

Im Dialog: Wenn Wirtschaft auf Kultur trifft

Bericht über die Konferenz vom 22.05.2025 zur Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Kultur

Am 22. Mai 2025 veranstaltete die Stadt Verviers eine Konferenz zur Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Kultur, die vom **GRACE**-Projekt im Rahmen des Kooperationsprogramms **INTERREG VI Großregion** unterstützt wurde. Diese Veranstaltung wurde in Partnerschaft mit **Liège Créative** organisiert, einem Forum für Innovation, Kreativität und Entrepreneurship, in der Trägerschaft von RISE (Recherche, Innovation, Support et Entreprises – ULiège). In Form eines offenen Erfahrungsaustauschs sollen die Vorträge mit anschließender Diskussion zum Mitdenken anregen, inspirieren und bereichern. Referent:innen aus unterschiedlichen Bereichen sind eingeladen, ihre Perspektiven einzubringen und den Dialog zu fördern.

Diese Veranstaltung war für jedermann zugänglich und fand in einem doppelten Kontext statt. Einerseits ging es um die Herausforderungen, denen sich die Stadt Verviers in Zukunft bei ihren Bemühungen um eine kulturelle Neubelebung des urbanen Raums stellen muss. Andererseits nahm das GRACE-Projekt einen wichtigen Platz ein, das unter anderem den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen Kulturschaffenden fördert. Um die Akteure in Verviers zu inspirieren, haben die Stadt Verviers und *Liège Créative* vier Referent:innen eingeladen, um zwei konkrete Projekte zur Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Kultur vorzustellen:

- **Bernard Surlemont** – Professor of Entrepreneurship (HEC-ULiège)
- **Sophie Thill** – Leiterin Förderung und Entwicklung (Cité Musicale-Metz)
- **Renaud Falise** – 5G & IoT Strategic Manager (Orange)
- **Serge Rangoni** – Intendant und künstlerischer Leiter (Théâtre de Liège)

Während der Konferenz erstellte Natascha Provoost ein visuelles Protokoll, in dem die wichtigsten Punkte graphisch festgehalten wurden; Stichwort: Graphic Recording oder Visual Facilitation.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	2
EINFÜHRUNG	3
ORANGE/EVS UND DAS THÉÂTRE DE LIÈGE MIT IHREM PROJEKT „FLEX PRODUCTION“: RENAUD FALISE UND SERGE RANGONI	4
DIE CITÉ MUSICALE-METZ UND VEOLIA ORGANISIEREN EIN IMMERSIVES SEMINARPROJEKT: SOPHIE THILL	5
REAKTIONEN AUF DEN ERFAHRUNGSUSTAUSCH: BERNARD SURLEMONT.....	6
FRAGERUNDE.....	7
FRAGE AUS DEM PUBLIKUM. WELCHE METHODEN WURDEN ZUR FESTLEGUNG DER GEMEINSAMEN ZIELE VERWENDET?	7
FRAGE AUS DEM PUBLIKUM. WENN DER KULTURSEKTOR DEN PRIVATEN SEKTOR UM ZUSÄTZLICHE FINANZMITTEL BITTET, LÄUFT ER DANN NICHT GEFAHR, DEN JÜNGSTEN POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGEN ZUR SPÜRBAREN KÜRZUNG VON FÖRDERMITTELN FÜR KULTURELLE EINRICHTUNGEN RECHT ZU GEBEN?	8

GRACE

Einführung

Seit mehreren Jahren setzt die Stadt Verviers auf Kultur als Motor für den wirtschaftlichen und sozialen Aufschwung, sowohl in der Stadt als auch im Bezirk Verviers. Dies geschieht durch langfristige Projekte wie die Renovierung des *Grand Théâtre* bis 2028, die Renovierung des *Hôtel de Biolley* (zukünftiges Museum) oder die Renovierung der Museen in der *Rue Renier* nach den Überschwemmungen. Etablierte Einrichtungen sorgen täglich für ein reichhaltiges Programm für die Bürger:innen. Beispielhaft seien erwähnt: das *Kulturzentrum*, das *Tourismushaus des Weserlands*, das *CTLM*, *Les Temps Mêlés*, das *Théâtre du Peigné* und der *Comptoir des Ressources Créatives*.

Die wirtschaftliche Wiederbelebung hängt auch von allen anderen Akteuren in der Region ab. In der Region Verviers gibt es viele Unternehmen, insbesondere in den Industriegebieten, die einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft des Bezirks haben.

Die Konferenz „Im Dialog: Wenn Wirtschaft auf Kultur trifft“ findet in diesem Rahmen statt. Als Partner des GRACE-Projekts haben sich die Stadt Verviers und *Liège Créative* zusammengeschlossen, um die kulturellen und wirtschaftlichen Akteure von Verviers zu einem Erfahrungsaustausch zusammenzubringen. In einer Stadt, die sich mitten im Wiederaufbau befindet, war es das Ziel, anhand von zwei konkreten Projekten der Großregion neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Kultur und Wirtschaft zu entdecken, um Wege für die Zukunft in der Region zu finden.



Von links nach rechts. Bernard Surlemont, Sophie Thill, Renaud Falise, Serge Rangoni, Carine Fransolet und Natascha Provoost.

GRACE

Orange/EVS und das Théâtre de Liège mit ihrem Projekt „Flex Production“: Renaud Falise und Serge Rangoni

Renaud Falise, Manager für die 5G- und IoT-Strategie bei *Orange*, stellte uns zunächst das Projekt „Flex Production“ vor, das in Zusammenarbeit mit dem *Théâtre de Liège*, *EVS* und *La Grand Poste* realisiert wurde. Ziel dieses Projekts war es, das Theaterstück *Andromaque* in mehr als 100 Sekundarschulen der Wallonie live zu streamen, sodass mehr als 10.000 Schüler:innen erreicht werden konnten. Das Projekt entstand auf Initiative von *Orange*, die beim *FÖD Wirtschaft* Fördermittel für ein innovatives Projekt im Kulturbereich beantragt hatten.

Um das Projekt zu realisieren, haben sich die Partner zu **Brainstorming-Sitzungen getroffen, bei denen alle ihre Bedürfnisse äußern konnte**. Wie **Serge Rangoni**, Intendant des *Théâtre de Liège*, erklärt, hatte sich das Theater während der COVID-Pandemie intensiv mit der folgenden Frage beschäftigt: „Wie können wir bestimmte Zielgruppen erreichen?“ Diese Frage ist nach wie vor aktuell, denn es sollen auch schwer erreichbare Zielgruppen angesprochen werden: erstens eine kulturferne Zielgruppe, also Menschen, die bislang wenig Zugang zu kulturellen Angeboten hatten, zweitens Personen mit eingeschränkter Mobilität, etwa ältere, hospitalisierte oder inhaftierte Personen, und drittens ein theaterfernes Publikum, also Menschen, die selten oder nie ins Theater

„Sobald alle Partner ein gemeinsames Ziel verfolgen, wird alles wesentlich einfacher.“ – Renaud Falise

gehen. Bei *Orange* und *EVS* besteht die Notwendigkeit, auf dem neuesten Stand zu bleiben und sich den neuen Herausforderungen im Zusammenhang mit technologischen Fortschritten zu stellen. Die Brainstorming-Sitzungen ergaben, dass alle Partner von dieser Erfahrung profitieren würden. Das Theater würde das Publikum sensibilisieren

können, indem es Live-Aufführungen außerhalb seiner Räumlichkeiten exportiert, und *EVS* und *Orange* würden ihre Technologien im Rahmen eines konkreten Projekts testen können. Das gemeinsame Ziel war es, die Veranstaltung zugänglich zu machen und gleichzeitig ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren.

Die *Flex Production* war eine echte Herausforderung. Auf technischer Seite waren Tests und Korrekturen erforderlich, und die Unwägbarkeiten einer Live-Übertragung mussten bewältigt werden. Auf künstlerischer Seite kamen die **Bedenken** manchmal aus einer Befürchtung heraus: Würde die Übertragung auf Bildschirme das Wesen der *Live-Aufführung* verfälschen? Das Theater legte daher großen Wert darauf, während der Aufzeichnung Publikum im Saal zu haben, um den direkten Kontakt zwischen dem Publikum und den Künstler:innen auf der Bühne herzustellen. Eine weitere Herausforderung bestand darin, das Publikum zu begeistern: Dies machte eine Vorbereitungszeit mit den beteiligten Lehrkräften erforderlich, um das Projekt wie eine pädagogische Mappe zu präsentieren.

Das Ergebnis war schließlich **überzeugend**: Die Videoproduktion ermöglichte einen anderen künstlerischen Blick auf das Stück, indem beispielsweise Details hervorgehoben wurden, die üblicherweise von den Zuschauerrängen aus nicht zu sehen sind. Die Übertragung von *Andromaque* hatte zudem positive Auswirkungen auf die Besucherzahlen des Theaters. Tatsächlich haben mehrere Schulen anschließend darum gebeten, mit ihren Klassen eine Aufführung im Theater zu besuchen: Die Live-Übertragung in der Schule war für die meisten Zuschauer eine erste Begegnung

GRACE

mit dieser Kunstform. Die Zusammenarbeit mit *Orange* und *EVS* bot auch die **Gelegenheit**, im Bereich der digitalen Kunst, der vom belgischen Staat noch sehr wenig gefördert wird, zu experimentieren und sich weiterzuentwickeln.

Orange und *EVS* möchten die *Flex Production* auch in Zukunft fortsetzen: von Anfang an war die Idee nicht, ein einmaliges Projekt zu realisieren, sondern das System und diese Zusammenarbeit **langfristig zu etablieren**. Derzeit ist *Orange* offen für weitere Vorschläge zur Zusammenarbeit mit dem Kulturbereich.

Die Cité Musicale-Metz und Veolia organisieren ein immersives Seminarprojekt: Sophie Thill

Sophie Thill, Leiterin der Abteilung *Förderung und Entwicklung* bei der *Cité Musicale-Metz*, stellt uns zunächst ihre Einrichtung vor, die drei Veranstaltungsorte für Unterhaltungs- und Kunstmusik umfasst (das *Arsenal*, das *BAM* sowie die beiden entweihten Kirchen *Les Trinitaires* und *Saint-Pierre-aux-Nonnains*). Die *Cité Musicale* empfängt jährlich 300.000 Besucher:innen, führt jedes Jahr 300 Vermittlungsprojekte für kulturferne Zielgruppen (Gesundheitseinrichtungen, Strafvollzugsanstalten und ländliche Gebiete) durch und beherbergt außerdem das *Orchestre National de Metz Grand Est* mit seinen 72 festangestellten Musiker:innen.



Seit mittlerweile fünf Jahren arbeiten die *Cité Musicale* und *Veolia*, ein Unternehmen für die Entsorgung von industriellen Abfällen, an einem gemeinsamen Projekt: einem immersiven Seminar für *Veolia*-Manager in der *Cité Musicale*. Das Ziel: den Mitarbeitenden von *Veolia* eine Auszeit vom Arbeitsalltag zu bieten, damit sie gemeinsam und mit einem gewissen Abstand über ihre Arbeitsmethoden nachdenken können. Dieses Seminar wird von einer von *Veolia* engagierten Moderatorin geleitet. Diese Moderatorin fördert sowohl den Austausch zwischen den Managern, um sie zum Nachdenken über ihre Arbeit anzuregen, als auch den Austausch mit den Teams der *Cité Musicale*.

Die gemeinsamen Reflexionsrunden mit den Musikern des Orchesters und den Teams der *Cité Musicale* bieten eine gute **Gelegenheit, Strukturen und Arbeitsweisen zu vergleichen**. Die Herausforderungen im Management einer kulturellen Einrichtung ähneln häufig denen eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Auf Seiten von *Veolia* haben die Gespräche zu einem gewissen Bewusstsein für die Möglichkeiten geführt, die die Arbeit in einem Unternehmen mit sich bringt. Sophie Thill führt als Beispiel die Möglichkeit einer hierarchischen Weiterentwicklung an. Es ist äußerst anspruchsvoll, eine Stelle in einem Symphonieorchester zu erhalten: Zahlreiche Musiker bewerben sich, und nur wenige werden ausgewählt. Wenn eine Stelle frei wird, müssen die bereits angestellten Musiker:innen, die sich um die Stelle bewerben, die gleichen Auswahlverfahren durchlaufen wie externe Bewerber:innen. Alle Bewerber:innen werden hinter einem Sichtschutz in völliger Neutralität bewertet. Ihre bisherigen Erfahrungen innerhalb des Orchesters sind daher

GRACE

unerheblich, wenn es darum geht, eine andere Stelle zu bekommen, im Gegensatz zur freien Wirtschaft, wo Dienstalter und Erfahrung häufig eine Rolle spielen.

Das Eintauchen der Veolia-Mitarbeitenden hatte auch **positive Auswirkungen auf den Teamgeist**. Die Mitarbeitenden hatten Gelegenheit, an einer 90-minütigen Probenstunde teilzunehmen, in der sie erleben können, wie sich Musik und ihre Schwingungen positiv auf ihr Wohlbefinden auswirken. Vor dem Konzert, für das die Teams Eintrittskarten erhalten, wird der Foyerbereich für Veolia reserviert, um dort einen feierlichen Empfang zu organisieren. Das ungezwungene Beisammensein außerhalb des beruflichen Umfelds fördert das Teambuilding und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl. Diese bereichernde Erfahrung wird sich auch positiv auf die Wahrnehmung von Veolia als guter Arbeitgeber auswirken und trägt so zum nachhaltigen Aufbau einer starken Arbeitgebermarke bei.

Für die *Cité Musicale* ist es in mehrfacher Hinsicht von Vorteil, diese Erfahrung anzubieten. Einerseits der finanzielle Aspekt: In Frankreich wie in Belgien müssen kulturelle Einrichtungen **den aktuellen Herausforderungen aufgrund sinkender öffentlicher Fördermittel begegnen und daher ihre Finanzierungsquellen diversifizieren**. Andererseits werden die begeisterten Teilnehmenden zu **Botschafter:innen**, werben in ihrem Umfeld für die *Cité Musicale* und gewinnen so laufend neues Publikum, das die Botschafterrolle weiterträgt.

Eine solche Zusammenarbeit stößt jedoch auch auf einige **Hindernisse**. Zum Beispiel die **langfristige Fortführung** des Projekts. Im Fall der *Cité Musicale* und Veolia sind seit fünf Jahren dieselben Personen für das Projekt verantwortlich, was eine große Chance darstellt, wenn es darum geht, ein Projekt voranzutreiben und die Verbindungen zwischen den beiden Organisationen aufrechtzuerhalten. Doch wie kann ein Projekt über Personal- oder Strategiewechsel in einer der Organisationen hinaus fortgesetzt werden? Sophie Thill betont, dass **eine gute Kommunikation unerlässlich ist**: Jedes Jahr wird das Projekt in Partnertreffen erneut besprochen, um die Einzelheiten der Zusammenarbeit festzulegen.

Reaktionen auf den Erfahrungsaustausch: Bernard Surlemont

Bernard Surlemont, Professor of Entrepreneurship an der HEC (ULiège), kommentiert die Äußerungen der Gäste. Die direkten Vorteile einer solchen Zusammenarbeit sind für die beteiligten Einrichtungen vielfältig. Für eine kulturelle Einrichtung besteht ein **finanzielles Interesse** darin, ein neues Publikum anzusprechen, das bisher keinen Bezug zur Szene hatte, über seine Erfahrungen berichten kann und somit dazu beiträgt, den **Besucherkreis zu erneuern, zu verjüngen und zu diversifizieren**.

Für ein Unternehmen können sich Vorteile aus verschiedenen Dynamiken ergeben, etwa im **Personalwesen** (Wohlbefinden am Arbeitsplatz), im **technologischen Bereich** (Test neuer Geräte) oder im **kommerziellen Bereich**. Sophie Thill und Renaud Falise betonen dabei, dass Unternehmen heute nicht mehr nur ihr Logo zeigen wollen, sondern **aktiv an Projekten mitwirken möchten**.

GRACE

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Bereiche Wirtschaft und Kultur weit voneinander entfernt sind. Ihre Ziele, Arbeitsmethoden und Verhaltensregeln unterscheiden sich voneinander. Bernard Surlemont hebt einen besonders wichtigen Aspekt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen zwei auf den ersten Blick gegensätzlichen Sektoren hervor: **Sie müssen gemeinsam einen echten Mehrwert schaffen und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.** Dazu müssen sich die Mitwirkenden treffen und Besprechungen organisieren, um durch Debatten und Diskussionen ihr Nutzenversprechen zu definieren. All dies im Sinne einer gemeinsamen Gestaltung. Laut Herrn Surlemont ist diese Aufgabe nicht einfach und erfordert Geduld sowie eine gewisse Aufgeschlossenheit. Serge Rangoni hat bereits festgestellt, dass der Kultursektor manchmal misstrauisch und gegenüber anderen Arbeitsmethoden verschlossen sein kann: „Man muss bereit sein, aufmerksame zuzuhören.“ Hindernisse sind also vorhanden, können aber mit der nötigen Beharrlichkeit überwunden werden.

„Von beiden Seiten erfordert es große Aufgeschlossenheit und den starken Willen, die Bedürfnisse des anderen zu verstehen.“ – Bernard Surlemont

Sophie Thill fügt hinzu, dass eine solche Zusammenarbeit nur mit der **Unterstützung der obersten Führungsebene** wirklich funktionieren kann. Diese setzen ihre jeweiligen Projekte im Rahmen einer mehrjährigen Entwicklungsstrategie um. Bei persönlichen Treffen können sie ihre Zusammenarbeit, die damit verbundenen Werte und das gemeinsame Ziel besser definieren. Bernard Surlemont fügt dem hinzu: Dazu ist eine Person erforderlich, die die Partnerschaft betreut, koordiniert und als feste Ansprechperson auf Seiten des jeweiligen Partners fungiert. Renaud Falise war der Ansprechpartner auf Seiten von *Orange*. Seiner Meinung nach erleichtert diese Methode den Austausch erheblich.

„Die obersten Führungsebenen müssen die treibende Kraft sein, um das Wesentliche anzugehen.“ – Sophie Thill

Fragerunde

Frage aus dem Publikum. Welche Methoden wurden zur Festlegung der gemeinsamen Ziele verwendet?

„Kooperationsprojekte sind häufig eine Frage von Begegnungen und Kontakten.“ – Sophie Thill

Im Fall der *Cité Musicale* entstand das Projekt aus einer Begegnung eines Mitglieds des Verwaltungsrats: Manchmal entsteht etwas aus einer einfachen Begegnung, einem Austausch und einer schrittweisen Ausarbeitung. Bei der gemeinsamen Festlegung der Ziele war keine Moderation erforderlich: Das Projekt wurde im Laufe des Austauschs immer weiter verfeinert. Das Entscheidende ist, sich Zeit zu nehmen, um die Bedürfnisse aller Beteiligten zu verstehen.

Serge Rangoni erläutert den Nutzen von Fördervereinen bzw. **Unternehmensclubs**. Anlässlich der Eröffnung des *Théâtre de Liège* an seinem heutigen Standort wurde ein Unternehmensclub gegründet, der bis heute aktiv ist. Dieser Club bringt CEOs von Unternehmen zusammen, die sich für kulturelle und künstlerische Projekte engagieren möchten. Die Treffen finden abwechselnd in den Mitgliedsunternehmen statt, um die Unternehmer aktiv einzubeziehen und ihre Realitäten und

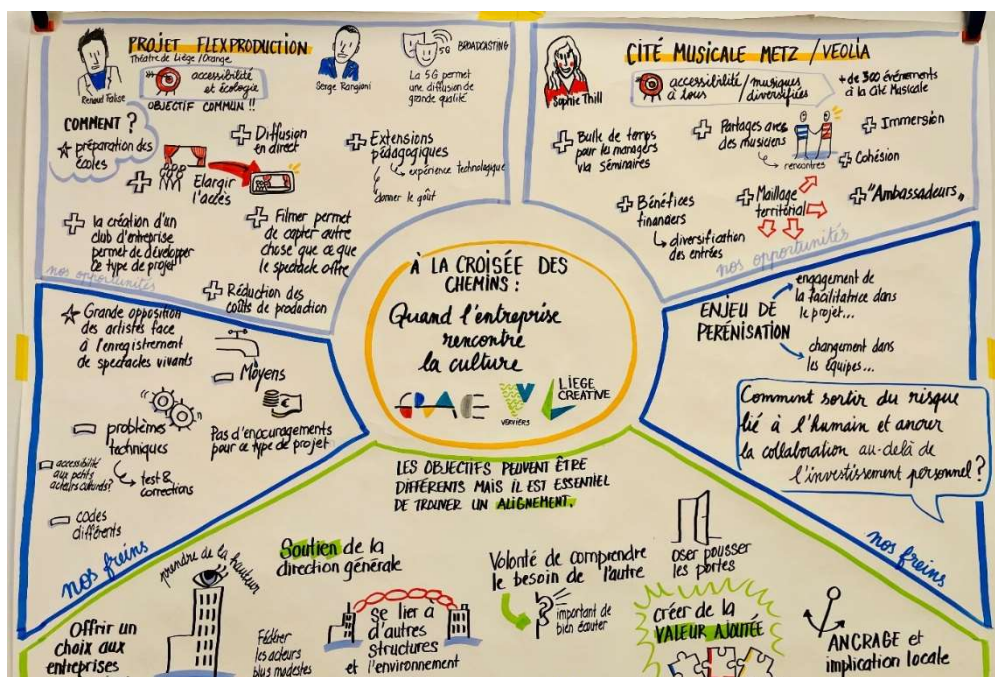
GRACE

Bedürfnisse besser zu verstehen. Das Theater stellt den Unternehmensleitern sein Programm vor, damit diese die Projekte auswählen können, die sie unterstützen möchten. Durch die Kommunikation über künstlerische Projekte und die Wahlfreiheit für Unternehmer stellt das Theater sicher, dass diese sich stärker für Projekte engagieren, die für sie einen emotionalen Wert haben.

Frage aus dem Publikum. Wenn der Kultursektor den privaten Sektor um zusätzliche Finanzmittel bittet, läuft er dann nicht Gefahr, den jüngsten politischen Entscheidungen zur spürbaren Kürzung von Fördermitteln für kulturelle Einrichtungen Recht zu geben?

Sophie Thill antwortet darauf Folgendes. Der Haushalt der *Cité Musicale* wird zu etwa 80 bis 90 % aus öffentlichen Mitteln finanziert. Die Haushaltskürzungen haben zu einer Erkenntnis geführt: Kulturelle Einrichtungen waren bisher in hohem Maße von öffentlichen Fördermitteln abhängig. Heute ist diese Sicherheit jedoch gefährdet: **Daher ist es ratsam, die Ressourcen zu diversifizieren, um die Zukunft der kulturellen Einrichtungen zu sichern.** Eine solche Veränderung führt zur Schaffung eines neuen Modells: Gerade in schwierigen Situationen muss schnell eine tragfähige Lösung gefunden werden.

Diese Veränderungen lösen auch Befürchtungen bei den kulturellen Einrichtungen aus: Wie kann bei der Integration von Unternehmen in ihre Arbeitsweise gewährleistet werden, dass ihre eigene Identität und Autonomie erhalten bleiben? Bernard Surlemont führt das Beispiel Verviers an, wo es interessant wäre, die **kulturellen Einrichtungen in einem Kollektiv zusammenzuschließen**, das gemeinsam seine Bedürfnisse und sein Nutzenversprechen definiert, um dann gezielt auf Unternehmen zuzugehen und Partnerschaften aufzubauen. Dies erfordert eine gewisse Organisation. In Verviers ist bereits ein Ansatz in diese Richtung zu beobachten, der vom *Comptoir des Ressources Créatives* ins Leben gerufen wurde.



Das live erstellte visuelle Protokoll von Natascha Provoost