

0:00	Musik	[Futuristische Musik, verzerrte Stimme: „Kulturmanagement innovativ“]
0:12	Eva Hüster	Herzlich willkommen zu unserem Podcast <i>Kulturmanagement innovativ...</i>
0:16	Joyce Diedrich + Eva Hüster	<i>...Kontakt.</i>
0:17	Joyce Diedrich	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.
0:27	Eva Hüster	Mein Name ist Eva Hüster.
0:28	Joyce Diedrich	Und ich bin Joyce Diedrich. Und heute sprechen wir mit Dr. Henning Mohr.
0:32	Eva Hüster	Dr. Henning Mohr studierte Sozialwissenschaften und Geschichte und promovierte zum Verhältnis von Kunst und Innovation, beschäftigt sich also in seiner Arbeit direkt mit dem Begriff und der Forderung nach Innovation in Kultureinrichtungen. Er veröffentlichte Studien und andere Beiträge unter anderem zum Thema Intrapreneurship, was so viel heißt wie: Der Einfluss von Mitarbeitenden von Kulturinstitutionen auf Transformationsprozesse. Seit 2020 ist er Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und leitet damit einen Generationswechsel am Institut ein.
1:06	Joyce Diedrich	Du beschäftigst dich viel mit der Initiierung von Innovationsprozessen und seit letztem Jahr bist du auch fachlicher Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft. Was ist für dich das Besondere an diesem Beruf? Und warum hast du dich für eine Stelle am Institut für Kulturpolitik entschieden?
1:26	Henning Mohr	Ja, du hast es ja gerade schon gesagt. Ich bin, glaub ich, jetzt seit knapp zehn Jahren im Feld der Transformation oder des Transformationsmanagements im Kulturbereich und beschäftige mich seit zehn Jahren mit Innovationsfragen im Kulturbereich. Habe auch selber Projekte, Innovationsprojekte in Kultureinrichtungen koordiniert und begleitet und habe dabei immer wieder festgestellt, dass es wahnsinnig schwer ist, aufgrund der hohen Status-Quo-Orientierung in den Systemen die Systeme von innen heraus zu verändern. Und in all diesen Jahren ist bei mir so ein bisschen die These gereift, dass man, wenn man ernsthafte Veränderungen oder ernsthafte, ja sagen wir mal, Change Richtung Zukunftsfähigkeit erreichen möchte, dass das auch durch Veränderung von außen passieren muss. Dass es auch irgendwie mal, sagen wir mal, politische Anreize oder – hören die meisten nicht so gerne – einen gewissen Druck geben muss, der mit der Förderung verbunden wird, damit Systeme, Kulturorganisation in Bewegung kommen.
2:27	Henning Mohr	Und das war nach vielen Jahren der Auseinandersetzung mit diesem Thema für mich so der Moment, wo ich, wo ich gedacht habe, ich möchte eher was machen, um das Thema im kulturpolitischen Diskurs zu verankern und das als kulturpolitische Fragestellung auch irgendwie zu debattieren. Und da war der Job beim Institut für Kulturpolitik für mich super spannend, weil ich gedacht habe, genau an diesem Ort kann man

		diesen Diskurs führen. Und das war dann auch – also ich bin ja jetzt seit eineinhalb Jahren hier – ja, die Möglichkeit oder der Rahmen, das zu starten. Wir sind ja dabei, uns als Thinktank für die Transformation kultureller Infrastrukturen zu positionieren. Und da sind halt viele dieser Fragen mit verbunden, die ich gerade benannt habe.
3:14	Eva Hüster	Unser Podcast handelt ja von Innovationen. Also du hast ja gerade auch schon „Transformation“ und „in Bewegung bringen“ gesagt. Warum glaubst du denn, ist Bewegung oder Innovation, um es in unserem Wort zu sagen, wichtig?
3:30	Henning Mohr	Wir befinden uns in einer Zeit des disruptiven gesellschaftlichen Wandels. Das heißt, die Wandlungszyklen werden immer schneller und es gibt immer mehr ja, sagen wir mal, Druck sich zu verändern. Immer mehr große Trends, Megatrends, an denen man sich ausrichten muss. Digitalität ist ein großes Thema, Diversität. Das heißt, die Pluralität der Gesellschaft verändert die Voraussetzungen für Kunst und Kultur. Das Thema Nachhaltigkeit und Klimawandel erhöht natürlich den Druck, sich zu verändern. Und dementsprechend, glaube ich, können wir nicht einfach so weitermachen wie bisher. Und das ist uns im Kontext der Coronakrise, glaube ich, noch deutlicher bewusst geworden, weil da noch mal viele der Probleme, die wir seit vielen, vielen Jahren vor uns hertragen, in den Blick geraten sind. Und das bedeutet, oder das war auch gleichzeitig, finde ich, so ein bisschen das Momentum, sich noch mal damit auseinanderzusetzen und zu versuchen, Dinge anders zu machen, Transformation in Bewegung zu bringen oder Veränderungen in die Wege zu leiten, um einfach ja sich anzupassen an diese sich verändernden gesellschaftlichen Grundbedürfnisse und die ja, sagen wir mal, Kunst und Kultur neu auszurichten.
4:44	Joyce Diedrich	Bei deiner Erstellung von Transformationsprozessen bist du da eher fokussiert auf die Vergangenheit oder auf die mögliche Zukunft einer Institution oder der Kultur generell?
4:57	Henning Mohr	In meiner Erfahrung ist es ja so und das ist ja auch ein Prinzip von Organisationen, dass sie auf Routinen basieren. Das heißt, sie gucken, oder sie sind, sie resultieren aus einer gewissen Tradition. Das heißt, sie resultieren aus einer Vergangenheitsorientierung und reproduzieren permanent ein bestehendes Wissen im Sinne immer gleicher Lösungen zu Aufgaben, um halt bestimmte Aufgaben zu lösen. Ja, das heißt, ist es... Im Grunde genommen diese Routinen sind ja dafür da, um Komplexität zu reduzieren. Das heißt, sie sind auf einfachen Verfahren oder auf einfache Verfahren ausgerichtet und sehr pfadabhängig. Und diese Pfadabhängigkeit blockiert ja Lösungen, also neue Lösungen und auch eine Orientierung an Veränderung oder einen... Ja, an einen anderen Wegen oder anderen... An anderen Umweltvoraussetzungen. Und das, glaube ich, da muss man sich von lösen. Das heißt, wenn man etwas Neues will oder sich innovativ ausrichten möchte, dann muss man eher ja antizipieren. Man muss ein bisschen in die Zukunft schauen, um rauszufinden:
6:01	Henning Mohr	In welche Richtung muss ich mich mit meinem System weiterentwickeln, um die verschiedenen Voraussetzungen, die verschiedenen Bedürfnisse, die auf mich zukommen, verarbeiten zu können, um denen gerecht werden zu können? Und das bedeutet natürlich, dass man andere Verfahren und Methoden nutzen muss, um das möglich zu machen. Und man kann dann nicht immer in den gleichen Organisationsroutinen

		bleiben, in den gleichen Strukturlogiken, sondern man muss seine Strukturlogiken weiterentwickeln; man muss es schaffen, diese andere Denke, also diese progressive, in die Zukunft gerichtete Denke zum Bestandteil der Organisationsstrukturen zu machen. Und das ist etwas, wo wir weit, weit weg sind im Kulturbereich. Wir brauchen Strukturreform, wir brauchen strukturellen Wandel, wir brauchen Prozesse, in denen genau dieses visionäre Denken, wie es gerade beschrieben wurde, möglich wird, um dadurch einfach zu anderen Lösungen zu kommen.
7:00	Eva Hüster	Du beschreibst es ja vor allem auch als ein kulturpolitisches Thema. Ne? Hast du ja auch am Anfang gesagt. Könntest du noch mal genauer erklären, was du damit meinst?
7:12	Henning Mohr	Na ja, es ist eigentlich erst mal, wenn man jetzt aus einer systemischen Perspektive guckt, ist es ja ein Innovationsmanagement-Thema. Ne? Das heißt, im Innovationsmanagement gibt es ja im Grunde die Methoden und Herangehensweisen, wie man Organisationen so weiterentwickeln kann, dass sie in der Lage sind, diese Umwelt-... oder sich verändernden Umweltvoraussetzungen adäquat zu verarbeiten und sich daran auszurichten und dadurch, dass... also da auch neue Wege denkbar zu machen. Jetzt haben wir im Kulturbereich die Situation, dass die Systeme so aufgestellt sind, dass sie sehr Status-quo-orientiert sind. Es gibt sehr wenige, wenige Anreize in diesen Systemen, sich zu verändern, weil die aufgrund spezifischer Bedingungen der Förderung und aufgrund spezifischer Traditionen auch aus der Idee künstlerischer Freiheit herauskommend und Zweckfreiheit, haben wir die Situation, dass diese Systeme sehr selbstbezüglich agieren. Das heißt, sie orientieren sich weniger als andere Bereiche an gesellschaftlichen Veränderungen und müssen sich auch weniger reflektieren im Kontext von gesellschaftlichen Fragen.
8:16	Henning Mohr	Und das ist ein Problem, weil dadurch die Kultur natürlich ja stehenbleibt und es vielleicht versäumt, sich weiterzuentwickeln. Und insofern muss man ja die Frage stellen: Wie schaffe ich das, den Druck insoweit zu erhöhen oder Anreize zu schaffen, dass diese Systeme doch in Bewegung kommen. Und jetzt kommen wir in den Bereich der Kulturpolitik, speziell auch der Kulturförderpolitik. Wir müssen ja die Kulturförderung so weiterentwickeln, dass der Druck auf die Systeme steigt, dass also eine Notwendigkeit entsteht, dass man in diesen Systemen, wenn man Geld bekommen möchte, wenn man Unterstützung bekommen möchte von außen, in diese Dynamik kommt, sich selbst zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Und insofern ist es eine kulturpolitische Frage. Wir brauchen veränderte kulturpolitische Rahmenbedingungen, die das möglich machen, die diesen Strukturwandel in den Systemen unterstützen, um den Kulturbereich, speziell große Kulturorganisationen, wieder gesellschaftlich relevanter zu positionieren.
9:21	Eva Hüster	Jetzt mal da weiter gefragt. Jetzt in deiner Funktion als Leiter des Instituts für Kulturpolitik: Wie würde denn da oder... Wie sieht denn dann konkret deine Arbeit aus?
9:35	Henning Mohr	Ich habe gerade schon deutlich gemacht, dass wir uns als Thinktank für die Transformation des Kulturbereichs positionieren. Ein Verband ist ja eh dafür da, ein politisches Thema in den Diskurs zu bringen, sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln und dadurch im Prinzip auch Bewegung im jeweiligen Politikbereich, im jeweiligen Handlungsbereich möglich zu machen. Die Arbeit am Institut für Kulturpolitik geht genau in diese

		<p>Richtung. Einerseits als Verband der Kulturpolitischen Gesellschaft durch den Diskurs, durch die Sichtbarmachung dieser Themen dazu beizutragen, dass diese Haltung in die Köpfe der Leute kommt, dass diese Haltung sich in Kulturpolitik, in Kulturverwaltung, Kulturorganisationen ausbreiten, dass Transformation und auch die Notwendigkeit zur Veränderung zum Thema werden und sich die Leute oder die Kulturmacher:innen daran anpassen, daran ausrichten, das ernst nehmen. Das ist so die eine Seite. Und das ist bei uns natürlich am Institut für Kulturpolitik auch noch verbunden damit, dass wir Kulturpolitikforschung machen, angewandte Kulturpolitikforschung. Das heißt, wir gucken in Evaluationen, in Forschungsprojekte, Studien, in der Praxis: Wie sieht es eigentlich aus, wie ist der Status quo, was sind Potenziale und Hemmnisse des Wandels?</p>
10:45	Henning Mohr	<p>Und versuchen das so aufzubereiten, dass wir Wissen herausarbeiten, dass wir anderen Akteur:innen, also den Akteur:innen der Praxis, zur Verfügung stellen können, damit die sich weiterentwickeln können. Und insofern deswegen der Begriff des Thinktanks, verstehen wir eben uns so als – oder Think-and-do-Tanks – wir verstehen uns so als Diskursakteur, der gleichzeitig aber versucht, auch praxisrelevante Impulse zu setzen. Wir sind natürlich jetzt keine Kulturorganisation, wobei man dazu sagen muss, die kulturpolitische Gesellschaft selber befindet sich in einem Transformationsprozess. Auch wir müssen uns wieder stärker mit der Frage der gesellschaftlichen Relevanz auseinandersetzen, weil wir hier ja mit Barbara Neundlinger und mir jetzt auch eine neue Doppelspitze haben, und wir versuchen, ja, aktuelle Fragen stärker aufzugreifen und dabei uns auch als Verband neu zu positionieren und dadurch auch selber sichtbarer zu werden.</p>
11:48	Joyce Diedrich	<p>Würdest du sagen, dass du... Also bist du derzeit eher optimistisch oder eher nicht in Bezug auf die Sichtbarkeit und die Legitimation von Kultur in der Öffentlichkeit? Jetzt gerade in dieser eben politischen Lage, aber auch in dieser Zeit der Pandemie, also da ist ja sehr viel Aufmerksamkeit doch auch entstanden für den Kulturbereich und gleichzeitig gibt es jetzt schon Ankündigungen von Kürzungen von verschiedenen Ländern. Wie schätzt du das ein? Also bist du da eher positiv oder eher negativ gestimmt sozusagen, was die Förderungschancen angeht in Zukunft?</p>
12:30	Henning Mohr	<p>Also eine gewisse Paradoxie. Ich glaube, ich bin beides. Ich bin optimistisch, weil ich schon wahrnehme, dass Kultur in diesem Land einen sehr hohen Stellenwert hat und dass auch es eine hohe Bereitschaft gibt, sich für Kunst und Kultur und für die Förderung von Kunst und Kultur einzusetzen. Natürlich haben wir das Problem, dass in Zeiten von Corona oder der corona-verbundenen Haushaltskrisen es schwierig wird, gerade auf kommunaler Ebene für den Kulturbereich, weil das als freiwillige Leistung oder als freiwillige Leistung der Daseinsvorsorge ein Bereich ist, wo schnell gekürzt werden muss und auch schnell gekürzt werden kann. Und insofern, und das ist tatsächlich noch mal so ein Punkt, da bin ich ein bisschen pessimistisch, wäre es ja eigentlich total wichtig, dass sich Kunst und Kultur gesellschaftlich relevant positionieren, dass sie sich weiterentwickeln, transformieren und sich mit aktuellen gesellschaftlichen Fragen beschäftigen, weil das am Ende die Legitimation stärkt, gefördert zu werden. Und insofern sind gerade diese Status-quo-Orientierung und so dieses ja sehr stark selbstbezüglich Agieren an dieser Stelle hochproblematisch, wenn die Kunst, die Kultur sich dann nämlich nicht sichtbar macht und sich nicht in aktuelle</p>

		gesellschaftliche oder gesellschaftspolitische Themen einbringt und das nicht auch selbst eigenverantwortlich weiter in den eigenen Strukturen oder in den eigenen Herangehensweisen aufgreift und weiterbringt, dann kann das natürlich dazu beitragen, dass es so, dass das Kunst und Kultur ein bisschen auch aus der Aufmerksamkeit herausfallen und dadurch in Teilen, ich sage es ganz bewusst, in Teilen weniger Geld bekommen.
14:12	Eva Hüster	Wir sind ja jetzt angehende Kulturmanagerinnen in dieser Welt, von der wir jetzt gerade ja viel gesprochen haben. Also Globalisierung, Digitalisierung, Diversität, diese Megatrends. Was würdest du uns als nächster Generation vielleicht irgendwie noch mit auf den Weg geben?
14:32	Henning Mohr	Also wie gesagt, meine feste Überzeugung ist, dass wir die Transformationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Kulturbereichs erhöhen müssen. Und dementsprechend würde ich aktuellen Studierenden nicht nur aus dem Kulturmanagementfächern, sondern eigentlich auch aus den geisteswissenschaftlichen oder kulturnahen Fächern dringend raten, sich mit Themen, mit Methoden auseinanderzusetzen, die dabei helfen, Systeme in Frage zu stellen, die dabei helfen, dass man die an die eigenen Organisationen zu lernenden und reflexiven Organisationen weiterentwickelt und, ja, diese Reflexion und auch Anpassung an gesellschaftliche Veränderung möglich machen. Und das ist etwas, was meines Erachtens in den Kulturmanagementfächern, aber auch in anderen Fächern zu wenig vorkommt. Und da kann ich nur empfehlen, sich das irgendwie mit, also anzueignen und sich damit auseinanderzusetzen. Und das andere Thema, was gerade noch angeklungen ist, ist das Thema Leadership-Kompetenzen.
15:41	Henning Mohr	Das ist etwas, was man schwer im Studium erlernen kann. Ich glaube, dass man Führung... Für Führung braucht man natürlich eine gewisse Berufserfahrung für eine gewisse Praxis. Deswegen bin ich der Meinung, es müsste... Das ist auch noch mal so eine kulturpolitische Forderung von mir, von uns bei der kulturpolitischen Gesellschaft, dass wir staatlich geförderte Cultural-Leadership-Programme brauchen. Wir müssen Führungskräfteentwicklung und Kompetenzentwicklung für Leitung oder Leitung im Kulturbereich fördern, aufbauen, um dadurch einfach auch das Wissen in die Köpfe dieser Leute zu bekommen, die jetzt Führungskräfte sind oder die, die irgendwie noch, vielleicht jetzt gerade im Berufsleben angefangen haben, aber mit dem klaren Ziel, irgendwie in solche Positionen zu kommen. Und die müssen dabei unterstützt werden, dieses Wissen, von dem ich gesprochen habe, zu erlernen und anzuwenden.
16:37	Joyce Diedrich	Das war <i>Kulturmanagement innovativ...</i>
16:39	Joyce Diedrich + Eva Hüster	<i>...Kontakt.</i>
16:41	Eva Hüster	Wir hoffen, ihr findet das Gespräch mit Dr. Henning Mohr genauso aufschlussreich wie wir. Wer sich noch weiterbilden möchte, für den oder die empfehlen wir die zwei Folgen des Podcasts <i>Wie geht's? – Das Institut KMM</i> von und mit Professor Dr. Martin Zierold.
16:55	Joyce Diedrich	Des Weiteren empfehlen wir, einen Blick in die Studie zu werfen <i>Hidden Potential – Entrepreneurship in Museumsorganisationen.</i>
17:02	Eva Hüster	Weitere Informationen findet ihr in den Shownotes.

17:06	Joyce Diedrich + Eva Hüster	Tschüss.
17:06	Musik	[Futuristische Musik, verzerrte Stimme: „Kulturmanagement innovativ“]

Transkribiert von: Nora Ebneith
Hamburg, März 2022