



DR. PATRICK S.  
FÖHL

ist seit 2004 Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin. Er ist ein international anerkannter Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer. Sein Ansatz zeichnet sich durch die Kombination von Partizipations- und kooperativen Ermächtigungsprozessen mit fundierten Analysenverfahren aus. Kulturentwicklungsprozesse verantwortet er u.a. für die Metropolregion Rhein-Neckar, die KulturRegion Stuttgart, die Landkreise Euskirchen, Ostprignitz-Ruppin, Kyffhäuserkreis/Nordhausen, Hildburghausen/Sonneberg, Havelland sowie die Städte Düsseldorf, Ulm, Plovdiv, Potsdam, Dessau-Roßlau und Neuruppin. Als Referent und Trainer ist er weltweit an Hochschulen und Einrichtungen tätig.

## Nur gemeinsam wird es funktionieren

Ein Gespräch über mehr als nur Kulturentwicklungsplanung (Teil I)

Ihre Kommune, Stadt oder Region hat die Idee, eine Kulturentwicklungsplanung zu erstellen? Ihnen gruselt es davor – vor den vorgefertigten Plänen, dicken Broschüren, in denen stehen wird, wie nun alles abzulaufen hat? Aber: Kulturentwicklungsplanung wird in der Regel nicht mehr diktatorisch von irgendeiner Beratungsfirma oder allein aus der Amtsstube heraus erstellt, wie es vielleicht noch die Vorstellung in vielen Köpfen ist. Auch Kulturpolitiker haben den Ansatz der Akteurs- und Bürgerbeteiligung inzwischen verinnerlicht und brauchen diese, um zeitgemäß arbeiten zu können. Wir unterhalten uns im ersten Teil unseres Interviews mit dem Kulturberater, Patrick S. Föhl, darüber mit welchen Ansätzen und Methoden moderne Kulturentwicklungsplanung arbeitet.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Lieber Herr Dr. Föhl, was ist Kulturentwicklungsplanung genau? Gibt es hier Missverständnisse, auf die Sie bei Ihrer Arbeit immer wieder treffen?

**Dr. Patrick S. Föhl:** Mit der Verbindung der Begriffe Kunst und Kultur und Planung werden häufig Ängste geweckt. Schnell wird der Schluss gezogen, dass Kulturpolitik und auch KulturmanagerInnen mit solchen „Planungen“ Kunst und Kultur ökonomisieren möchten. Eine Kulturentwicklungsplanung aber plant nicht die künstlerischen Inhalte. Es geht dabei darum, ein Entscheidungsvakuum aufzubrechen. In Deutschland gab es lange Zeit vieler Orten eine Kulturpolitik, die selbst keine Entscheidungen mehr getroffen hat. Sie war zu einem reaktiven Verhalten gezwungen, da sie mit den Strukturen der Vorgängergenerationen arbeiten musste. Ein eigenständiges Gestalten und Agieren gab es praktisch nicht mehr. Und Kulturentwicklungsplanung soll nun durch einen partizipativen Ansatz und mit einer Entscheidungsfindung zum Ende hin – also mit der Formulierung von Zielen und Maßnahmen – dazu führen, dass in der Kulturpolitik wieder mehr Entscheidungen getroffen und Schwerpunkte formuliert werden. Es ist ein Instrument der Analyse, der Aktivierung aller Akteure, aber auch der Ermächtigung, insbesondere von bislang inaktiven Zielgruppen. Kulturentwicklungsplanung fokussiert sich nicht auf ein finales Stück Papier. Sie ist ein Prozess, der sowohl Aktionen und Modellprojekte als auch Verbindlichkeiten aller Beteiligten auslösen soll. Und das bereits während der gemeinsamen Konzeptarbeit.

**KM:** Sie beschreiben ein Modell, das alle animieren soll, am gleichen Strang zu ziehen. Will man aber, wenn man eine solche Kulturentwicklungspla-



**... Nur gemeinsam wird es funktionieren**

nung in Auftrag gibt, wirklich das Full-Service-Paket? Oder ist es hin und wieder auch ein Alibi, das belegen soll, man habe ja etwas getan und schnell verschwindet das Ganze in der Schublade?

**PF:** Meine KollegInnen und ich haben bereits so einiges erlebt und manchmal wurde ein Projekt sicherlich von einigen Seiten als „Scheinpartizipation“ intendiert oder abgetan, wie Sie es beschreiben. Aber, und das muss betont werden, Kulturentwicklungsplanung steht und fällt mit der Aktivität und der Wahrhaftigkeit aller Beteiligten. Wir selbst konnten so einige Projekte aus dieser Zone der Alibi-Funktion hinaus führen. Als externer Moderator muss man zeigen, dass die Planung mit der richtigen Ernsthaftigkeit und unter der Beteiligung aller durchgeführt wird. Zu unterschätzen ist dabei nicht, dass AkteurInnen und BürgerInnen das Konzept der Partizipation zunehmend verinnerlichen und Projekte, die Beteiligung nicht ernsthaft betreiben, werden als solche schnell entlarvt. Natürlich heißt aktive Teilnahme nicht, dass alle Wünsche berücksichtigt werden können. Wichtiger ist, dass die „Spielregeln“ klar sind und alle wissen, was mit den eingebrachten Ideen passiert und wie sie verarbeitet sowie sichtbar werden. Aber heute geht es bei Kulturentwicklungsplanung vor allem um einen demokratischen und diskursiven Prozess. Eine Planung, entstanden am „Reißbrett“ eines externen Teams oder ausschließlich von innen heraus aus dem Kulturstadamt, funktioniert nicht mehr – wenn sie überhaupt je funktioniert hat. Auch Politiker fordern verstärkt diese breitenwirksame Entscheidungsgrundlage für ihre Arbeit, um möglichst viel Wissen und Positionen einbeziehen zu können. So kann eine Kulturentwicklungsplanung darüber hinaus Kommunikation und Vertrauen erzeugen. Denn es gibt einen tiefen Graben zwischen KünstlerInnen und der Kulturpolitik wie auch der Kulturverwaltung. Dieses Misstrauen, die Ängste und durchaus auch angestaute Aggressionen bekommt man vor allem zu Beginn einer Kulturentwicklungsplanung mit aller Kraft zu spüren.

**KM:** Ist Ihre Arbeit dann eher eine Art Aufklärungskampagne, die solche Missstände, die sich ja vor allem in den Köpfen festgesetzt haben, ausräumen soll?

**PF:** Ja, so in etwa. Es geht um das Aufbrechen festgefahrener Situationen, um die Aufklärung über Handlungszwänge und das gemeinsame Erörtern, wie diese überwunden werden können. Denn Kulturpolitik kann nicht jede beliebige Richtung einschlagen. Sie hat häufig einen engen Handlungsrahmen im Hinblick auf verfügbare Ressourcen. Es sollte auch immer die Perspektive des Gegenübers eingenommen werden, um ein gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Und noch ein Aspekt ist wichtig: Bei Kulturentwicklungsplanung geht es nicht darum, Sparzwänge oder Sparprogramme umzusetzen. In den meisten Städten und Regionen ist das erklärte Ziel, einen aktiven Prozess zu initiieren. Kunst und Kultur sollen wieder mit ihrer gesellschaftlichen Gestaltungs- und Reflexionskraft in den Mittelpunkt rücken. Der Fokus auf Defizite soll umgelenkt werden auf die vielfältigen Po-



... Nur gemeinsam wird es funktionieren

tenziale. Es geht um Fragen, wie Kulturschaffende aktiv an einen Tisch gesetzt werden können, wie sie zusammen sichtbar gemacht werden können, also aus einem häufig vorzufindendem Einzelkämpfertum ein gemeinsames Gestalten ermöglicht werden kann usw.

**KM:** Es geht aber immer noch um Planung, und es stellt sich die Frage, inwieweit Kultur planbar ist? Sie haben die Ängste, die existieren selbst beschrieben, und gerade Kunst und Kultur wollen sich nicht planen lassen. Wie steht es dabei um die Planbarkeit von Kulturstrukturen einer Region oder einer Stadt?

**PF:** Es geht vornehmlich darum, die notwendigen Rahmenbedingungen und Maßnahmenschritte aufzuzeigen, die eine möglichst nachhaltige Kulturentwicklung benötigt. KünstlerInnen und Kulturschaffende wollen verstärkt kooperieren, müssen sich intensiver abstimmen, wollen sichtbar werden. Oft fehlt es aber an den Ressourcen dafür. Ein großer Teil der Ressourcen einer Kommune oder Stadt sind in den größeren öffentlichen Häusern gebunden. Es gibt vermehrt den Wunsch der freien Szene oder von Kulturvereinen nach Durchlässigkeiten: Wie etwa die Nutzbarkeit von Räumen für freischaffende KünstlerInnen und Projekte. Wie kann man also dem Bedarf an Raum für die freie Szene, für Kinder- und Jugendkultur, für Kooperationen gerecht werden? Gerade in der freien Szene entwickelt sich vieles, das für die Entwicklungen des Kulturbetriebs enorm wichtig ist. Es geht nicht immer darum Neues zu schaffen, sondern Bestehendes neu zu denken und offener zu gestalten, damit z. B. vorhandene Infrastrukturen auch für und mit anderen nutzbar werden können. Und dafür ist es nötig, dass Kulturschaffende, KünstlerInnen, BürgerInnen und KulturpolitikInnen zusammenkommen und darüber sprechen. Wichtig ist auch, weitere Akteure mit ins Boot zu holen, um Kunst und Kultur stärker mit anderen gesellschaftlichen Bereichen zu verbinden. Hierzu zählen LehrerInnen, FlüchtlingsheimleiterInnen ebenso wie TouristikerInnen oder IHK-VertreterInnen. Es geht hier um die Stärkung und Sichtbarmachung von sogenannten Zwischenräumen, in denen sich Kunst und Kultur mit anderen Bereichen verbindet. Dafür bedarf es Moderations- und „Dolmetscherkompetenzen“. Hier sind zentral KulturmanagerInnen adressiert.

**KM:** Aber das, was Sie sich vorstellen, ist ja ohne weitere Ressourcen kaum zu entwickeln?

**PF:** Manchmal braucht es hierfür nur eine ehrliche Reduktion. Was den Kulturbetrieb im Augenblick sehr stark bestimmt, ist eine Tendenz zur völligen Überhitzung. Viele Einrichtungen machen immer mehr: noch mehr Programm, noch mehr Zielgruppen ansprechen, noch mehr Aktionen mit Social Media usw. Es wird verständlicher Weise auf viele Züge aufgesprungen, da die Gesellschaft immer heterogener wird. Es muss aber dennoch um die Fragen gehen dürfen, was man in Zukunft nicht mehr machen möchte, oder ob man es anders machen möchte.



... Nur gemeinsam wird es funktionieren

**KM:** Das hört sich alles sehr bodenständig an, also nach einer vernünftigen Entwicklung, die mit dem arbeiten möchte, was da ist, abseits von Wachstumsparadigmen. Wie passen denn in eine solche Herangehensweise, Großprojekte wie Museumsneubauten. Ist so etwas nicht widersinnig zu den Entwicklungen, die Sie sich für eine Region oder Stadt vorstellen?

**PF:** Das würde ich so nicht sagen. Natürlich gibt es solche Kultur-Ufos immer noch. Aber sie werden heute durchaus neu gedacht. Sie können hier als Beispiel die Arbeit von Chris Dercon an der Tate Modern oder auch seine Vorstellungen für die Berliner Volksbühne nehmen. Die Tate in London wurde enorm erweitert. Aber dahinter stand nicht ausschließlich der Gedanke einer Erweiterung für mehr Ausstellungsflächen, sondern Räume für den Austausch der Stadtgesellschaft zu schaffen. Wenn das Antrieb für einen Neubau ist, dann wird er auch funktionieren und nicht als kostenintensiver Solitär im Stadtbild stehen. Aber das muss natürlich „vorher“ die Diskussionen bestimmen. Und da muss man über den klassischen Musentempel hinaus denken: Welche Rolle soll dieses Haus spielen? Wie wird das Foyer oder die Räume genutzt? Aber auch ganz praktische Gedanken spielen bei einem Neu- oder Umbauprojekt eine wichtige Rolle. Tritt man frühzeitig in einen Dialog, können Ressourcen gebündelt werden, Räume und Werkstätten sinnvoll und kooperativ von vielen Parteien genutzt werden, Personal sinnvoll eingesetzt werden usw. Ich komme immer wieder auf die Notwendigkeit eines konstruktiven Dialogs zurück.

**KM:** Welche Methoden stehen Ihnen denn für Ihre Projekte und deren Prozesse zur Verfügung? Welcher Struktur folgen Sie, um diese vielen Ansprüche, die Sie ja bereits skizziert haben, einbringen zu können?

**PF:** Man muss sich diesen Prozess wie einen Trichter, ein Filtersystem, vorstellen. Zuerst geht es darum, Wissen aufzubauen. Viele Städte und Regionen haben bereits eine Kulturentwicklungsplanung und/oder diverse Konzepte mit Bezug zu Kunst und Kultur erstellt. Man muss sich alle verfügbaren Daten, Sozialstrukturanalysen usw. genau ansehen – sich sozusagen das kollektive Wissen aneignen. Das ist das Fundament. Immer wichtiger bei solchen Planungsvorhaben wird auch die kritisch-konstruktive Prozessbegleitung durch einen Beirat. Dieser setzt sich aus verschiedenen Akteuren der Stadtgesellschaft zusammen, KünstlerInnen, MitarbeiterInnen aus Tourismus, Bildung, Verwaltung, BürgerInnen usw. Was von Anfang an notwendig ist, ist eine durchgehende Transparenz, also eine intensive Zusammenarbeit mit den Medien und das Bereitstellen aller Protokolle und Materialien. So kann die Öffentlichkeit den Prozess verfolgen. Das ist die Ausgangslage, um dann den Dialog mit verschiedenen Diskursformaten zu starten: Beginnend mit Experteninterviews und Einzelgesprächen, hier wird intensiveres Wissen und Meinungen eingeholt, aber vor allem auch Misstrauen ab- und Vertrauen aufgebaut. Ein weiterer Aspekt sind die Netzwerkanalysen, die Analyse von Kooperationsstrukturen. Denn Zusammenarbeit ist das bestimmende



**... Nur gemeinsam wird es funktionieren**

Thema aller Kulturplanungen. Dann arbeiten wir mit Workshopformaten, die sich nach den Bedürfnissen der Region oder Stadt orientieren. Dabei ist das Zusammenkommen, die Vergemeinschaftung, der wichtigste Anlass. Je nach Bedarf und Möglichkeit kommen hier klassische Arbeitsgruppen zum Einsatz, wenn möglich aber auch mehr Bewegung erzeugende Formate wie World-Cafés oder Fishbowls.

**KM:** Welche Herausforderungen liegen hier bei Ihnen als Berater?

**PF:** Die Herausforderung liegt darin, dass man eine Art duales Denken beherrschen muss. Zum einen muss man Sachfragen, Zwänge, konkrete Potenziale vor Augen haben. Zum anderen darf man aber nicht die Wünsche und Utopien, die formuliert werden, ignorieren. Letztere sind besonders wichtig, da uns Albert Einstein bereits die Weisheit mit auf den Weg gegeben hat, dass man existierende Probleme nicht mit den Ansätzen lösen kann, die sie verursacht haben. Ein „outside of the box-thinking“ wird deswegen mit zunehmenden Herausforderungen immer wichtiger. Der nächste Schritt ist die Zuspitzung dieser beiden Pole, um dann auf eine gemeinsame, machbare Ebene kommen zu können. Also hinführen zur Spitze des Trichters, durch die alles am Ende passen soll. Über die beschriebenen angewandten Methoden können wir mehr und mehr differenzieren und die Ergebnisse klassifizieren. So können wir zum Ende eines Prozesses hin gemeinsam mit den Akteuren Ziele und Maßnahmen formulieren, die dann diskutiert und idealiter auch von der Kulturpolitik beschlossen werden bzw. von Akteuren auch selbst in die Hand genommen werden. Es ist ein Filterprozess aus Diskussion, Analyse und Zuspitzung.

**KM:** Kulturentwicklungsplanung ist also so etwas wie die Dialektik zwischen Fachwissen und Wünschen der Beteiligten. An welchem Punkt des Beteiligungsprozesses tritt Ihr Expertentum in Aktion?

**PF:** Das ist auch ein Prozess der Ermächtigung. Ein Problem ist, dass zwar alle beteiligt werden wollen, aber viele wiederum von Beginn von uns die Lösung präsentiert bekommen möchten. Aber man muss signalisieren, dass man zuerst nur Moderator ist, um so viel wie möglich Eindrücke, Wissen und Bedürfnisse sammeln zu können. Macht man das nicht, gerät man schnell in Fachdiskussionen, die automatisch andere ausschließen. Also die Aufgabe ist, sichtbar und ansprechbar zu sein, aber nicht die zentrale Meinungsführerrolle zu übernehmen. Und dann braucht man als externer Begleiter die Sensibilität den Punkt abzapfen, an den man erste Dinge festzurrt, selbstredend in Abstimmung mit den Akteuren.

**KM:** Aber wann genau beginnen Sie als Berater, die Planung konkret zu formulieren?

**PF:** Den Weg kann man eigentlich sehr lange kooperativ beschreiten. Auch gemeinsam können Prioritäten diskutiert und festgelegt werden. Danach kann die Abstimmung mit der Kulturpolitik über die gemeinsam festgeleg-



**... Nur gemeinsam wird es funktionieren**

ten Maßnahmen erfolgen. Bestenfalls war die Kulturpolitik bis dahin selbst schon aktiv an dem Prozess beteiligt. Auch hier ist es eine Bewegung in Zwischenräumen, denn der kulturpolitische Beschluss soll nicht das einzige Ergebnis sein, vielmehr sind bestenfalls schon Veränderungs- und neue Projekte angeschoben worden, auch mit anderen Partnern, außerhalb der klassischen Kulturbereiche.¶

*Teil II des Interviews können Sie in der Januarausgabe des KM Magazin lesen: Wir unterhalten uns mit Dr. Patrick S. Föhl weiter darüber, welche detaillierten Bedürfnisse aktuell für Kunst und Kultur bestehen, welche Themen den Kulturbereich umtreiben. Wie kann man diesen begegnen, was ist konkret zu tun? Wie kann man sich nachhaltig für Veränderungen wappnen und diese positiv für die Entwicklung von Kunst und Kultur nutzen? Und wie lässt sich der Erfolg von Kulturentwicklungsplanung messen?*





# Transformatives Denken und Handeln sind die Zukunft des Kulturbetriebs

*Ein Gespräch über den notwendigen Wandel in Kulturpolitik und Kulturmanagement (Teil II)*

Im ersten Teil des Interviews mit dem Kulturberater Patrick S. Föhl wurde das Instrument der Kulturentwicklungsplanung wieder in das richtige Licht gerückt (KM Magazin, Nr. 108, Dezember 2015). Es hat aufgezeigt, welche Bedeutung der Beteiligung aller bei der Suche nach neuen Wegen für den Kulturbetrieb zukommt und welche Herausforderungen dabei bestehen – vor allem an die Moderation eines partizipativen Prozesses. Wir haben uns mit Patrick S. Föhl weiter darüber unterhalten, welche Rolle Kulturpolitik heute spielen sollte und wie sich auch die Ansprüche an das Fach und die Lehre des Kulturmanagements grundlegend gewandelt haben.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Wir haben im ersten Teil unseres Interviews über die Prozesse einer Kulturentwicklungsplanung gesprochen, über Ihre Ansätze und Methoden. Wann und vor allem wie wird eine Kulturentwicklungsplanung schließlich „verabschiedet“? Bei vielen herrscht durchaus der Eindruck vor, dass es sich um willkürliche kulturpolitische Entscheidungen handelt.

**Dr. Patrick S. Föhl:** Das Problem ist, dass viele BürgerInnen und auch Kulturschaffende Kulturpolitik und deren Entscheidungsprozesse nicht mehr verstehen. Es herrscht häufig ein grundlegendes Misstrauen vor. Kulturpolitik hat es in vielen Fällen versäumt, ihre Arbeit transparent zu kommunizieren. Deshalb ist es so wichtig, dass die Spielregeln einer Kulturentwicklungsplanung für alle Seiten klar und verbindlich sind. Der Dialog mit der Kulturpolitik sollte von Anfang an betrieben und die PolitikerInnen intensiv eingebunden werden. Der beschriebene Prozess der Verdichtung ermöglicht die Formulierung konkreter Maßnahmen. Aber jede politische Partei hat andere Vorstellungen und andere Zielsetzungen und hier muss häufig nach Kompromissen gesucht und um Zugeständnisse diskutiert werden. Denn am Ende sollte ein beschlussfähiges Papier stehen. Wie dieses gestaltet wird, ist sehr unterschiedlich: Es kann ein ganzer Maßnahmenkatalog sein mit oder ohne priorisierte Einzelmaßnahmen oder es werden nur wenige Maßnahmen aufgenommen – das kommt auf den jeweiligen Bedarf an. Aber auch bei diesem abschließenden Procedere gilt es, möglichst transparent vorzugehen, damit nachvollzogen werden kann, wie und warum Schwerpunkte gesetzt



... **Transformatives Denken und Handeln** sind die Zukunft des Kulturbetriebs und Entscheidungen getroffen werden. Dialogisches Arbeiten ist diffizil und muss professionell moderiert werden.

**KM:** Herrscht in der Kulturpolitik inzwischen ein breites Verständnis dafür vor, dass es nicht mehr ohne die BürgerInnen geht?

**PF:** Die Einbeziehung der BürgerInnen als Impuls- und Informationsgeber ist wichtig. Aber genauso wichtig sind die Akteure selbst, ohne deren Wissen und Netzwerke eine zeitgemäße Kulturentwicklung nicht vorstellbar ist. Und diese Akteure sind nicht nur die Kulturschaffenden im engeren Sinne. Der Kulturbetrieb vernetzt sich schon lange als Querschnittsbereich mit anderen gesellschaftlichen Feldern bzw. tut gut daran, entsprechende Kooperationen anzuvisieren. Ein Beispiel ist die Digitalisierung. Hier werden insbesondere Experten benötigt, die ihr Wissen aus anderen Bereichen, die bereits bei diesem Thema viel weiterdenken, einbringen können. Der Kulturbetrieb ist bei digitalen Fragen von externem Wissen in hohem Maße abhängig. Auch in anderen Tätigkeitsfeldern benötigt die Kultur Verbündete: Ein kleines Museum oder Theater kann den Erwartungen beispielsweise bei dem Thema Kulturtourismus allein nicht gerecht werden. Muss es auch nicht. Kultureinrichtungen müssen in einem professionellen Verbund mit Experten aus den verschiedensten Branchen agieren. Kein Kulturbetrieb ist eine Insel – diese Zeiten sind lange vorbei. Auch hier geht es um die Vergemeinschaftung der einzelnen Akteursgruppen: Kulturelle Bildung, Kreativwirtschaft, Kultur und Flüchtlinge, aber auch Fragen der generationsübergreifenden Zusammenarbeit ... Kunst und Kultur agieren – ausgehend von ihren Kerninhalten – in zunehmendem Maße in Querschnittsfeldern sowie „Zwischenräumen“ und benötigen den Austausch und die Zusammenarbeit. Gleiches gilt natürlich vice versa. Der Tourismus ist beispielsweise in zunehmenden Maße auf Kooperationen mit Kunst- und Kultureinrichtungen angewiesen, da viele UrlauberInnen entsprechende Paketangebote, z. B. gemeinsam mit Hotel, Sport und Gastronomie, erwarten. Vernetzung ist kein verbrauchter Begriff, sie ist überlebenswichtig. Und eine wichtige Plattform zu einer ersten Vernetzung ist die Kulturentwicklungsplanung. Sie macht die gemeinsamen Bedürfnisse aller Akteure sichtbar und zeigt Potenziale auf. Gleichfalls bekräftigt sie bestehende Kooperationen.

**KM:** Sie haben bereits rund 20 Kulturentwicklungsplanungen betreut. Gibt es immer wiederkehrenden Fragen und Bedürfnisse der Akteure?

**PF:** Eines der wichtigsten Themenfelder ist naturgemäß die jeweils vorhandene kulturelle Infrastruktur. Und dabei machen meines Erachtens in der Regel weder Abbau- noch Aufbauutopien Sinn. Was sollen die endlosen Diskussionen über die Schließung des einen oder anderen Museums? Wer würde sich denn wirklich zu so einer Entscheidung hinreißen lassen? Kaum ein Bürgermeister, kaum eine Bürgermeisterin würde das wagen. Und Fakt bleibt: Ist das Haus geschlossen, benötigt es für den Unterhalt des Gebäudes weiterhin immens viel Geld, sind MitarbeiterInnen weiterhin zu beschäfti-





... **Transformatives Denken und Handeln sind die Zukunft des Kulturbetriebs** gen. Zugleich würden die irgendwann frei werdenden Ressourcen vermutlich nicht in den Kulturbereich fließen. Es geht vielmehr darum, darüber nachzudenken, wie das Vorhandene anders, neu und vielfältiger nutzbar gemacht werden kann. Wie können etablierte, öffentliche Häuser für andere Szenen, KünstlerInnen und Gruppen geöffnet werden? Wie kann ein Theater Theater bleiben und trotzdem zu einer Ankereinrichtung werden, also neben dem eigentlichen Kerngeschäft Räume und Kapazitäten anderen zur Verfügung stellen? Wie kann ein Museum Museum bleiben und dennoch zu einer noch offeneren partizipativen Einrichtung werden? Die zentrale Botschaft ist, neue Modelle zu aktivieren, ohne das Bestehende zu erodieren.

Ein weiteres Thema ist und wird auf lange Sicht die Digitalisierung bleiben: Wie können Kultureinrichtungen wirklich Teil der digitalen Welt werden? Wie kann man gemeinsam bei der immensen Informationsflut sichtbar werden und bleiben? Wie kann Kultur im ländlichen Raum erfahrbar bleiben? Wie kann die Organisation von Fahrgemeinschaften über Onlineplattformen Möglichkeiten eröffnen? Oder wie sind „Partnerschaftsbörsen“ für Kulturinteressierte, die einen Kulturpartner für einen Theaterbesuch suchen, aufzubauen? Die Stadt Ulm hat z. B. die erste „Mitgebörse“ im Kulturbereich in Deutschland auf den Weg gebracht und diese wird umfangreich wahrgenommen. Die Möglichkeiten des Internets, der mobilen Endgeräte usw. sind immens, um kulturelle Vermittlungsprozesse zu unterstützen.

Zentral im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen sind aber auch die klassischen Querschnittsthemen: Beispiel Kulturelle Bildung. Hier wurde in den letzten Jahren eine immense Erwartungshaltung gegenüber den Kultureinrichtungen aufgebaut, in diesem Feld stärker tätig zu werden. Einen ähnlichen Bedarf wird es bei dem Thema Flüchtlinge geben. Immer mehr gesellschaftliche Fragen sollen von Kulturbetrieben gelöst werden und das Aufgabenvolumen ist über die Jahrzehnte enorm gestiegen. Aber man darf nicht vergessen, dass die vielen neuen Ansprüche nie originäre Aufgaben eines Kunsthistorikers oder eines Dramaturgen waren oder sind – und das darf auch nicht erwartet werden. Der Kulturbetrieb arbeitet heute stark additiv: immer mehr neue Aufgaben, ohne alte aufzugeben. Einer Kultureinrichtung muss dabei aber selbstredend das Zugeständnis gemacht werden, das sie deutlich ihre Kernaufgabe formulieren darf. Also auch klar herauszuarbeiten, was nicht leistbar ist bzw. welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit gerade die vielen neuen Querschnittsfelder kooperativ und qualitativ hochwertig bearbeitet werden können.

**KM:** Natürlich sind aktuelle Themen, wie Flüchtlinge, auch für den Kulturbetrieb relevant und er wird hier mehr Aufgaben bekommen. Aber nicht immer kann man in die Zukunft blicken. Wie beziehen Sie das Unvorhersehbare in Ihre Planungen mit ein?

**PF:** Das ist der Kern zeitgemäßer Kulturentwicklungsplanung. Es ist absurd zu denken, dass Kulturentwicklungsplanung die Komplexität des Beschrie-



... **Transformatives Denken und Handeln sind die Zukunft des Kulturbetriebs** benen auflösen kann. Wir können nur die Komplexität der Gesellschaft und der Entwicklungen feststellen und nach Strategien suchen, wie man mit neuen komplexen Herausforderungen umgehen kann. Im Englischen spricht man von sogenannten Coping strategies. Das heißt, Ängste vor Veränderung abzubauen und für die Potenziale von Wandlungsprozessen zu sensibilisieren. Aber um das lernen bzw. ermöglichen zu können, müssen die Strukturen entlastet, also z. B. andere Aufgabenbereiche reduziert werden, sodass Ressourcen frei werden können. Es geht auch um eine neue Art der Verwaltung, die gestaltend eingreifen kann. Es ist ein langer Weg alte Strukturen zu ändern, aber Veränderungen kommen heute mit einem ungeheuren Tempo. Der Kulturbetrieb benötigt dafür Kompetenzen, um seine ungeheuren künstlerisch-kreativen Fähigkeiten auch zur Gestaltung dieser Wandlungsprozesse zu nutzen und das nicht nur „auf der Bühne“, sondern auch dahinter. Es geht um eine neue Art des Denkens und Handels – selbstverständlich auch im unternehmerischen Sinne.

**KM:** Liegt also die Herausforderung einer Kulturentwicklungsplanung nicht nur darin, einen Maßnahmenkatalog zu entwerfen, sondern bestimmte Kompetenzen für die Zukunft mitzuentwickeln?

**PF:** Ja, durchaus. Aber die Herausforderung liegt darin, die konkreten Bedarfe erst einmal aufzudecken, und dann dahingehend die Kompetenzvermittlung auf den richtigen Weg zu bringen. Das Problem liegt in der Umsetzung. In vielen Regionen gibt es kaum noch originäre Kulturpolitiker oder hauptamtliche Kulturverwalter. Das bedeutet, die Menschen an den Schnittstellen, die z. B. die Umsetzung einer Kulturentwicklungsplanung im Dialog mit den Akteuren verantworten sollten, sind nicht mehr existent oder aber mit vielen anderen Aufgaben betraut. Aber es wird nur funktionieren, wenn der Dialog weiter vorangetrieben wird. Wenn keiner mehr darüber spricht bzw. an den Maßnahmen arbeitet, braucht man keine großen Zukunftsvorstellungen formulieren. Wir benötigen aber mehr den je Zukunftsbilder und die Beschreitung des Weges dorthin. Die Ermöglichung der Umsetzung bzw. die Schaffung entsprechender Verantwortlichkeitsstrukturen, ist folglich zentraler Bestandteil gegenwärtiger Planungen.

**KM:** Wann ist für Sie eine Kulturentwicklungsplanung erfolgreich?

**PF:** Wie immer, wenn es um solche Prozesse geht, ist Messbarkeit ein kompliziertes Thema. Für mich beginnt der Erfolg, wenn ich merke, dass die Diskussionen nicht mehr von Unsachlichkeit, von Konflikten, die weit in die Vergangenheit reichen, oder von aufgestauten Frustrationen geprägt sind, sondern konstruktive Dialoge entstanden sind. Das hört sich einfach an, aber im Kulturbetrieb gibt es häufig keine konstruktive Streitkultur und eine gemeinsame Kultur des Diskutierens zu entwickeln, ist mitunter der schwierigste Teil meiner Arbeit. Zum Erfolg gehört auch, wieder intensiv über Kulturpolitik zu sprechen. Ein wichtiger Schritt ist der Konsens darüber, endlich zu handeln statt zu diskutieren. Das ermöglicht es, heute den Handlungs-



... **Transformatives Denken und Handeln sind die Zukunft des Kulturbetriebs** spielraum für die Zukunft zu gestalten. Ein erfolgreiches Ergebnis ist die Erkenntnis, was Kunst und Kultur für die Gemeinschaft bedeuten, welche immensen Potenziale sie bergen bzw. schon längst freisetzen, welche Grenzen aufgebrochen und welche neuen Zugänge geschaffen werden sollten. Dann gibt es natürlich die messbaren Erfolge, die sich über Evaluationen ermitteln lassen. Welche Maßnahmen wurden wie umgesetzt? Welche Kooperationen und Projekte sind entstanden usw. Aber, um das Thema Erfolg abzuschließen, Kulturentwicklungsplanung muss auch scheitern dürfen, dessen muss man sich gerade bei unserem partizipativen Ansatz bewusst sein.

**KM:** Inwieweit ist Kulturentwicklung ein Arbeitsfeld des Kulturmanagements? Gerade wenn Sie die vielen kulturpolitischen Aspekte darstellen.

**PF:** KulturmanagerInnen besitzen potenziell die Expertise, um die komplexe Moderation der Prozesse übernehmen zu können und sie sind dafür prädestiniert, eine mediative und vermittelnde Funktion wahrzunehmen. Sie können künstlerische Ideen und engagierte Menschen zusammenbringen, die Balance zwischen den Ansprüchen finden oder auch Utopien formulieren. Ihre Aufgabe ist es auch, die vielen Zwischenräume sichtbar zu machen. Aber sie sollten in der Lage sein, das Instrumentarium des Kulturmanagements kritisch zu reflektieren, eventuell anzupassen und neu zu übersetzen. Bei Prozessen der Kulturentwicklungsplanung ist eine hohe Sensibilität mit dem eigenen Vokabular geboten. Das Schlagwort Marketing beispielweise ist im künstlerischen Teil des Kulturbetriebs häufig immer noch ein Schreckgespenst der Ökonomie. Hier muss der Kulturmanager mit den Akteuren den Begriff neu aufarbeiten, inhaltlich kommunalspezifisch besetzen und vielleicht auch einfach neu benennen.

**KM:** Ich stelle mir hier nun sehr versierte KulturmanagerInnen mit mindestens 30 Jahren Erfahrung auf dem Buckel vor ... Bildet aber die aktuelle Kulturmanagement-Lehre auf diese Bedürfnisse hin aus?

**PF:** Nein, das tut sie häufig nicht. Die klassischen Kompetenzen, die aktuell gelehrt werden, haben alle ihre Berechtigung, aber die Fähigkeit des transformativen Denkens auf verschiedenen inhaltlichen Ebenen ist mindestens genauso wichtig für die Zukunft des Kulturbetriebs. Wir brauchen Kulturschaffende und -ermöglicher, die Transformation gestalten können. Und dafür sind KulturmanagerInnen prädestiniert. Sie müssen allerdings darauf vorbereitet werden. Kommunikative, mediative und unternehmerische Fähigkeiten sind dabei – neben weiteren anderen – wichtige Kompetenzfelder.

Ebenso herrscht in der Ausbildung häufig ein Mangel im Bereich Kulturpolitik vor. Bei einem so wichtigen Handlungs- und Kooperationsfeld von KulturmanagerInnen ist das kaum zu verstehen. KulturmanagerInnen müssen nicht nur das System kennen. Sie müssen sich darin professionell bewegen können. Und hier muss die Kulturmanagement-Lehre dringend aufholen.



... **Transformatives Denken und Handeln sind die Zukunft des Kulturbetriebs**

**KM:** Lassen Sie uns zum Abschluss noch einen Blick auf die Zukunft der Kulturentwicklungsplanung werfen? Wird sie ein dauerhafter Bestandteil der Kulturarbeit werden?

**PF:** Ja, das wird sie. Der Bedarf an solchen Prozessen ist immens und wird auch in Zukunft nicht abbrechen. Wir befinden uns in einer Zeit des großen Umbruchs: Der Handlungsdruck ist enorm, die Potenziale einer zeitgemäßen Kulturentwicklung offensichtlich und Regionen, Städte und Gemeinden sind auf der Suche nach individuellen Lösungen und Ansätzen. Kulturentwicklungsplanung bietet die Möglichkeit vielfältige Potenziale, Visionen und konkrete Maßnahmen in kooperativen Verfahren zu entwickeln und umsetzen zu können. Es werden in Zukunft allerdings weniger große Entwürfe und Pläne formuliert. Kulturentwicklungsplanung wird eher ein steter Reflexionsprozess und dauerhafter Dialog sein, der das Kulturleben in seinen Veränderungen begleitet und mit neuen Ideen (mit-)belebt.

**KM:** Lieber Herr Dr. Föhl, ich danke Ihnen für Ihre Zeit und das spannende Gespräch. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

- Unter folgendem Link findet sich eine zusammenfassende Broschüre zu aktuellen Kulturentwicklungsverfahren in Thüringen, die modellhaft für aktuelle KEP-Ansätze stehen:  
<http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1605.pdf>



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>