podcast handelt ja nicht nur von diesem sehr breiten Begriff des Kulturmanagement

oder sehr ungenauen Begriff, sondern auch von dem sehr speziellen Begriff der Innovation und auch da eine sehr grundlegende Frage. Wie stehen Sie zu diesem Begriff Innovation?

**Oliver:** Der Begriff Innovation heißt zum Deutsch Erneuerung, man kann sagen auch Erfindung und etwas, was neu ist. Er kommt ja sehr stark aus dem technischen Bereich, dort wird er verwendet und wenn ich eine technische Innovation erfunden habe, kann ich zum Beispiel auch ein Patent anmelden. Wir bewegen uns im Kunst und Kultur ja weniger im technischen Bereich als im geistigen und sozialen Bereich. Deswegen müssen wir hier unterscheiden zwischen der Innovation im Bereich der Literatur, Musik, Kunst und so weiter, wo es dann natürlich nicht um Patente, sondern um Copyrights geht. Das Copyright ist übrigens das verbindende Element einer kulturwirtschaftlichen Berufe. Also vom Architekten bis zum Designer bis zum Musiker bis zum Interpreten einer Betum-Sonate ist immer das C das entscheidende Element, nämlich eine urheberrechtliche, geistige Leistung, die man schützen kann oder schützen lassen kann, oder die geschützt ist. Manchmal im Internet natürlich gar nicht mehr geschützt wird als um anderes Thema. Sobald ein Copyright drauf ist, muss man sich natürlich fragen, handelt es sich um eine Innovation, die 150. Interpretation einer Betum-Symphonie. Fragezeichen aufgeben. Darauf komme ich gleich nochmal zurück. Mir ist aber auch wichtig, dass wir im Kulturmanagement auch soziale Innovationen im Blick haben. Wo es darum geht, das Zusammenwirken von unterschiedlichen Kulturen von Menschen in Gemeinschaften unter dem Gesichtspunkt von Kunst und Kultur zu betrachten und Räume zu schaffen, man sagt jetzt manchmal auch dritte Orte, in denen soziale Innovation stattfinden, wo sich Gruppen zusammenfinden und gemeinsam etwas Neues schaffen. Ich komme aber zurück auf die Innovation in der Kunst im engeren Sinne, also Kunst und Kultur und Frage da, was ist da innovativ? Fragezeichen, Fragezeichen. Und hier ist das Entscheidende, darüber nachzudenken, wie kommt man zur Innovation. Und ich fand den Spruch von Chris Darcon sehr schön, der als Leiter der Tate Modern, wo er noch nicht in der Volksbühne in Berlin etwas Unruhe geschifft hat, gesagt hat, wir in den Museen stellen Fragen, auf die Google und Wikipedia keine Antwort haben. Das Tolle an der Kunst ist, dass ein Subjekt oder ein Kollektiv aus Subjekten als Künstlerschaft einen Prozess auslöst, der am Ende beim einzelnen Wahrnehmenden, der Gruppe, ich kann auch zu einem Konzert zusammen sein oder einzeln ein Stück hören oder mir ein Schauspiel anschauen, dass das subjektive Prozesse sind. Ich selber als Kulturnutzer, nicht als Künstler, als Kulturnutzer, als Beobachter, als Hörer, als Leser, muss und werde dazu angeleitet, eine eigene Position zu dem, was ich sehe, höre, erlebe, zu beziehen.

Das kann Vergnügen sein im Theater des Westens, das kann in einem Musical Theater wirklich nur Lust an der Schönheit der Musik und der tollen Ausführung sein. Es kann aber auch die Frage, ein Schauspieler sagt, ja, wie gehst du eigentlich mit deinem Nächsten um oder was hast du in der Liebe versäumt oder gehst du schon dem Tod entgegen, wie wirst du ihn verarbeiten, wo es dann essentielle Fragen gibt. Aber immer werde ich dazu angeleitet, meine subjektive eigene Position zu dem, was ich da erlebe, erfahre, einzunehmen. Und ich meine, dass darin immer schon auch eine Innovation für den Einzelnen steckt, weil ich ja dazu gezwungen werde, meine eigene Position zu überdenken oder auch zu sagen, ja, das könnte man noch anders

sehen. Insofern ist Kunst innovativ, immer auch innovativ. Aber sie ist natürlich dann vor allem innovativ, wenn etwas gemacht wird, was es vorher so noch nicht gab. Und das kann man ja über die Jahrhunderte beobachten, wie die Menschen Werke erarbeiten, die ihre eigene Begrenztheit überschreiten, wie es so schön heißt im UNESCO-Kulturbegriff. Die Menschheit macht Werke, die seine eigene Begrenztheit überschreiten. Und diese Werke, die innovativ sind, wie eine Bach-Mattheus-Passion oder ein Goja-Bild oder ein Picasso-Bild, Gernika oder wie auch immer, neue Perspektiven, neue Sichtweisen, kann aber auch zeitgenössische Momente nehmen, da steckt natürlich immer etwas Innovatives drin. Aber mir geht das eigentlich sogar mehr um das, was ich vorhin gesagt hatte, um die soziale Innovation und die persönliche Innovation, die in der Auseinandersetzung mit Kunst immanent ist.

**Eva:** Ich würde mit einer kleinen Nachfrage weitermachen. Und zwar, also ich glaube, dass wir da vielleicht auch in den anderen Podcasts, die Sie vielleicht nicht gehört haben, aber wir schon, dass wir da so eine kleine Unschärfe haben in der Frage von, was ist Kunst und was ist Kultur? Also ich wollte nur fragen, ob ich Sie da richtig verstehe, nämlich dass dann eigentlich sozusagen die Innovation über die Kunst kommt und Kultur vielleicht eine etwas übergeordnete Aufgabe hat, über die wir gerne nochmal sprechen können. Genau, also inwiefern würden Sie dann sagen, also wenn Kunst die Aufgabe der Innovation hat, wenn Sie mir da überhaupt zustimmen, was ist dann die Aufgabe von Kultur? Also ist Kultur dann nicht innovativ?

**Joyce:** Also wir haben ja hier durchaus die Problematik, dass wenn wir von Kultur sprechen, unterschiedliche Bedeutungsinhalte dabei mitschwingen. Ich sagte ja vorhin schon einmal, Kultur ist, wie der Mensch lebt und arbeitet. Im UNESCO-Kulturbegriff ist das Kollektive genauso annehmbar wie das Individuelle. Da heißt es zum einen, dass Kultur etwas ist, was die Gemeinschaft oder Gesellschaft auszeichnet, in Glaubensrichtungen gemeinsam werden, nämlich mehr. Und dass der Mensch durch die Kultur, so heißt es da, befähigt wird, über sich selbst nachzudenken. Und damit ist nicht nur Literatur und Kunst und Theater gemeint, also Bildende Kunst, sondern ist auch gemeint, dass wiederum Werte, Glaubensrichtungen, Traditionen ja den Einzelnen auch in die Lage versetzen, sich zu orientieren in der Gesamtheit, der Gesellschaft und Gemeinschaft, in die sie gestellt ist. Das kann von einem Stadtteil reichen, einem Verein über eine Stadt, eine Region, ein Land oder auch Europa.

Das heißt also, diese Frage der Orientierung und der Selbstfindung, der Identifikation, Identität, die eine große Rolle in der Kultur spielt, kann je nach Kontext unterschiedlich interpretiert werden. Jetzt fragen Sie danach, was da in dieser Kultur, im weitesten Sinne, die Kunst für eine Rolle spielt. Und da sage ich natürlich jetzt nochmal auf Ihre Frage platziert zu antworten, dass in den Künsten ein besonderer Raum da ist gegenüber der Wirklichkeit, die uns tagtäglich umgibt, eine Kunstwelt, eine künstliche Welt, eine Welt des Freiseins, des freien Gedankenspiels, was meine eigene Begrenzung hat überschreitet, wie ich vorhin sagte, zu schaffen, in der ich mich dann anders orientieren kann als in der wirklichen Welt. Also in einem Musikstück, in einem Kunstwerk, was ich betrachte, ist eine andere Welt enthalten als die, die mich tagtäglich umgibt. Natürlich kann man jetzt sagen, wenn ich mein iPhone dabei habe und so ein Ohrstöpsel, dann ist das auch wirklich. Natürlich ist es eine reale Situation, da Musik zu hören, aber gleichwohl habe ich eine andere Verbindung zu anderen Menschen, zu anderen Kulturen, zu anderen Einfällen, vielleicht auch mal Innovationen, wenn es nicht gerade nur die Blasmusik aus Bayern nicht auch so ist. Und so bekomme ich also eine andere Welt nochmal in meine eigene, tatsächlich reale Welt hinein. Und deswegen ist die Kunst schon das Reich, ist das Reich einer gesellschaftlichen Innovation oder Kunstorte sind Orte, in denen Menschen, man kann das bis hin zu den Aktivisten, die gerade sich an Kunstwerke kleben, in denen Menschen sagen, hier ist Orientierung, da finde ich Orientierung und diesen Raum nutze ich, um anderen Orientierung zu geben oder mit anderen gemeinsam Orientierung zu finden. Und deswegen sind die Kunsträume und die künstlerischen Erlebnisse nicht systemrelevant, wie es jetzt immer in Pandemie-Zeiten hieß, sondern Kunst ist systemübernehmend. Und das ist der Fehler gewesen in der politischen Debatte zu sagen, ja Kunst und Kultur sind die eigentlich

systemrelevant? Nein, Musik, Sprache, wir reden gerade. Sprache ist ein Kulturphänomen, ist systemimmanent. Ohne Sprache kann ich mich nur noch mit Gebärdensprache verständigen, mit Musik kann ich mich auch verständigen, das gehört ja zu unserem Leben dazu. Also ist das Systemimmanent.

Was ist das für ein Quatsch zu sagen, das wäre systemrelevant, wenn wir uns tagtäglich nur so verständigen können. Und deswegen war so ein Riesenfehler, dass Museen geschlossen wurden, in denen man sich ja auch ohne Sprache verständigt, ohne Sprache seinen Weg für den Abstand halten muss von den Bildern, abzuwarten kann zu den armen Menschen und man sich gar nicht ansteckt. Das ist die aber witzigste Situation, dass Museen geschlossen wurden. Weil Theater kann ich es ja noch verstehen, weil hätte ja jeden, jede fünf Minuten ein Museumsbesonderheit reinlassen können und da wäre überhaupt keine Gefahr so bewesend. Gegenteil, die Leute, die haben wahrscheinlich Schlange geschlagen, mit Abstand. Aber wir kommen jetzt ein bisschen glaube ich von Ihrem Thema, von Ihrer Frage.

**Eva:** Ja, aber es ist trotzdem, also bei mir bin ich mit dem großen Anklang, was Sie gerade gesagt haben. Ich glaube, viele hätten sich sehr gefreut, wenn sie nicht nur digitale Spaziergänge in den Museen gemacht hätten. Sie haben, also wir haben in der Vorbereitung auf dieses Gespräch natürlich ein bisschen gesucht nach Input zu Ihnen und sind auf die Transformationsdialoge gestoßen von der kulturpolitischen Gesellschaft, die wir gerne verlinken möchten als Empfehlung für alle Zuhörenden. Dort in dem Gespräch fand ich sehr spannend, dass Sie immer darauf hingewiesen haben, dass alle mit den, dass die Worte Digitalisierung und Nachhaltigkeit sehr stark, also dass das Labels sind, die verwendet werden, die gleichzeitig oft miteinander vermischt werden in ihrer Funktion. Und ich wollte einmal fragen, weil Sie darauf hinweisen, dass man trennen soll zwischen Methoden und Zielen und weiteren Funktionen. Und ich wollte einmal noch mal zurückgehen zur Innovation und fragen, was ist denn Innovation? Wo würden Sie denn Innovation einordnen?

**Oliver:** Ja, also Innovation, wir haben vorhin über die Innovationspotenziale, die im künstlerischen Phänomen stecken, gesprochen. Innovation ist ja letztlich nochmal ein Kern, etwas Neues zu denken, etwas Neues auszuprobieren, etwas Neues zu machen. Und als Kulturmanagerinnen und Kulturmanager gehen wir jetzt mal auf die konkrete Situation ein. In der Verantwortung für eine Kulturinstitution oder ein kulturwirtschaftliches Unternehmen wird man natürlich schon den Anspruch erheben, etwas Innovatives zu machen, was der Markt bisher so nicht hat, um ein neues Publikum oder Publikum überhaupt anzusprechen. Gleichzeitig nochmal wird es natürlich immer in Kunst und Kultur Dinge geben, die man immer wieder erleben möchte. Das Wienachtsortum wird eben jetzt in diesen Adventstagen, zu denen dieses Interview hier stattfindet, hunderte, tausenden Mal aufgeführt von Herrn Sebastian Bach. Und das wird auch nicht immer eine innovative Innovation haben, aber wir singen nun mal gerne und hören nun mal gerne Gesänge und werden auch anhaltlich an viele Menschen stille Nachts singen. Also das ist nicht innovativ. Sofern muss man nicht immer den Anspruch haben, innovativ zu sein. Aber als Kulturmanagerinnen und Kulturmanager will man natürlich auch hier und da innovieren. Warum? Um in der Gesellschaft bei Menschen, die aufwachsen, nachwachsen oder auch schon da sind, einen High-Effekt, einen Effekt auszulösen. Das hat was, das habe ich so noch nicht gehört. Das ist ja was Neues, weil letztlich die Menschen ja auch interessiert sind an neuen Dingen, an neuen Erlebnissen, an andere Erlebnisse, an anderen und neuen Perspektiven. Und dies will man in Anschlusszeiten bedienen oder man will sogar sagen, guck mal, du wusstest gar nicht, dass man es auch so sehen kann. Ich zeige es jetzt mal. Jetzt bin ich wieder bei den Inhalten. Wir sollten aber als Kulturmanagerinnen und Kulturmanager nicht nur bei den Inhalten anfangen, sondern auch bei der Vermittlung, ich könnte auch sagen Verpackung. Denn manchmal ist es sehr, sehr wichtig, das Gesamterlebnis zu befragen und zu sagen, ist es ein anderer innovativer Kontext, eine Möglichkeit, in der man eben das, was schon gewohnt ist, anders sehen kann. Ein gutes Beispiel dafür ist, dass wir ein Ruhrgebiet, die Ruhrtriennade haben, wo in den Industriestandorten, Industrieorten, Jahrhundertteile, Zollverein und so weiter Kunst und Kultur stattfinden und wie Gérard Mortier,

der erste Intendant, innovativ gesagt hat, ich nenne das mal Kreation und nicht mehr Oper oder Schauspiel, sondern ich nenne es Kreation, was da passiert. Und das passt hervorragend, weil nämlich der Raum, der andere Raum, der Nichttheaterraum und die Musik und das, was da passiert, oft in ein neues und anderes Zusammenspiel kommen, das eben dann innovativ ist. Obwohl man einen Rheingold hört in der Jahrhundertteile oder sieht, gibt es noch mal einen anderen Bezug, der plötzlich diese Jahrhundertteile drumherum ist und darauf Bezug genommen wird in der Inszenierung.

Das bedarf natürlich immer auch einer Abstimmung. Manche denken, sie sind innovativ und sind es gar nicht oder manche Innovation ist natürlich auch ein Versuch, der scheitert. Aber das gehört nun mal dazu, denn die Kunst ist auch ein Raum, schafft Räume, in denen Versuche, Versuchsanordnung, gesellschaftliche Versuchsanordnung stattfinden, die bewusst auch mal scheitern, sowie jede technische Entwicklung auch mal daneben gehen kann oder auch nicht genutzt werden kann und vielleicht Vorläufer dann für eine andere, bessere Entwicklung ist. Deswegen gehört das Scheitern, mein Name heißt Scheitern, aber mit Y, zu dem Kunst- und Kulturmanager.

**Eva:** Jetzt noch mal ein bisschen harter Bogen, nämlich der Versuch, wenn wir jetzt noch mal über Ihre Arbeit bei den Kulturexperten sprechen, spielt da Innovation eine Rolle?

**Oliver:** Als wir die Pandemie waren, 2020, dachte ich, wir haben vielleicht ein Problem jetzt mit den Personalberatungsangeboten und wir haben uns noch mal ein Thema zu gewendet, das bisher so in dieser Form von mir nicht als Beratungsprodukt ausgearbeitet war. Ich würde sagen, es ist schon eine Innovation, dass wir jetzt für das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien, also Umbau, Sanierung, Neubau von Theatern, Museen, Hallen und so weiter, ein Produkt entwickelt haben, was sich ganz auf die Seite der Nutzerinnen und Nutzer schlägt. Also wir beraten Theater- und Internetmuseumsdirektorinnen bei der Frage, wie man eine Bauphase, Planungsphase frühzeitig angehen kann. Und da habe ich hier einfach in die Literatur zur Raumbedarfsplanung geschaut. Das ist ja das Übliche, wenn man etwas neu baut oder umbaut, macht man eine Raumbedarfsplanung. Das ist die sogenannte Phase Null in dem HAI. Und wir haben einfach diese Raumbedarfsplanung als Idee dafür genommen, einen Handlungsbedarf zu planen und durchzuführen. Jetzt läuft dieses Produkt so langsam zu einer Serienreife. Wir haben schon zwei Theater, die wir beraten, und zwei Kommunen. Plötzlich merkt man, dass eine andere Steuerungsstruktur entsteht, dass man frühzeitiger die Dinge überlegt. Und insofern eine Innovation stattfindet, dass nämlich die Nutzerinnen und Nutzer, die auch über die Interimslösung für ein Orchester oder Chor nachdenken, was die Architekten und Projektsteuerung, Bauern weniger interessiert, dass die frühzeitiger ihre Planung und besser ihre Planung durchführen können. Wir sind also mittendrin im Innovationsprozess eines Produktes, was aber für das Kulturmanagement in Zukunft eine große Rolle spielen könnte. Also die Rückmeldungen sind sehr interessant. Und dazu haben wir auch ein digitales Format jetzt eingesetzt, das heißt Kultur, Immobilien, Imbiss. Jeder 2. und 4. Donnerstag im Monat treffen sich Menschen, die an Bauprojekten arbeiten und tauschen sich aus. Es gibt kurze Referate und man kann dabei was essen und trinken. Und gerade dann, wie in Stuttgart oder in Nürnberg oder in Karlsruhe oder in Berlin, Depots geplant werden, Museen umgebaut werden oder eine Interimslösung für die Opernsanierung in Nürnberg gefunden wird, im Reichsparteitagsgelände. Und da sehe ich auch mal als eine Innovation im Kulturmanagement dass wir das Produkt entwickelt haben und auch ein Format, was tatsächlich mal ein Vorteil aus der Pandemie herauskam, nämlich dass man sich digital besser verständigen kann. Also größerem Kreise verständigen kann. Nicht besser, größerem Kreis.

**Joyce:** Wichtige Unterscheidung. Gibt es noch ein weiteres Innovationsbeispiel, das Sie uns nennen würden aus Ihrer Berufserfahrung?

**Oliver:** Also ich könnte jetzt noch mal aus verschiedensten Zusammenhängen einzelne Dinge herauskommen. Ich fand es sehr, sehr spannend. Ich komme dann mal auf das ganz zu Beginn erwähnte Projekt Schachzeichen zurück. Ein Freund von mir hat bei der Kulturhauptstadt

gesagt, Mensch Oliver, wir müssten doch eigentlich überall dort, wo Zechen waren, ein Markenzeichen setzen. Er hat gesagt, da könnten wir doch gelbe Balance hochlassen, die dann sichtbar werden lassen, wo war mal eine Zeche. Und das war nur eine Idee. Und dann haben wir das zu einer wirklichen Ereignis gemacht, was zehn Tage lang stattfand über Pfingsten 2010. Nämlich, dass es Anhänger konzipiert wurden, in denen aufblasbare 4,50 Meter Durchmesser Ballone drin waren. Und zwar 311 kleine Anhänger, die transportiert werden konnten. In diese Ballone wurde Helium reingelassen. Dies wurde von Aliquid gesponsert. Es war allein ein Wert von 2000 Euro. Und diese Ballone wurden dann an den Zechenstandorten hochgelassen. Tagsüber und zweimal auch nachts, weil auch in den Ballonen noch eine Beleuchtung installiert war. Da musste das komplette Anhängersystem, Ballonsystem, Beleuchtungssystem erfunden werden innerhalb von anderthalb Jahren, ausprobiert werden, sicher gemacht werden. Und dann haben 3000 Helfer immer diese Ballone an den verschiedenen Standorten dran, an den Standorten waren, es hochgelassen und es gab dann Feiern von Vereinen und von Rehbergärten und von den jeweiligen Standorten. Auch auf dem Mediamarktgelände war so ein Ballon und so weiter. Und das hat tatsächlich in Mai 2010 die Cotopstadt in die Herzen der Menschen gebracht. Weil dann kamen die Menschen und sagten, da war doch der Opa im Schacht, guck mal, jetzt lassen wir den Ballon hoch. Und dann hat einer den Ballon hochgelassen, der den Schacht vorher zugemacht hat als letzter Bergmann und so weiter. Und diese Innovation, einer technischen und gleichzeitig sozialen Innovation, ist mir sehr gut in Gedächtnis geblieben. Und was musste man machen? Man musste natürlich ein Team zusammenstellen, was mit Technikern ausgestattet war, was mit Leuten ausgestattet war. Die wussten, wo diese Technikstandorte waren. Dr. Tiggemann rumgefahren hat diese Standorte ausgewählt. Dann mussten wir die Volunteers schulen, dann musste die Ballone, wie man die hochlässt, wie man das Gas da reinlässt. Also es war alles innovativ. Und trotzdem hat das ganz viel mit Tradition zu tun gehabt. Weil ja die Bergwerkstradition, die 1988 mit dem Essen zu Ende ging und vor zwei Jahren mit der letzten Zechenschließung, weil die ja damals die entzählende Folie für dieses Projekt war, was aber ein kulturelles Zusammenspiel war. Ja, das ist aber jetzt nicht was ganz zeitgenössisch Modernes, aber es hat die Menschen zusammengebracht.

**Eva:** Wir sind ja angehende Kulturmanagerinnen und befinden uns in der, wie wir gelernt haben, VUCA-Welt. Also in der volatilen, unsicheren, komplexen und vor allen Dingen auch Ambigen-Welt. Und sind außerdem umgeben von wahnsinnig vielen Buzzwords und wichtigen Themen wie Digitalisierung, Identitäten und so weiter. Da ist es schwer den Überblick zu behalten. Und deswegen würden wir oder fragen wir sehr gerne unsere Gäste, was sie uns als angehenden Kulturmanagerinnen, also als der nächsten Generation gerne mit auf den Weg geben wollen.

**Oliver:** Ich glaube, dass gerade in dieser Situation der Kriegsstaatlichkeit, ich will mal die Unsicherheit durch Krieg und Pandemie, die ja eine existenzielle Bedrohung auch noch darstellt und den Klimawandel natürlich gar nicht außen vor lassen, sondern sagen, umso mehr ist es notwendig, sich zu orientieren. Und das Orientieren, das habe ich glaube ich jetzt schon die ganze Zeit in meinem Beitrag hier gesagt, geschieht nicht, indem wir noch mehr posten und noch mehr Twitter-Meldungen absenden und noch mal von unseren gerade Erlebnissen per Foto rumschicken, sondern die Orientierung sollte versucht werden, für sich selber zu finden und natürlich in einer Gemeinschaft im Austausch mit anderen, aber für sich selbst finden. Und ich erlebe, dass viele Menschen nicht oder kaum bei alles abschalten und eine halbe bis eine Stunde pro Tag darüber nachdenken, was sie eigentlich genau für eine Wirkung erzählen wollen. Und die Wirkung, die man erzielt oder zielen kann, ist das, was einen immer wieder motiviert. Und das reicht von, ich spiele jetzt seit zwei, drei Jahren wieder richtig viel Klavier und finde es toll, aufzutreten mit Tango, Akkordeon und Klavier und beschäftige mich damit. Da finde ich zu meiner Seele als Musiker und als vielleicht sogar irgendwo ein bisschen Künstler, jedenfalls sagen manche, das ist schon professionell wieder, was ich da mache. Und aber ich will gar nicht auf mich beziehen, sondern sagen, ja, ich habe mir das vorgenommen, das zu tun, weil ich gesagt habe, das ist für mich der Ausgleich, ich treibe nicht so viel Sport, ich mache lieber so etwas. Und jetzt muss ich natürlich mein Leben, meine Arbeit so einrichten, dass ich dafür Zeit

finde. Und das ist das, was ich dann aber tue, ist darüber nachzudenken, wie ich diese Zeit finde, indem ich zum Beispiel sage, meine Firma soll mehr oder weniger von selber laufen. Wie schaffe ich das aber? Indem ich strategisch nachdenke, was in dieser Firma verändert werden muss. Jetzt habe ich mal nur von mir gesprochen. Aber wenn jetzt eine Kulturmanager, ein Kulturmanager darüber nachdenkt, was sie in den nächsten Jahren machen möchten, dann finde ich das nicht, indem ich den Computer aufschlage oder Posts von anderen Menschen lese. Natürlich kann ich meinen Podcast von anderen bekommen. Und meine Anregung lautet deshalb, alles abschalten, halbe Stunde hinsetzen, jeden Tag weißes Blatt vor sich legen und nachdenken. Das ist meine Hauptempfehlung. Ich mache es jedenfalls so, dass ich jeden Tag eine halbe bis eine Stunde über die Strategie meines Lebens und meiner Firma nachdenke. Und das hilft mir kein Podcast und kein Video und kein Post, sondern das ist in meinem Kopf drin und dann kommen auch die neuen Ideen, die innovativ sind und die mein Leben weiterführen. Oder auch als anderer, als von anderen hoffentlich ein bisschen. Und das macht auch richtig Spaß, wenn man sich mal darauf konzentriert, darüber nachzudenken, was könnte man denn machen. Denn Strategie ist immer etwas zu denken, was es so noch nicht gibt. Und das ist das Innovative.