

**Robert:** Herzlich Willkommen zu unserem Artist-talk Podcast, der HOOU. Wir senden heute von der Hochschule für Musik und Theater an der Alster. Und beschäftigen uns mit dem Thema „Innovation“ und in welchem Wechselverhältnis sie mit dem Kulturmanagement steht. Mein Name ist Robert Pepper, ich bin Post-Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kultur und Medienmanagement und habe mich im letzten halben Jahr ein Projekt begleitet, in dem wir uns prototypisch mit einem Erklärvideo beschäftigt haben, indem wir versucht haben, im ersten Ansatz zu beschreiben, welche Rolle Innovation insgesamt spielt, auch in der Wirtschaft und dann Bezüge versucht hergestellt zu haben zum Kulturmanagement. Meine Gäste heute sind Prof. Dr. Alexander Bretz und Prof. Dr. Martin Zierold. Alexander Bretz ist heute zu uns an die Hochschule gekommen, aus Berlin angereist- vielen Dank dafür. Martin ist uns zugeschaltet aus Lüneburg. Und wir führen diesen Podcast also über also sozusagen die Distanz hinweg. Auch in Zeiten wie diesen ist es immer eine gute Lösung, um auch darüber ins Gespräch zu kommen. Ich würde dich jetzt gerne Alexander bitten, dass du dich vielleicht vorstellst, was du so gemacht hast in den letzten Jahren, was dich zum Institut KMM geführt hat und warum du jetzt auch mit dem Thema Innovation im Kulturmanagement beschäftigt hast.

**Alexander:** Ja, vielen Dank, dass ich heute hier sein darf. Ehm, ich bin an sich Rechtsanwalt und Jurist. Ich habe mich aber inzwischen ein bisschen davon weg entwickelt, hin in den Bereich von Rechtsökonomik, wie man das so schön nennt. Das heißt also, die Frage, wie sind die Regeln, die Rahmenbedingungen für Anwendung von rechtlichen Regelungen. Und ich bin ehm Honorarprofessor an der Kunsthochschule in Halle für Designrecht und Existenzgründung. Zum Institut für Kultur- und Medienmanagement hierstehe ich schon seit langen Jahren in einer sehr guten Beziehung. Einmal als Dozent, bin dort in einigen Studiengängen tätig und zum anderen vor allem auch deswegen, weil ich bis vor kurzem hier promoviert habe, also meine Promotion abgeschlossen habe im Juli diesen Jahres.

**Robert:** Herzlichen Glückwunsch dazu.

**Alexander:** Haha, Dankeschön.

**Robert:** Martin! Dich kennen wir natürlich! Du bist Leiter des Instituts KMM. Trotzdem magst du auch den Hörerinnen und Hörern, die dich vielleicht noch nicht so gut kennen und das Projekt auch noch nicht so gut kennen und unser Institut nochmal kurz sagen. Paar Worte zu deiner Person und vielleicht auch schon mal so einen ersten Anknüpfungspunkt zum Thema Innovation.

**Martin:** Ja, auch ich freue mich natürlich bei dem Gespräch hier dabei zu sein. Martin Zierold. Ich leite aktuell das Institut für Kultur und Medienmanagement, wie du gesagt hast, Robert. Die Professur, die ich am Institut habe, beschäftigt sich im Schwerpunkt mit dem Themenfeld digitale Transformation und was das für den Kulturbereich bedeutet. Und ich glaube, das ist auch schon ein möglicher Bezug zum Innovationsthema, weil einerseits die technologischen Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung selbst jedenfalls als Innovation bewertet werden können und zugleich aber auch Veränderungen und Entwicklungen anregen und vielleicht auch notwendig machen, die dann wiederum nicht technologische Innovationen sein könnten. Das ist so ein Bezug. Ein anderes Thema, was mich jenseits dem Fokus auf Digitalisierung beschäftigt, ist ganz allgemein die Frage von Kultur und Gesellschaft und deren Bezug und auch wie Kultureinrichtungen sich entwickeln können, um die ja doch sehr dynamischen Entwicklungen in der Gesellschaft aufzugreifen und vielleicht auch mitzugestalten. Und da haben wir es dann wieder mit dem großen Feld von Transformation und damit eben auch jedenfalls potenziell Innovationen zu tun. Insofern bin ich sehr neugierig auf unsere Unterhaltung heute.

**Robert:** Das vielleicht auch noch mal zum Hintergrund, auch für die Hörerinnen dieses Podcasts. Wir haben im letzten Semester ja dieses Projekt gestartet, ein sogenanntes HOOU-Projekt, also Hamburg Open Online University, welches sich eben auch an alle Bürgerinnen und Bürger richtet, die sich für wissenschaftliche Inhalte interessieren, um diese auch frei

verfügbar zu machen. Und Alexander Bretz hatte sich dankenswerterweise dazu bereit, erklärt, so ein erstes Erklärvideo mit uns einzuspielen, hat dafür in viele Stunden Zeit darauf aufgewendet, ein sogenanntes Storyboard zu erstellen.

Das hat jetzt eine Animationskünstlerin noch mit schönen Animationen unterlegt. Und Martin, dieses Projekt hattest du ja damals beantragt, weil du auch den Gedanken hattest, denke ich, dass neben Kultur und Digitalisierung auch das Thema Kultur und Innovation eben momentan sehr maßgeblich ist. Alexander, vielleicht kannst du mal kurz erzählen, was waren so deine ersten Gedanken, als wir mit der Anfrage kamen, ob du was zum Thema Kultur und Innovation für uns erstellen und auch schreiben könntest?

**Alexander:** Erstaunen, eine Überraschung und Freude. Nein, also mal im Ernst. Ich fand es sehr toll, die Chance zu bekommen, eine erste Tür zu öffnen zu dem Thema Innovation und Kultur. Das haben wir auch versucht in diesem Film, insofern, als wir eigentlich mit der Definition angefangen haben. Denn das ist auch so ein bisschen das Kernanliegen. Was ist eigentlich Innovation? Das ist relativ festgefahren, wie ich finde.

Also Martin, das wirst du mir vielleicht auch noch widersprechen, weil es so eine gängige Mainstream-Definition gibt von Innovation. Die ist sehr technisch, manchmal auch ein bisschen wirtschaftlich dominiert. Da spielt auch diese Vorstellung von der Disruptivität, also von der Zerstörungskraft von Innovation gegenüber Althergebrachten eine Rolle, was dann total natürlich die Tür öffnet zu diesem Thema Existenzgründung, wofür ich ja auch stehe. Und ich habe immer wieder festgestellt, dass dieser Innovationsbegriff meiner Auffassung nach gar nicht so richtig passt. Denn gerade in den Bereichen von Design, da ist es eben so, dass Innovation oft viel kleinschrittiger ist. Und das habe ich versucht, einfach ein bisschen auch in dieses Storyboard mit reinzunehmen, also in die Konzeption, um einfach mal die Diskussion zu eröffnen, was ist eigentlich unser Innovationsbegriff, weil für mich ein weiterer Innovationsbegriff, der vielleicht auch das Ganze nicht nur thematisch erweitert, also Innovation, den Begriff der Innovation nicht nur thematisch über dieses technisch-wirtschaftliche hinaus erweitert, dann natürlich auch in die Kultur automatisch mit reinkommt, sondern es ist ja auch noch ein anderer Aspekt, eben diese Kleinschrittigkeit. Und das ist dann eben etwas, was man auch übrigens vor Digitalisierung auch schon schneller oder auch langsamer hatte. Also man hatte dann eben Zeiten, als die Dampfmaschine erfunden wurde. Und dann ging es für damalige Verhältnisse richtig rapzap mit 20 Stundenkilometern auf die Eisenbahnschiene, wo die Leute schon in Unmacht gefallen sind. Das war gegenüber dem Zustand vorher natürlich auch schon eine Wahnsinnsbeschleunigung. Und das haben wir versucht, so ein bisschen einzufangen, also auch mit einem ganzen Team. Deswegen sage ich hier wir, nicht weil ich Größenwahnsinnig bin. Und haben versucht, das Ganze als eine erste Tür zu eröffnen, zu dem dann hoffentlich und bestimmt ganz spannenden und weitflächigen Thema, was sich dann eröffnen wird in dem Spannungsfeld zwischen Innovation und Kultur.

**Robert:** Genau, du hast es gerade schon angedeutet. Dein Video wird wahrscheinlich auch ein Auftakt sein für eine Serie, die wir gerne noch produzieren möchten mit solchen Videos zu unterschiedlichsten Aspekten der Innovation und des Kulturmanagements. Und ein ganz lebhaftes Beispiel, was du gleich zu Beginn ins Feld führst, ist das, womit man vielleicht erst mal gar nicht rechnet unbedingt, der sogenannten Tupperware. Wir kennen es in Deutschland alles als Tupperware. Diese Tupperware ist damals auch innovativ entstanden aufgrund verschiedenster Strukturen und Rahmenbedingungen vielleicht. Vielleicht magst du dazu nochmal zwei, drei Sätze sagen, warum das gerade so ein Innovationsbeispiel für dich ist, und vielleicht könntest Du dir mit Martin zusammen überlegen, ob es so eine Tupperware eigentlich auch im Kulturbereich gibt.

**Alexander:** Ja, also Tupperware habe ich deswegen gewählt, weil es auf drei Ebenen, also mindestens drei Ebenen eine Innovation war. Auf den ersten Blick denken alle immer an dieses Plastikzeug, an diese Töpfe, die diesen Rülpsen von sich geben, wenn man den Deckel zu macht und die dann mehr oder weniger luftdicht sind. Es war aber eben auch eine Innovation auf einer Managementebene, dadurch dass es eine Marketingfrau war, lustigerweise oder interessanterweise. Ich sage das deshalb, weil es schon in den 50iger-Jahren stattfand, wo das eigentlich völlig ungewöhnlich war. Und das dritte ist, dass das Ganze über ein spezielles und sehr

neues Vertriebssystem gelaufen ist. Und dieses Management, also der Kern des Managements war sehr human. Die Frau, die dieses Marketing aufgebaut hat, hat dann eben gesagt, dass die Frauen, die das auf Partys ihren Freundinnen vorstellen und dann auch Verkäuferinnen davon sind, von diesen Plastiktöpfen, dass die eigentlich das Unternehmen sind. Und das fand ich einen supermodernen Ansatz, eigentlich fast moderner als diese Plastiktöpfe oder die Vertriebsmethode an sich.

**Robert:** Martin, fällt dir dazu vielleicht gleich ein verwandtes Beispiel ein aus dem Kulturbereich, wo du auch sagen würdest, da waren die Umstände so unkonventionell und vielleicht anders als sonst, dass daraus etwas spannendes Neues entstanden ist?

**Martin:** Naja, der Kulturbereich ist ja auch ein ganz, ganz großes Feld deswegen, ist die erste Frage, woran denken wir, wenn wir jetzt Kultur sagen? Ich finde zunächst das Beispiel wunderbar. Vielleicht auch weil ich gebürtiger Wuppertaler bin und aus Wuppertal kommt die Firma Fuhrwerk, die den berühmten Kobold-Staubsauger und dann ja auch den Thermomix entwickelt hat, die ja ein ähnliches Vertriebsmodell verfolgen. Das sich heute ja auch variiert und insofern ist ein Teil dieser wirtschaftlichen Prosperität, dieser armen Stadt letztlich auch auf dieses Beispiel Tupperware zurückzuführen. Aber ich finde es tatsächlich auch, ernsthaft gesprochen, sehr spannend, weil die Vielfalt von möglichen Ebenen, wo Innovation stattfinden kann, deutlich wird. Und ich glaube, wenn wir so eine Pluralisierung der Ebenen, also nicht nur ökonomische Innovationen oder technische Innovationen sehen, sondern auch in verschiedenen Bereichen nach Innovation fragen. Dann gibt es natürlich im Kulturbereich ganz unterschiedliche Beispiele. Also ein ganz naheliegendes, das auch diesen disruptiven Charakter hat, ist sicherlich alles was mit dem Thema Digitalisierung vom Vertrieb von Kunst und Musik zu tun hat. Ob das die disruptive Innovation „Nepstar“ oder „filesharing“ war, die dann natürlich auch disruptive im Illegalen war. Aber zunächst einmal ganz andere Formen des Vertriebs bedeutet hat, die nicht rechtlich zulässig waren oder im grau/ - ungeklärten Bereich waren. Aber letztlich zu dem geführt haben, was wir heute kennen mit Spotify und Co. Diese sind natürlich andere Formen des Vertriebs und der disruptiven Innovation in diesem Bereich. Das ist natürlich auch ein ganz wesentlicher Aspekt im Kulturbereich. Dass wir im Vertrieb von digitaler Kultur in den letzten zehn/ fünfzehn Jahren massive Innovationen gesehen haben. Jedenfalls massive Veränderungen gesehen haben. Ich frage mich gerade so ein bisschen, ob es vergleichbare Fälle in den noch nicht-digitalisierten oder nie digitalisierbaren Feldern der Live-Kultur, also wenn wir zum Beispiel an Theater denken oder auch an den Museumsbesuch, oder an Konzerte klassischer oder auch anderer Couleur denken. Da ist vielleicht zu sagen, dass noch nicht so leicht Innovationen zu sehen. Ich glaube aber zum Beispiel mit Blick auf die Vertriebsform da, oder sagen wir mal die Kommunikationsform oder Beziehungsformen zum Publikum es doch auch schon einige Innovationen gegeben hat. Wenn man sich beispielsweise anguckt, wie stark so was wie Audiencesdevelopment inzwischen schon auf dialogische Kommunikation bei einigen setzt. Wenn man guckt, wie identifiziert das Publikum mit manchen Einrichtungen ist. Dann glaube ich, dass das eine ähnliche Form der Bindung bedeutet, wie es vielleicht auch so Vertriebsformate wie Tupperware schaffen zwischen den Nutzerinnen und Nutzer oder auch der Firma herzustellen. Aber mir ist erstmal sehr sympathisch, dass mit diesem Beispiel schon der Blick geweitet wird. Über die rein technische und ökonomische Perspektive hinaus, auch auf solche sozialen Innovationsphänomene, wie es letztlich dieses Vertriebsbeispiel ist.

**Alexander:** Also, wenn ich da einmal einsteigen darf. Es gibt gerade bei diesem Beispiel, dass du nanntest mit diesen Konzerten, was jetzt natürlich gerade durch COVID-19 ganz akut ein Beispiel auch ist. Es ist nicht möglich, dass in Live-Form mehr oder weniger zu machen, auch auf absehbare Zeit nicht. Und es gibt schon seit einiger Zeit die Idee, Konzerte komplett in ein Online-Format zu übersetzen, auch als Live-Stream zunächst mal. Den man aber auch aufzeichnen kann und so weiter. Das Ganze ist vor etlichen Jahren schon entstanden und hat lange Zeit eigentlich ein Nischendasein geführt, weil auch gerade diese sogenannten Digital-Natives durchaus auch Live-Konzerte abgegangen sind. Und jetzt haben wir diese Erscheinung von COVID-19, die uns das aufzwingt von Außen, das weiterzuentwickeln. Das finde ich spannend. Da haben wir gerade wieder

so eine Entwicklung, da beweist sich dieser alte Ökonomenspruch oder der alte Ökonomenglaube, dass solche Krisen tatsächlich solche Entwicklungen, die es vorher schon gibt, manchmal beschleunigen können. Sowohl negative als auch positive. Und da kann man natürlich sagen, das ist die große Chance. Wir hatten übrigens, das fällt mir gerade ein, Martin zusammen eine Masterarbeit betreut, die sich genau mit diesem Thema beschäftigt hat und die auch sehr gut war. Da war das Resümee, dass man sagt, ja es ist auch eine Möglichkeit. Vielleicht ist das ja die Überlebenschance, über die wir damals diskutiert haben und die jetzt an Bedeutung gewinnt. Und das ist eine ganz spannende Facette von Innovation und wo sich dann dieser kulturelle Aspekt in dem Gegenstand Digitalisierung zeigt. Aber wenn man das weiterversteht, kann man das durchaus auch weitergehend als kulturellen Ansatz verstehen. Man sagt man stellt etwas zur Diskussion gesamtgesellschaftlich und schaut, ob es sich durchsetzt und sich vielleicht auch irgendwo anders durchsetzt.

**Martin:** Da würde ich gerne nochmal einhaken. Wenn man sich wieder dieses Ebenen Ansatz, den du eingeführt hast, an diesem Beispiel ganz wunderbar zeigen kann, finde ich. Denn das eine ist ja die technische Möglichkeit, also zuerst muss es ja eine technische Plattform geben und das ist ja tatsächlich nicht nur die Erfindung, sondern auch die Verbreitung und die Durchsetzung, bis hin zur Bandbreite fragen. Alle die am Anfang der COVID-Phase an Videokonferenzen teilgenommen haben, haben sehr genau gemerkt, von wo wählt sich jemand zu. Es gibt tatsächlich Regionen, wo eine Videokonferenz nach wie vor schwierig umzusetzen ist. Also da haben wir die technologische Seite, die Erfindung, aber dann auch die Verbreitung und Durchsetzung. Dann braucht es sowas wie die kulturelle Akzeptanz, das ist sicherlich ein Feld, wo über einen langen Zeitraum große Zurückhaltung war. Alle, die gesagt haben, warum soll ich mir das auf dem Fernsehbildschirm, Laptop oder Tablet anschauen. Das eigentlich spannende ist doch die Co-Präsenz. Aber natürlich hat Covid, als es nicht mehr ging, die Schwelle der Akzeptanz verändert und damit auch die Auseinandersetzung mit dem Format ermöglicht, die es vorher so als Offenheit gar nicht gab. Aber eine weitere Ebene der Innovation, ist dann doch wieder die Ökonomische. Die Frage, kann man einfach nur Konzerte streamen oder kann man Konzerte streamen und auch Einnahmen bekommen? So wie man beim Ticket Einnahmen bekommt für die Präsenz im Konzertsaal. Und da habe ich den ersten Monaten von Covid relativ wenig gesehen, aber dann mit der Zeit deutlich beschleunigt worden. Dass es mehr und mehr Künstlerinnen gab, die unterschiedliche Wege der Monetarisierung von Streaming probiert haben. Und da glaube ich sieht man auch wieder, dass es nie nur das „Entweder- oder“ ist, sondern im besten Fall schaukelt sich das so gegenseitig hoch. Dann hat man wiederum sowas wie eine holistische Innovation und dass man vielleicht irgendwann wirklich eine ästhetische, digitale Ausdrucksform haben für Musik. Die dann auch wieder monetarisierbar und sich damit auch tragen kann langfristig. Da sind wir glaube ich noch nicht, aber das wird spannend in den nächsten Monaten und Jahren. Ob sich das auch entwickelt über die akute Pandemie hinaus.

**Alexander:** Gerade im Musikbereich hat ja dieses Portal „Patreon.com“ eine große Rolle gespielt. Das ist ein Crowdfunding-Portal, was darin besteht, dass man sich über einen bestimmten Zeitraum monatlich einen bestimmten Betrag an einen bestimmten Künstler bezahlt und dafür kann man dann teilweise etwas bekommen. Das liegt dann an dem Angebot, der KünstlerInnenseite. Kann aber manchmal auch ohne sein und das nimmt genau das auf, was du sagst, dass es nämlich ganz neue Formen von Bezahlungsmodi gibt für Kunst. Jetzt haben wir fast schon sowas wie eine Rückkehr interessanterweise aber auf einer digitalen Basis. Und das finde ich wahnsinnig spannend. Und das sage ich jetzt ein bisschen neidisch, da ich ja aus dem Designbereich komme. Musiker und Musikerinnen tendieren dazu sehr pfiffig zu sein, auch wenn es da die Theorie gibt von einem amerikanischen Ökonom, der gesagt hat, dass es sicherlich auf die große Not der Musiker und Musiker:innen zurückzuführen ist. Weil sie in der Einnahmenerzielung auch kreativ sein müssen. Aber das ist glaube ich immer wieder erkennbar, dass da Musiker und Musikerinnen vorneweg marschieren.

**Robert:** Ein Punkt, der mir jetzt aufgefallen ist in Eurer Diskussion. Ihr sprecht ja auch viel über organisatorische Innovation oder über Strukturinnovationen sozusagen. Also ich habe den Eindruck es geht viel darum, wie Künstler und Künstlerinnen sich vermarkten und wie sie Gehör finden, wie sie Geld verdienen am Ende des Tages oder auch die vermittelnden Instanzen das auch tun. Die Frage in Bezug dazu, ob das jetzt eigentlich der Bereich ist, in dem Innovation sichtbar wird oder ob es auch noch künstlerische Innovationen gibt, und damit würde ich die These aufstellen, dass künstlerische Innovationen gerade nicht mehr so ausgeprägt sind. Ich erinnere mich gerade auch daran, dass Thorsten Bruester ein bisschen ernüchternd für Hamburg sagte, ihm ist das gerade fast schon zu langweilig. Die radikalen Neuerungen sieht es gar nicht mehr so sehr. Ich weiß nicht, ob das daran liegt, wenn man betriebswirtschaftlich darüber spricht, weil es gesättigt ist, oder es so ausdifferenziert ist, dass gar nicht mehr so viel Neues möglich ist. Oder ob ich das völlig falsch sehe. Wie ist da so euer Eindruck?

**Martin:** Also ich tue mir schwer mit so grundsätzlichen Aussagen, weil man da glaube ich auch oft der Vielfalt an künstlerischem Schaffen nicht gerecht wird. So ein bisschen dieses Gefühl, dass es gerade, ich zitiere mal den Steven Walzer, der Gründer und damit auch ein wichtiger Innovator, des Podiumsfestivals Esslingen, der jetzt im nächsten Jahr Intendant der Beethoven-Festspiele in Bonn wird und sicherlich auch dort als Innovator hinbestellt worden ist. Der hat mal gesagt, es fehlt gerade an Rock'n Roll in der Klassik. Damit meint er nicht so sehr die Musik, sondern die Bereitschaft. Im Sinne von, wie kann eigentlich ein klassisches Musikfestival aussehen, aber auch in der Breite. Wie kann Kunst sich eigentlich wieder neu denken? Sich auch mal neu erfinden und sich auch radikaler nochmal denken. Was du ja auch angerissen hast, Robert. Das hat er schon bestätigt. Ich habe diesen Eindruck einerseits auch andererseits, wenn man das am lautesten ruft, dann wird da auch das Beispiel nah sein, dass das widerlegt. Ich glaube eigentlich an die Erneuerungskraft und auch an eine Wiederkehr von radikalen Ansätzen. Aber ob das dann das Niedagewesensein gewesen ist, das ist so eine Erfahrung. Ich glaube alle die historisch tief einsteigen, ich bin selbst kein Kunsthistoriker, aber ich erlebe das immer im Gespräch mit Historiker und Historikerinnen-Kollegen, die können einem immer Beispiele zeigen, wo etwas Struktur-analog oder in einer bestimmten Form vergleichbar schon mal dagewesen ist. Das schmälert aber aus meiner Sicht für die Gegenwart die Qualität des neuen Impulses. Wenn in der Breite diese historische Linie nicht mehr präsent ist. Und ich finde in diesem Zusammenhang eine Unterscheidung von ganz verschiedenen Arten des Neuen, wie Andreas Kraetwitz in seinem Buch über Kreativität einführt. Er sagt, es gibt drei unterschiedliche Perspektiven des Neuen in verschiedenen historischen Epochen. Es gibt diesen Wunsch des Neuen als Revolution und das ist, wenn man sagt, es fehlt an den radikalen Ansätzen. Da ist dieser revolutionäre Wunsch drin, dass jemand kommt, der alles anders macht. Der alles ganz grundsätzlich nochmal umwälzt. Dann gibt es neben diesem revolutionären Neuen, das fortschrittliche Neue. Wo aber nach wie vor so etwas wie ein Linearitätsgedanke da ist. Es wird immer besser, Schritt für Schritt. Also so ein klassisches Fortschrittsdenken. Und dann gibt es das, was sich das ästhetisch Neue nennt. Wo gar nicht mehr das Versprechen ist, dass etwas besser ist, als das, was vorher war. Sondern eher, um neue Reize, also eine Abfolge, oder Abwechslung. Und ich glaube, dass das schon den Mainstream der Gegenwart beschreibt. Also dass auch der Glaube an Fortschritt in der künstlerischen Szene nicht mehr so präsent ist. Eher so ein Gefühl da ist, dass es vieles schon gab, aber sozusagen durch Rekombinieren oder auch sowas wie Retrowellen und das Wiederaufgreifen in Abgrenzung zu dem was unmittelbar davor war, neu ist. Und somit temporäre Innovationen geschaffen werden. Aber das schließt für mich nicht aus, dass es doch immer wieder die radikalen Schritte gibt, und ich glaube gerade die digitalen Technologien uns noch vor Überraschungen stellen werden, mit denen wir gar nicht gerechnet haben. Und die dann doch fundamental anders wirken. Aber das ist nur ein Versuch das aufzugreifen. Wie wirkt das aus deiner Sicht?

**Alexander:** Also ich bin solchen Statements, die so generalisieren oder pauschalisieren, sowieso immer etwas skeptisch gegenüber. Ich glaube, dass die wahren Erkenntnisse über revolutionäre Entwicklungen häufig erst furchtbar viel später stattfinden. Also dass heute vielleicht Revolutionen stattfinden, die viele gar nicht so empfinden oder sich sogar dagegen wehren. Auch im

künstlerischen Bereich, wo gesagt wird „Oh das ist doch keine Kunst!“ und wo man dann vielleicht in hundert Jahren feststellt „Wo das war der große Schritt nach vorne“. Und man sich wieder wundert, warum die Impressionisten nicht ausgestellt werden durften oder warum eben dann eine Künstlerin wie Elisabeth, aus dem 18. Jahrhundert, also um die Französische Revolution herum, das erste Mal eine Frau portraitierte mit einem leicht geöffneten Mund. Und das ein Skandal war, das verstehen wir heute gar nicht mehr. Und das war trotzdem eine künstlerische Innovation. Gerade in einer Hochschule wie die Hochschule für Musik und Theater, sind alle aufgerufen, die Blickwinkel oder die Scheuklappen zur Seite zu klappen, von den Leuten und bei sich selber. Man kann sich natürlich auch nie selbst davon ausnehmen.

**Robert:** Ich glaube mein Eindruck rührt auch ein bisschen daher, dass ich gerade in den letzten Jahren vermehrt mitbekommen habe, dass so Teilbereiche der Kunst im Prinzip miteinander fusionieren. Martin hatte von Rekombinieren gesprochen, also anstatt, dass etwas komplett neu ist. Es gibt zum Beispiel vermehrt Festivals, die Musik und bildende Kunst zusammen denken oder es gibt den Poetryslam, der in einer Oper stattfindet. Das ist per se noch keine Innovation, sondern ein Ortswechsel, um ein anderes Publikum anzusprechen. Aber es gibt immer öfter dieses Zusammenwirken von verschiedenen Bereichen, die früher immer stark für sich gearbeitet haben. Das kann man ja vielleicht auch ein Stück weit auf den Wirtschaftsbereich übertragen, wo es Marken, Produkte gibt, die zusammenwirken und dadurch vielleicht Neues entstehen lassen. Und das ist meine Frage, ob das ein Trend sein könnte, der eher besteht? Oder ist das eine zu pauschale Annahme?

**Alexander:** Nein, aber da sind wir tatsächlich bei meinem Lieblingsinnovationsbegriff, der auch in unserem kleinen Podcast bzw. in dem Film vorkommt. Dass es nämlich einen französischen Soziologen gibt, der um 19. Jahrhundert ein Buch geschrieben hat: Die Gesetze der Nachahmung. Der hat die Innovation, die damals als Erweiterung und er hat es nicht mit dem Begriff Innovation beschrieben, aber das schon gemeint. Die hat er auf Nachahmung zurückgeführt. Also auf den Versuch etwas immer wieder gleich zu machen. Im Extremfall, selbst wenn es gelingt, eine Sache genau so neu zu machen, wird sie in eine neue Zeit hineingeboren und die Umstände können sich dann schon so geändert haben. Dass sich allein durch die Änderung der Umstände die Sache geändert worden ist. Wenn sich die Sache in der Materie selbst nicht geändert hat, und hat dann gesagt: Das ist nichts anderes als ein zur Diskussion stellen dieser Veränderung oder auch der Nachahmung. Die angenommen wird oder nicht angenommen wird. Und wenn sie sich durchsetzen, das ist dann also der Innovationsschritt. Also Nachahmung, oder künstlerische Revolutionarität ist oft kleinschrittig und manchmal nicht immer erkennbar.

**Martin:** Da würde ich gerne aus zwei Gründen einhaken. Das eine, das ist, dass die Nachahmung nicht per se gegen Innovation spricht, ist ein wesentlicher Gedanke, der glaube ich auch in der künstlerischen Reflexion und Introspektion immer wieder vorkommt. Es gibt ja auch Zitate, wo man immer nicht genau weiß, ob das wirklich Picasso so gesagt hat. Ihm wird der Satz zugeschrieben „Gute Künstler kopieren, große Künstler stehlen“. Also da ist eigentlich gar nicht die Frage, wird nachgeahmt, sondern nur die Qualität des Nachahmens, vielleicht auch die Art, des zum Eigenen machen. Also dieses Kopieren ist dann die Nachahmung, die letztlich nur nachahmt und das Stehlen ist dann ein Nachahmen, das es zum Eigenen macht. Das findet sich in ganzen vielen Zitaten, also ja über die Jahrhunderte weg. Dass diese Auseinandersetzung mit dem, was war ja auch Teil von künstlerischer Praxis ist. In der Wissenschaft sagt man, dieses berühmte Zitat: „Auf den Schultern von Riesen stehen“. Das baut alles auf dem auf, dass gerade auch das Neue, das Weiterschauen können, nicht immer in der Disruption gedacht ist. Sondern ganz oft im Aufbau, im Fortführen. Und den zweiten Punkt, der mir schon im Eingangsstatement von dir ganz sympathisch und wichtig war, mit dem Kleinteiligen, was du gerade für das Design beansprucht hast. Vielleicht auch mit dem Kollaborativen, was auch in vielen solcher Prozesse drinsteckt, ist auch eine Art von Enttheorisierung dieses Innovationsgedanken. Ich glaube sowohl im künstlerischen Kontext, aber auch zum Beispiel im Managementkontext, denken wir schnell an Leute, wie Steve Jobs. Und dem wird dann alles zugeschrieben, was Apple erreicht hat. Das ist dann alles Steve Jobs gewesen. Ein

bisschen so wie Napoleon quasi allein, ohne einen einzigen anderen Menschen, seine ganzen Feldzüge gewonnen hat. Und dieses Hinterfragen des heroischen Ansatzes, das Sehen, dass auch Innovation etwas ist, was erstens in vielen kleinen Schritten passiert. Und was oft auch in Beteiligung vieler verschiedener Menschen mit verschiedenen Kompetenzen passiert. Und eben nicht nur einer Person, einem heroischen Wurf zugeschrieben werden kann. Ich glaube das ist ein ganz wesentlicher Beitrag dazu, besser zu verstehen, wie Innovationen gerade heute tatsächlich passieren. Und dann vielleicht auch einerseits dem den Zauber zu nehmen aber vielleicht auch diese Angst vor dem Prozess zu nehmen. Und zu sagen am Ende ist es auch einfach viel gutes Handwerk und das Dranbleiben und vieles kommunizieren und Menschen gewinnen. Das ist vielleicht auch etwas, das dem Kulturbereich guttut. Diesen kollaborativen Gedanken anzunehmen, wenn wir uns angucken, wie viele Kulturorganisationen heute strukturiert sind. Immer noch sehr hierarchisch, immer noch sehr steil, dann kann man sich ja auch fragen, ob diese Strukturen eigentlich Innovation förderlich sind oder ob nicht Orte, die kollaborativer und partizipativer sind, nicht vielleicht auch einen Vorteil haben könnten. Mit Blick auf Innovationen unserer Zeit.

**Robert:** Alexander Bretz hat in dem Video, was wir jetzt gemacht haben, auch nochmal ganz klassische Vertreter angeführt, mit Karl Marx. Der sagte, dass nicht jeder weiß, dass dieser sich auch mit dem Thema Innovation durchaus beschäftigt hat. Und auch Schumpeter. Alexander ist es möglich hier nochmal einen Bogen zu schlagen, wie würden die beiden das Ganze verorten. Wo siehst du Anknüpfungspunkte zu deren „Grand theories“ quasi damals?

**Alexander:** Also Marx, war deswegen der erste Innovationstheoretiker und damit auch Innovations-Ökonom, weil er das Wesen des Kapitalismus durch Innovation erklärt hat. Er hat gesagt, das ist der Wettbewerb der Kapitalisten, die versuchen immer etwas besser zu machen als die anderen. Oder sagen wir mal, mehr Geld zu verdienen und dadurch irgendwas zu verändern. Und damit haben wir eigentlich schon die Erklärung, woher das eigentlich kommt. Dieses Vergleichen und das weiter nach vorne gehen. Schumpeter kam ja aus einer ganz anderen politischen Richtung, der war, wir würden heute sagen, erzkonservativ. Aber er war einer der wenigen die Marx eigentlich verstanden haben und hat dann diese Heroisierung des Entrepreneurs aufgebracht. Der dann also dann diese Einzelperson, die das alles konzertiert. Das war eigentlich nur ein Weiterdenken von Marx, eben der einzelne Kapitalist bezeichnenderweise damals waren die natürlich auch immer männlich und nie weiblich. Die dann eben das in die Hand nehmen, das nach vorne bringen, so wie so Heerführer. Martin sagte gerade schon, so wie Napoleon oder Caesar oder so. Das sind natürlich auch alles so Gedankenwelten, die dahinterstehen und dann alles platt machen. Dieser Begriff der Disruption, also der Zerstörung vom Alten, kommt von Schumpeter. Und das ist eigentlich nicht anderes als diese Ahnenreihe, die dann zu unserem heutigen, etwas engeren Begriff von Innovation geführt hat. Es gab dann parallel dazu durchaus auch schon zu Zeiten von Marx, ein bisschen später, und dann eben nicht nur Gabriel Tarz, sondern diese ganze Vorstellungswelt, die sich dann letztendlich auch ganz stark auf biologische Ansätze gestützt hat. Eben nicht von der Zerstörung des einen Tiers durch das andere, sondern gesagt haben, dass immer wieder wird eine neue Schnabelform vorgeschlagen und dadurch entsteht Evolution von Darwin. Das ist natürlich auch eine Gedankenwelt aus dem 19. Jahrhundert, die dann letztendlich auch zu Gabriel Tarz geführt hat und diesen etwas softeren, aber eben auch weiteren Ansatz. Und da haben wir heute in Großbritannien einen bedeutenden Vertreter, der ist das gerade übrigens auch wieder mit Kultur zusammenbringt, als Soft-Innovation. Stoneman heißt der, ein relativ bedeutender Ökonom, zeitgenössisch in Großbritannien. Der sagt, eigentlich ist Innovation vor allem im kulturellen Bereich, weil es eben um Design geht und die Darstellung sowie Marketing, Medialität, die Vermittlung von Neuem. Und das ist ein ganz wichtiges kulturelles Anliegen, was jede Gesellschaft hat.

**Robert:** Dazu hat es in unserem Institut schon Masterarbeiten gegeben und natürlich auch welche, die sich mit der Coronapandemie auseinandergesetzt haben. Eine ganz steile These war, dass Corona unter Umständen sogar mit der Evolution zusammenhängen könnte, weil wir da auch schon immer eine Rolle gespielt haben. Und weil all die Veränderungen, denen wir gerade

begegnen auch etwas evolutionsartiges haben, sowohl mit den positiven als auch den negativen Folgen, die dieses hat. In Bezug auf unser Institut ist es auch spannend zu erwähnen, dass Martin das sogenannte cultural Entrepreneurship ins Leben gerufen hat. Das waren früher die sogenannten Meisterstücke, die die Studierenden angefertigt haben. Vielleicht könntest Du einmal diese Projekte einordnen Martin? Wozu würdest Du die Studierenden befähigen, dass diese Innovationsprozesse auch wirken?

**Martin:** Ja erstmal ist das ein schönes Beispiel, dass ich das gar nicht so personalisiert sehe möchte oder den Studierenden irgendetwas eintrichtern möchte. Tatsächlich geht diese Idee lange vor meine eigene Zeit in Hamburg schon zurück. Es geht darum in den sogenannten Meisterstücken alles zusammenzubringen, was man gelernt hat, in seinem Handwerk. Und das war historisch gesehen sehr erfolgreich über mehrere Jahre, weil die Studierenden das als eine Art Höhepunkt in ihrem Studium erlebt haben und andererseits aber auch noch sehr eng geführt war. Und das ist in den letzten 2-3 Jahren mit mehreren Kollegen und Kolleginnen weiterentwickelt worden. Ein Thema, das im Studium insgesamt etwas zu kurz gekommen ist aus der Geschichte des Kulturmanagement, wie es entstanden ist. Historisch gesehen als Fach gegründet worden ist, um die großen Institutionen der Hochkultur professioneller aus sich heraus aufzustellen. Dass dieser ganze Bereich der Selbständigkeit im kulturellen und kreativen Bereich eigentlich im Fach unterbelichtet war. Zugleich waren die Studierenden, die selbstständig sein wollen, manche sind es ja auch schon während des Studiums, manche wollen es werden. Zum Beispiel wollen sie eine Agentur aufmachen oder Beratungsdienste anbieten. Dass es für diese auch hilfreich ist, das Thema Selbständigkeit für sich in den Blick zu nehmen. Der zweite Gedanke ist aber, dass es mit dem, was die Organisationen in der Kultur eigentlich gerade brauchen auch für diese von Vorteil ist, wenn Absolventen und Absolventinnen eine Art Mindset des Unternehmerischen haben – zumindest mal kennengelernt haben. Und auch mit einem unternehmerischen Ansatz in die zum Teil sehr starren und schwer veränderlichen Organisationen hineinzukommen. Und dort eine Art zusätzlichen Impuls und zusätzlichen Handwerkszeug der Beweglichkeit reinzubringen. Und diese doppelte Hoffnung, als das zum einen die Studierenden die Selbständigkeit als Option sehen und ein Angebot bekommen, als auch die, die ganz ausdrücklich nicht selbstständig arbeiten wollen später, mal dieses Mindset und diese Arbeitsweise kennenlernen. Das ist der Gedanke der Cultural Entrepreneur-Projekten, wo Studierenden in einem achtwöchigen Durchlaufprogramm von der Konzeption einer Gründungsidee, bis hin zur Präsentation eines allerersten Pitches eines Businessplans oder einer Konzeptidee durchlaufen. Wir stellen immer wieder fest, dass das sehr herausfordernd gedacht ist für die Studierenden. Es ist sehr anspruchsvoll für die Studierenden in einer so kurzen Zeit, das zu machen. Zugleich gibt es immer wieder Ideen, die im Nachgang von Studierenden weiterverfolgt werden und die dann auch sagen, sie hätten nie gedacht, dass mich dieses Thema so beschäftigt, als wir angefangen haben. Wir arbeiten gerade daran, dass wir besser werden mit der Unterstützung, dass sie am Ende der Studienphase Angebote machen, das wirklich ins Leben zu bringen für die, die das wirklich wollen. Im Moment ist es so, dass Studierenden im Präsenzstudiengang erstmal ein fiktives Projekt machen und die eigene Gründung entwerfen und konzipieren.

**Robert:** Vielen Dank für die Ausführung Martin. Wir kommen dann nun auch langsam zum Ende. Vielleicht könnt ihr ausblickhaft nochmal sagen, wenn ihr euch jetzt diese Serie vorstellt, die ja momentan noch völlig am Anfang ist. Was könntet ihr Euch im besten Fall vorstellen? Was können wir in einem Jahr noch bearbeiten, wenn es um Innovation und Kulturmanagement geht? Was sind Eurer Meinung nach die gefragtsten Episoden?

**Alexander:** Bei mir wirklich nur zwei Sätze. Ich habe die Auffassung „Tür geöffnet“ und wohin die Reise geht, bin ich sehr offen und neugierig.

**Robert:** Ja vielen Dank und was sagst Du Martin?

**Martin:** Das Bild mit der offenen Tür finde ich schon sehr schön beschrieben. Wenn es eine plurale Serie wird, in der auch Vorstellungen vorkommen, die wir uns so am Tisch noch gar nicht vorstellen



würden, was glaube ich ein gutes Zeichen wäre. Also unterschiedliche Beispiele, ganz unterschiedliche Konzepte von Innovation. Was mir wirklich am Herzen liegt, ist nochmal auf der Ebene der Formen auch was zu sagen. Für mich ist eine der großen Herausforderungen, wenn man ein Fach wie das Kulturmanagement vertritt, dass man das, was man selbst lehrt auch vertritt. Und das ist eine ganz große Herausforderung und vielleicht ein Anspruch, der nicht ganz leicht einzulösen ist. So Serien, wie diese HOOU-Serien haben mit Blick auf das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft, was fuer mich beispielhaft sein sollte. Also das eigene Können verfügbar zu machen und anzubieten. Auf unterschiedliche Weise zu erklären und möglichst nicht nur in Studiengängen zu zeigen. Sondern auch in einem so öffentlichen Zugangsformat wie die HOOU. Aber auch mit digitalen Formaten zu experimentieren und andere Arten des Lernens zu reflektieren. Als das spielt ja in diese HOOU-Projekte rein und das ist das, was mit tatsächlich am Herzen liegt. Diese Plattform immer wieder zu nutzen, um nicht nur in den Inhalten, die wir transportieren, sondern auch in den Formaten selber, das als Inspirations- und Innovationsplattform zu nehmen. Wenn das gelingt, und das Video von Alexander ist schon ein Riesenschritt, wenn man das vergleicht, was wir in der ersten HOOU-Serie zu Grundlagen des Kulturmanagements gemacht haben. Wo wir noch die Talkingheads hatten, wo also ein Kopf abgefilmt wird und ganz statementhaft sagt, was wesentlich ist. Ich glaube das war für uns der Einstieg und der Einstieg, den wir uns zu diesem Zeitpunkt leisten konnten. Ich glaube auch das einige sehr hörenswerte und sehenswerte Videos entstanden sind. Aber man sieht, dass mit dem Video und dem Ansatz, den Alexander jetzt verfolgt hat, sich eine ganz neue Welt ästhetisch im Visualisieren auftut. Und das zeigt, dass wir selber dabei lernen und dass das ein Ort der Innovation für uns selber ist. Ich hoffe, dass sich das so weiterentwickelt.

**Robert:** Ja, Martin und Alexander, vielen Dank für eure Teilnahme an diesem Podcast. Ich fand das war ein sehr aufschlussreiches Gespräch und ein guter Start in unsere neue HOOU-Serie.