

**Joyce:** Herzlich willkommen zu unserem Podcast Kultur-Management Innovativ – Kontakt, ein Projekt der Hamburg Open Online University von und mit Studentinnen des Instituts für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Mein Name ist Eva Hüster...

**Eva:** und ich bin Joyce Dietrich und diesmal sprechen wir mit Dr. Patrick Vöhl. Patrick Vöhl, gebürtiger Berliner, ist Gründer und Leiter des Netzwerk Kulturberatung. Als Projektleiter zeichnet er für die Durchführung verschiedener Kulturplanungsprojekte für zahlreiche Städte und Landkreise verantwortlich, wie zum Beispiel Düsseldorf, Frankfurt und viele andere. Neben seinen Tätigkeiten als Leiter des Netzwerk Kulturberatung übernimmt Dr. Patrick Vöhl auch Projektleitungen und Auftragsarbeiten für andere Berater und Institutionen, wie die Kulturexperten Dr. Scheidt GmbH oder das Institut für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft.

**Joyce:** In den Bereichen Kulturpolitik und Kulturmanagement hat er zudem zahlreiche Publikationen veröffentlicht und gemeinsam mit Robert Pepper und Gernot Wolfram entwickelte er das von uns oft angebrachte Konzept der KulturmanagerInnen als Masters of Inter-Spaces. Patrick Vöhl sagt, jeder Kulturmanager, jede Kulturmanagerin, egal ob selbstständig oder in einer Einrichtung, wird in Zukunft die Aufgabe haben, Veränderungsprozesse mitzugestalten.

**Eva:** Patrick Vöhl beantwortete unsere Fragen sehr praxisorientiert. So benennt er als Aufgabe des Kulturmanagements der Zukunft das Kreieren von Räumen in bestehenden Räumen. Er appelliert in seinen Artikeln, wie auch in diesem Gespräch, daran, dass die Handlungsbedarfe einer Institution oft schon bekannt sein und man sich direkt mit Lösungsansätzen beschäftigen könne. Man müsste zum Beispiel nachhaltig werden, statt nur über Nachhaltigkeit zu diskutieren. Dieses Gespräch haben wir im November 2022 aufgezeichnet. Patrick, schön, dass du da bist.

**Patrick:** Ja, vielen Dank für die Einladung.

**Eva:** Du bist Gründer des Netzwerks Kulturberatung und unter den Tätigkeitsschwerpunkten finden sich so sprechende Begriffe wie „Kulturentwicklungsplanung“ oder „Kulturpolitikgestaltung“ und „Netzwerkbildung“ sind ja auch alles sehr aktive Begriffe. Könntest du vielleicht einmal erzählen, wie du da hingekommen bist, also deinen bisherigen Lebenslauf, wichtige Stationen?

**Patrick:** Ja, also ich habe selber Kulturmanagement studiert, also Kulturarbeit und dann in dem Feld auch promoviert und hatte auch so ein paar Erfahrungen in Kultureinrichtungen und habe mich dann aber relativ schnell entschieden, dass ich lieber den selbstständigen Weg gehen möchte und habe damals eben geschaut, was gibt es für Möglichkeiten, was gibt es für Bedarfe und habe dann festgestellt, dass so im Feld der Kulturmitlungsplanung oder auch der Begleitung von Veränderungstransformationsprozessen eben noch relativ viel Bedarf da ist, aber relativ wenig Angebot an konkreter Begleitung und Beratung und habe mich deswegen entschieden, damals dieses Netzwerk zu gründen und habe seitdem eben sehr, sehr viele Projekte durchgeführt und auch ein großes Partnernetzwerk aufgebaut mit Menschen, mit denen ich gerne gut zusammenarbeite.

**Eva:** Und was würdest du sagen, ist jetzt gerade dein aktueller Arbeitsschwerpunkt?

**Patrick:** Na ja, eigentlich immer noch derselbe, nur unter anderen Voraussetzungen.

Also 2004, 2005 hat sich natürlich schon vieles abgezeichnet. Also da war eigentlich das, was jetzt alles diskutiert wird, auch schon klar, aber wir hatten natürlich noch andere Voraussetzungen, Rahmenbedingungen. Da gab es natürlich auch schon immer wieder Finanzkrisen oder ähnliches, aber der Handlungsdruck war noch nicht so groß und man hat auch eher versucht, auf die einzelnen Bedarfe, also zum Beispiel Diversität, Teilhabe immer mit neuen Projektansätzen zu antworten und weniger sozusagen auch mal zu überlegen, ob man vielleicht auch grundsätzlich Dinge neu denken muss. Und wir sind aber jetzt in der Phase durch die, ich sag mal, durch die Bündelung der vielen Krisen, die wir gerade haben, gewinnt das jetzt sozusagen sehr stark am Pfad, so dass ich sag mal so, jetzt kann ich wahrscheinlich ein bisschen behaftiger an Transformation arbeiten als vielleicht noch vor 15 Jahren.

**Joyce:** Ich sag's mal so offen, du hast uns zur Vorbereitung auch Artikel geschickt, die wir mit großer Begeisterung und Interesse gelesen haben. Und da war einer dabei, wo du auch beschreibst, dass deine Arbeit sich ja gar nicht nur auf Deutschland beschränkt, sondern auch sehr konkret in der Ukraine stattfindet und zwar auch schon seit vor dem 24. Februar. Magst du dazu nochmal sagen, also hast du Lust darüber zu sprechen?

**Patrick:** Ja, also vielleicht muss ich da sogar ein bisschen größer ausholen. Es ist so, dass ich natürlich schreibpunktmäßig in Deutschland tätig bin, aber schon seit ungefähr 2010 immer wieder, vor allem fürs Goethe-Institut, fürs Auswärtige Amt und andere im Ausland war. Und ich hab auch schon Länder wie zum Beispiel Vietnam, China oder in Südamerika war ich auch schon tätig. Aber die Ukraine ist sozusagen das Land, in dem ich seit 2014 kontinuierlich neben Deutschland auch immer tätig war und bin. Und das bereichert auch meine Arbeit in Deutschland, weil natürlich in anderen Ländern häufig sozusagen dieser Begriff der Veränderung, des Umgangs mit Veränderungen, der Lust auf Neugestaltung oder Kreierung von neuen Ansätzen oft sehr viel größer ist, weil die Rahmenbedingungen andere sind. Und trotzdem arbeiten wir überall an ähnlichen Themen. Also auch in der Ukraine haben wir ganz viel am Thema Teilhabe gearbeitet, beispielsweise oder riesengroßes Thema Dezentralisierung von Kulturangeboten in der Ukraine, weil die Ukraine als post-sowjetischer Staat natürlich auch sehr stark zentralisiert war. Und jetzt sozusagen das Kulturministerium zusammen mit dem Goethe-Institut eben geschaut hat, wie kann man das dezentralisieren? Und das war so ein Thema, wo wir dann 2014 zum ersten Mal zusammengekommen sind, also im Rahmen des Euromaidan. Und wir dürfen auch nicht vergessen, sozusagen der Krieg in der Ukraine seit acht Jahren im Gange und nicht erst seit dem 24., aber es ist natürlich seitdem sehr viel expansiver als damals, sodass sozusagen auch diese Frage von Kultur und Konflikt, Kultur und Gesellschaftsentwicklung in der Ukraine ein sehr großes Thema war. Und wir haben dort unter anderem mit Kulturschaffenden, Kulturaktivisten und Künstlern eben an diesen Ansätzen der Dezentralisierung gearbeitet, haben dann auch ganz konkret angefangen, in kleinen Mittelstädten Projekte umzusetzen. Also ich war auch sehr viel in der Ukraine unterwegs und habe da sehr viel kennengelernt und vor allem habe ich da sehr viel gelernt, nämlich wie man tatsächlich tagtäglich mit sozusagen immer neuen Anforderungen umgeht und nicht alles so planbar ist oder vermeintlich planbar scheint wie bei uns und dass man eben sehr spontan auf Veränderungen reagiert, aber sie eben sehr positiv konstruktiv damit umgeht, weil man eh keine andere Wahl hat und eben dort sehr viel quasi, ja, also ich konnte da sehr viel mitnehmen, was es bedeutet, sozusagen tagtäglich an Transformationsfragen zu

arbeiten, zwar im positiven und immer auch mit der Lust an Gestaltung trotz teilweise sehr komplexer Rahmenbedingungen.

**Eva:** Ich finde, also das kann ich jetzt bestimmt nicht so schön wiedergeben wie in dem Artikel, den wir natürlich auch verlinken werden, aber ich fand einen Gedanken so toll, nämlich dass du geschrieben hast, dass wir ja eigentlich von einem Kulturraum sprechen, der Grenzen überwindet und das aber eben dieser Krieg, also das weiß ich gar nicht, ob ihr das so explizit geschrieben habt, dass das ja auch ein Angriff auf die Kultur ist, auf eine sich entwickelnde Kultur und das aber natürlich die Kultur auch Antworten hat, also und vielleicht auch andere nochmal als jetzt eine reale Politik, also insofern dringende Empfehlung.

**Patrick:** Ja, also natürlich, dieser Krieg ist natürlich sehr komplex und er hat viele Gründe, worüber man sich sicherlich trefflich breiten kann, aber ein Punkt, den man sicherlich sagen muss, also es ist ja sowieso, das kann man ja so sagen, ich meine, wir leben in Deutschland und unsere mediale Orientierung und ist natürlich westwärtsgerichtet gewesen, lange Zeiten immer noch, sodass ich nur durch Zufall eben jetzt mehr über die Ukraine weiß, weil ich da tätig war. Mir wäre es sonst genau so gegangen, das heißt auf der einen Seite muss man eben auch ganz ehrlich sagen, wissen wir sehr wenig über die Ukraine, auch viele andere osteuropäische Staaten und was mir in der Ukraine sehr stark aufgefallen ist, ist eben eine sehr zeitgemäße moderne Kultur, wo ich in allein diesen acht Jahren, wo ich dort tätig bin, sehen konnte, wie schnell sich eine Gesellschaft entwickeln kann und zwar auf Grundlage einer schon sehr tiefer wurzelten vorhandenen Kultur. Das ist ja immer so der Punkt, dass man sagt, okay, die Ukraine gibt es ja in der Form erst sozusagen seit gut 30 Jahren nach dem Niedergang der Sowjetunion, aber die Ukraine ist ja sehr viel älter und hat schon immer eine sozusagen sehr eigenständige, widerständige Kultur gehabt, natürlich sehr stark verästelt und vernetzt, auch mit anderen sowjetischen Staaten, natürlich auch vor allem Russland, aber da gab es immer eine sehr große Eigenständigkeit und das ist zum Beispiel etwas, was viele gar nicht wussten in Deutschland und deswegen dachten, naja, jetzt greift sozusagen ein Land das andere an und die sind sich ja so ähnlich, also warum kann man nicht einfach Frieden schließen so ungefähr und dann ist gut, weil es gibt doch keinen Unterschied und das ist natürlich absolut falsch und worauf ich hinaus will ist, natürlich ist es auch ein Krieg der Kulturen, nämlich ein Angriff auf eine sehr moderne Kultur, die zeigt, wie schnell sich sozusagen ein Land sozusagen emazipiert hat aus einer Struktur, die sehr rückspännisch und zentralisiert war, nämlich der Sowjetunion und eben jetzt auf einem sehr schnellen Weg ist Richtung Modernisierung. Ich meine, wir haben da zum Beispiel eine unglaublich lebendige IT-Landschaft, wir haben auch im Bereich der digitalen Kunst und anderen Kunstbranchen und Sektoren unglaublich schnelle Entwicklungen und das ist natürlich für so einen Staat wie Russland, der eher in vielen Bereichen und vielen, es ist ein Riesenland, eher rückständig ist, würde ich sagen, natürlich auch eine Konfrontation, weil man dort sieht, okay, die entwickeln sich so schnell Richtung Westen und so weiter, was alles total legitim und auch richtig gut ist und natürlich ist es deswegen auch ein Angriff auf die ukrainische Kultur, weil man die explizit auslöschen möchte, weil ich meine, warum sonst werden Museen bombardiert, Schulen, Universitäten, da geht es nicht nur um geopolitische Fragestellungen, da geht es auch um kulturelle Fragestellungen.

**Eva:** Ich würde, also ich stimme dir absolut zu, ich würde nur ergänzen wollen, dass ich, weil ich es nämlich zufällig mitbekommen habe, weiß, dass es auch in Russland eine extrem fortschrittliche oder vorwärtsgewandte Kulturszene gibt, nur das hat, es sagt ja nichts aus über die Ideen der derzeitigen Regierung oder eben vor allen Dingen dem Vorstehenden des Landes, Herrn Putin.

**Patrick:** Ja, natürlich, ich meine, wir gehen uns auf dünnes Eis, es ist halt natürlich, es ist immer schwierig, das so, ich will das ja eigentlich auch gar nicht so gegeneinander aufrechnen, man muss da halt irgendwann vielleicht auch mal eine Haltung beziehen, ich sag mal so, zumindest führt diese eigenständige, kreative, vorwärtsgewandte Kultur in Russland nicht dazu, dass der russische Staat gerade ein moderner Staat ist und da würde ich sagen, da hat sozusagen die Kultur in der Ukraine einen größeren Beitrag leisten dürfen, aufgrund einer anderen staatlichen Verfassung und Orientierung und natürlich gibt es das in Russland, vor allem in den Großstädten oder gab es das? Ich meine, das ist ja auch so ein Punkt, ist ja gerade nicht so sichtbar und viele sind ja auch selber dann ausgewandert inzwischen, aber das unterstreicht es ja eigentlich noch mal, also dass es hier natürlich auch eine sehr starke kulturelle Perspektive gibt.

**Joyce:** Hat man ja auch schon, unabhängig von der Ukraine kriegt man das ja mit, genau das, was Eva gerade gesagt hat, dass es diese vorwärtsgewandte Kultur, kulturelle Bestrebungen in Russland gibt und ganz tolle Kunstszenen gibt, die halt eher Underground-Szenen sind, wo man halt sagt, okay und trotzdem gibt es Homophobie ohne Ende und so weiter und so fort, also es ist ein riesengroßes Thema.

**Patrick:** Naja, weil aus meiner Sicht ist das Problem, die Frage ist immer, inwieweit hat Kultur auch Einfluss auf die Gesellschaft? Und das ist eben glaube ich der Punkt, wir hatten in Russland immer kulturelle Eliten und hohe auch hochkulturelle sozusagen Errungenschaften, aber ich glaube, dass das eines der Probleme ist, dass diese kulturellen Errungenschaften sich nur selten auf die Bevölkerung übertragen haben. Also das heißt, du kannst ja eine Elite haben, aber die ist dann eben eine Elite für sich sozusagen und die hat nur wenig Einfluss auf die Gesellschaft. Und ich glaube, das ist in Russland gerade der Fall.

**Eva:** Ich finde, es ist ja auch, also ich war in Novosibirsk bei so einem Theaterfestival und diese Weite zu verstehen, ich glaube, da ist schon so ein Punkt, das ist einfach, wenn irgendwie am einen Ende von Russland eine bahnbrechende Opern schreibt, dann kriegt das halt am anderen Ende, also kann das noch so sehr sein, aber du kriegst es halt nicht mit und du erlebst es nicht. Vielleicht ist das ja auch der Kern von sozusagen, wie funktioniert Kultur? Am Ende funktioniert es ja auch über ein Erleben und das geht halt nicht über so ein Feld.

**Joyce:** Okay, ich versuche mal, eine Überleitung zu schaffen. Danke dir für deinen Einblick da gerade in deine Arbeit dort vor Ort und wir werden den Artikel auf jeden Fall nochmal verlinken, den du uns dafür geschickt hast zur aktuellen Lage in der Ukraine und eine kleine Überleitung zum Thema Innovation, was auch ein Thema unseres Podcasts ist. Erst mal die Frage, was bedeutet Innovation für dich, der Begriff und dann die Frage, inwieweit spielt Innovation wirklich eine Rolle bei deiner aktuellen Arbeit?

**Patrick:** Bevor ich Innovation definieren würde ich sagen, ist schon mal die größte Innovation, wenn man Innovation nicht isoliert betrachtet. Und zwar gibt es aus meiner Sicht, wenn ich auf Transformationsprozesse blicke, gibt es eigentlich drei Themen, die

wichtig sind aus meiner Sicht. Das eine ist quasi das Erschaffen, also Innovation, neue Wege gehen und das aber immer ausgehend von der Analyse, wie die Situation gerade ist. Denn man sieht es hier auch an den großen, diesen großen Megathemen, Diversität, Teilhabe, Nachhaltigkeit und so weiter. Das ist alles unglaublich richtig und wichtig, man muss immer individuell schauen, was heißt das jetzt für eine einzelne Einrichtung oder einzelner Akteur oder für eine Stadt oder eine Region oder ein Land. Das heißt, wir brauchen eigentlich erst mal mehr Analyse, um Dinge besser verstehen zu können und da muss man gucken, wo braucht man tatsächlich jetzt Innovation? Und für mich ist dann Innovation, kann auch sein, dass man was Bestehendes quasi neu denkt oder eben auch mal was komplett Neues kreiert letztendlich. Aber zu Innovation gehört auch für mich immer erst mal diese Analyse dazu, um besser zu verstehen, was man eigentlich braucht. Und dann gibt es aber eben noch zwei andere Faktoren, die wichtig sind,

wenn wir über kulturelle Entwicklung sprechen. Das eine ist quasi das Bewahren, weil Innovation hat immer so den Touch, es muss alles neu werden. Aber es gibt auch Dinge, die ich zum Beispiel an der Arbeit finde, wo ich sagen würde, das läuft ja schon super gut, das muss ich eigentlich nicht verändern. Es kann einfach so bleiben oder es muss sich vielleicht hier und da ein bisschen modifizieren, anpassen. Und dann gehört zur Innovation aber auch immer etwas und das ist sozusagen, ich sag mal, das Entschaffen oder das Fachbegriff dafür ist Exnovation, das Gegenteil von Innovation und das ist etwas, was natürlich uns in Deutschland an der meisten Stelle fehlt. Das heißt, wir haben sozusagen diesen Druck, dass wir permanent auf dem bestehenden Aufbau noch neue Dinge kreieren sollen, ohne das Bestehende mal zu überdenken, zu analysieren oder manchmal vielleicht auch abzuschaffen, um Platz für was Neues zu machen. Das heißt, für mich gibt es diesen Zyklus von Erschaffen, Entschaffen und Bewahren. Und wenn wir über Kulturentwicklung sprechen, muss man eben genau diese drei Dinge im Auge behalten, aus meiner Sicht. Das heißt, das eine gibt es nicht unter das andere, aber für mich ist Innovation tatsächlich den Mut haben, neue Dinge auszuprobieren oder Dinge, die andere schon gut gemacht haben, auch mal einfach zu übernehmen. Innovation fängt bei mir für mich da an, dass man erst mal offen über die Dinge spricht und auch zum Beispiel Dinge eingesteht, dass irgendwas nicht gut funktioniert oder dass man merkt, okay, hier gibt es einen Mangel oder da stößt man an die eigenen Grenzen, weil dann

schafft man auch Raum für Diskurs und auch für die Entwicklung neuer Ansätze. Und die können dann eben sehr unterschiedlich aussehen. Natürlich gibt es im Bereich Digitalität unglaublich viele Möglichkeiten, innovativ neue Wege zu gehen, aber es kann auch eine totale Überforderung sein. Also was ich damit sagen will, ist Innovation ist so ein riesengroßes Wort, was auch sehr erschlagend wirken kann, weil ich glaube, dass man eben sehr individuell gucken muss, was Innovation für eine Einrichtung oder ein Akteur bedeuten kann und wie weitreichend die eigentlich sein kann. Und so gesehen fängt, wie gesagt, Innovation für mich da an, dass man erst mal ganz offen analytisch oder zumindest offen ohne große Ängste auf die aktuelle Situation blickt und offen über seine Herausforderungen, seine Wünsche, Visionen, Ideen spricht, um dann zu gucken, was lässt sich denn in dem Rahmen, den man hat, machen oder eben auch zu sagen, wir können gar nicht mehr oder anderer Punkt ist, an manchen Stellen gibt es gar kein Humus mehr für Innovation, weil man sich das erschöpft hat. Und man muss wirklich sagen, wir können jetzt nicht aus der bestehenden Einrichtung mit den bestehenden

Menschen, die da sind und den Ressourcen, die wir haben, Innovationen schöpfen. Da müsste man andere Leute ins Spiel bringen. Das heißt, Innovation beginnt zum Beispiel für mich da, wenn wir über kulturelle Stadtentwicklung sprechen und sagen, wir holen Kultur raus aus dieser Isolation und verbinden sie stärker mit anderen Themen, wie Mobilität, Klimaentwicklung, öffentlicher Raum, Bildung etc. pp. Dadurch entstehen neue Verästelungen und dadurch können auch ganz neue innovative Ansätze entstehen, die aus der Kultur allein gar nicht mehr kommen könnten. Das ist sozusagen aber eher kulturelle Innovation. Es gibt natürlich im Bereich künstlerische Innovation. Das hat natürlich für mich damit zu tun, dass sich Kunst auch weiterentwickelt und natürlich auch immer neu erfindet oder auch natürlich gegenwärtig ganz viel durch interdisziplinäre Zugänge neue Innovationen geschaffen werden, die sich gar nicht mehr einzelnen Sparten oder Sektoren zuordnen lassen, sondern die sozusagen neue Dinge erzeugen durch die Kombination auf von Alten hergebrachten Arbeitsweisen. Dadurch entstehen aus meiner Sicht unglaublich innovative künstlerische Ansätze. Also so gesehen kann ich mich gar nicht auf einen Begriff quasi einschließen. Man muss das immer sehr individuell betrachten aus meiner Sicht, aber es geht immer darum neue Wege zu gehen, ohne zwanghaft alte Wege zu verdammen, je nachdem.

**Eva:** Danke dir. Das ist super, diese neuen Begriffe quasi noch hier dazu zu bekommen in unserem Pool von Input, den wir in diesem Podcast sammeln sozusagen, weil deine Aussagen decken sich eigentlich ziemlich stark mit vielen Aussagen von anderen Gästen, die wir hatten, wo wir über die Folgen immer mehr gemerkt haben, okay, es geht nicht darum, zu sagen, ja, Innovation ist wichtig, sondern eben diesem Buzzword mal ein bisschen auf den Zahn zu fühlen und zu sagen, geht es wirklich darum? Also brauchen wir wirklich noch mehr Innovation oder müssen vielleicht erst mal mitkommen mit den ganzen Rahmen, die es jetzt gibt, den ganzen innovativen Rahmen oder ehemals innovativen Rahmen, wo jetzt zum Beispiel der Kultursektor gar nicht so, in vielen Bereichen gar nicht so gut mitkommt. Also für mich war das Wort Exnovation noch neu, ich freue mich immer, wenn ich neue Begriffe lerne. Danke für den Input.

**Joyce:** Für uns ist dieser, wir tragen schon sehr lange einen Gedanken mit rum, den du mitgeprägt hast, und zwar den der KulturmanagerInnen als Masters of Interspaces. Und ich finde, das knüpft ja auch genau da an, wo du gerade schon drüber gesprochen hast, nämlich über diese Schnittstellen und über die Kooperationen, über dieses Verständnis davon, dass eigentlich aus so neuen Verbindungen auch Neues entstehen kann. Ich würde gerne super grundlegend nochmal fragen, ob du nochmal sagen kannst, was der Gedanke dieses Konzepts Masters of Interspaces vorsieht, einfach weil wir jetzt nochmal einen der Autoren, neben Gernot Wolfram und Robert Pepper, von dem Artikel, den wir damals gelesen haben, vor uns haben. Das können wir uns nicht nehmen lassen.

**Patrick:** Ja klar, sehr gerne. Vielleicht ganz kurz dazu, wie es überhaupt dazu kam, dass wir diesen Begriff entwickelt haben. Also ich, wie gesagt, komme ja auch aus dem, also wirklich originell aus dem Kulturmanagement. Seit 2007 bin ich auch Dozent an verschiedenen Unis, in Hochschulen gewesen und immer noch und habe sozusagen, ich würde fast sagen, dreifach einen Blick auf das Feld. Einerseits selber als Praktiker, aber auch als Wissenschaftler. Ich habe mich da auch viel wissenschaftlich damit auseinandergesetzt, so viel geschrieben und so weiter. Und eben auch als Dozent und Lernender in dem Feld. Also ich habe also so gut wie alle

Kulturmanagementstudiengänge in Deutschland und deutschsprachigen Raum kennenlernen dürfen, mal auch von innen heraus sozusagen. Also nicht alle, aber fast alle und habe aber auch hier und da mal im Ausland. Ich hatte mal zum Beispiel einen Lehrauftrag an der University of Oregon und habe da auch Kulturmanagement unterrichtet. Also ich habe sozusagen vielfach Einblicke bekommen, für die ich sehr dankbar bin und eben so alles durchgemacht von auch keiner anderen Hausarbeiten, Betreuung, Masterarbeiten, Austausch mit Studenten, aber eben auch meine eigene Perspektive darauf plus eben meine praktische Tätigkeit. Und ich habe irgendwann festgestellt, okay, was ist, was braucht, also es war so 2013, würde ich mal sagen, so nach einer schon längeren Zeit der Erfahrung. Wozu brauchen wir eigentlich Kulturmanager noch in so einer hochentwickelten Welt? Weil man muss ein bisschen auf die Entwicklung des Fachs blicken. Ich meine am Anfang, als das in Deutschland zu Fuß gefasst hat, ging es ja vor allem darum, dass man grundsätzliche Fähigkeiten vermittelt, die dem Kulturbereich helfen zu bestehen, sich weiterzuentwickeln, zu strukturieren, Projektmanagement oder strategisch zu entwickeln, also strategisches Kulturmanagement, also ein bisschen mehr Planung, Strategie, Struktur reinzubringen. Also da würde ich mal sagen, da gibt es so viele Begriffe, zum Beispiel von Werner Hanis oder Armin Kleingeprag zur Kulturmanagement als eher helfende Disziplin. Und das war damals auch alles total richtig und wichtig und hat ja auch total gut funktioniert. Man kann das zum Beispiel an einem anderen Institut sehr gut sehen, nämlich in Ludwigsburg, das gibt es ja auch schon sehr lange. Und wenn man zum Beispiel in Badmüttemberg tätig ist, dann ist irgendwie vom Gefühl her fast jedes Kulturamt in Badmüttemberg ist jemand von diesem Institut, der hat da mal oder die hat da mal studiert und ist jetzt sozusagen in Amt und Würden. Man kann also sehen, okay, die haben wirklich sozusagen für die Praxis Menschen ausgebildet, die ihre Fähigkeiten jetzt so umsetzen können. Aber ich hatte damals schon so ein Gefühl, okay, das wird aber nicht ewig tragen, denn wir haben natürlich durch die Diversifizierung der Ausbildung immer mehr spezialisierte Ausbildung, also Marketing, auch für Kultur und Non-Profit Einrichtungen. Also es gibt immer ein bisschen mehr Spezialisierung, sodass für mich die Frage irgendwann war, brauchen wir noch sozusagen diesen Generalisten, diese Generalistin oder muss man nicht auch eine Vision entwickeln, wo man wirklich sagen kann, das ist, ich sage es jetzt mal ganz platt, eine Marktlücke für das Kulturmanagement. Und da haben damals noch ohne Robert Pepper, der kam ja später dazu, Gernot Wolfram und ich zusammengesetzt und haben uns überlegt, das kann denn eigentlich so ein neuer Narrativ, eine neue Erzählung sein fürs Kulturmanagement. Und da kamen wir im Prinzip darauf, okay, was machen wir eigentlich selbst die ganze Zeit? Und wir bewegen uns eben sehr stark an Schnittstellen. Und ich zum Beispiel meine Arbeit, ein Hauptteil meiner Arbeit besteht darin, zuzuhören und zwar ganz unterschiedlichen Menschen zuzuhören. Also wenn ich Kulturmitgliedsplanung begleite, habe ich ja mit Künstlern zu tun, ich habe mit Museumsleiterinnen zu tun, ich habe mit Marketingleuten, mit Tourismusleuten zu tun. Und eine Sache, die ich immer wieder erlebe, ist natürlich, kennt ihr wahrscheinlich auch, dass sie aneinander vorbei reden. Und dass sie oft gar nicht erkennen, dass sie eigentlich Potenziale haben in ihrer Verbindung, aber dazu kommen sie nie, weil sie sich nicht sozusagen verstehen können. Und da braucht man eben jemanden, der dazwischen sitzt oder die dazwischen sitzt und die quasi beide Sprachen spricht und die auch ein Verständnis hat für kulturelle

Entwicklung und damit eben Brücken bauen kann. Das heißt sozusagen, das ist dieser Zwischenraum zwischen Menschen und auf der anderen Seite, das hat eine doppelte Bedeutung, sind die interessanten Stellen für Kulturmittlung oft die Zwischenräume, die man nicht so sieht. Also zum Beispiel neue Orte oder neue Partnerschaften, neue Erzählungen, an die man sich anschließen kann oder auch die Kreierung von Zwischenräumen in bestehenden Räumen. Also ein Riesenthema für mich, für die Zukunft ist zum Beispiel die Kreierung von Räumen in bestehenden Räumen. Das ist zum Beispiel die Bibliotheken. Da gibt es inzwischen Konsens, dass Bibliotheken nicht nur noch Einrichtungen sind, wo man sich Bücher ausleihen kann, sondern auch Einrichtungen, wo Menschen zusammenkommen, sich austauschen, andere Dinge tun, neben dem Bücher ausleihen oder Bücher lesen. Und so gesehen kann man gerade bei Bibliotheken sehr gut sehen, wie sie Zwischenräume kreieren, wo Menschen sich auf einmal wieder wohlfühlen, aufhalten, zusammenkommen, weil sie vielleicht einfach kein Geld haben, im Café fünf Euro für ein Cappuccino zu bezahlen. Ja, ganz simpel. Und so gesehen ist sozusagen der Zwischenraum gedacht als einen Raum, wo man quasi Menschen mit ihren verschiedenen Professionen zusammenbringt, also übersetzt, mediiert, gestaltet, aber eben auch in Orten, also auch Orte, die man neu kreiert, die zwischen bestehenden klassischen Räumen existieren oder innerhalb von neuen, von bestehenden Orten entstehen. Und das ist sozusagen aus unserer Sicht eigentlich eine Kernerzählung, die quasi einen großen Einfluss auch haben sollte auf die Entwicklung des Fachs, also auch auf die Ausbildung. Das heißt nicht, dass man jetzt kein Projektmanagement mehr braucht oder so, aber man braucht eben auch zusätzliche Fähigkeiten, um das Projektmanagement ordentlich anwenden zu können, aus unserer Sicht. Und deswegen haben wir sozusagen hier damals versucht, so eine neue Erzählung zu kreieren. Das hat auch sehr gut funktioniert, weil wir tatsächlich weniger in Deutschland, aber viel im Ausland dann auch einen Austausch hatten mit anderen Professorinnen, Professoren oder Kulturschaffenden, die diese Erzählung eben auch mit aufgenommen haben. Und ich habe das also eben auch sehr stark auch quasi immer wieder ausgetauscht mit Studien oder Kulturschaffenden. Ein kurzer Brückenschlag, ein großes Projekt in der Ukraine. Wir haben dort eine Cultural Leadership Academy aufgebaut, wo ukrainische Kulturschaffende selber zu Trainerinnen ausgebildet wurden, die jetzt wiederum andere ukrainische Kulturschaffende ausbilden. Und die ganze Academy ist auf diesem Prinzip des Masters of Inter-Spaces aufgebaut. Also das ist sozusagen Basis für das ganze Curriculum, weil wir eben gesagt haben, wenn wir selbstbewusste, aktive, dezentrale Kulturmittlung haben wollen, brauchen wir in den Kommunen Menschen, die selbstbewusst Kultur gestalten an den Schnittstellen. Also haben wir das sozusagen zum Grundprinzip gemacht. Das könnt ihr auch noch verlinken, da gibt es auch eine Broschüre zu, die kann ich euch noch geben, den Link, da ist das sozusagen auch konzeptional aufbereitet. Also so kam es dazu.

**Joyce:** Toll. Also wir tragen den Begriff ja jetzt schon so anderthalb Jahre mit uns herum und finden irgendwie spannend, dass man den einerseits natürlich sehr konkret auf diese, also das wäre meine Frage auch, ist der denn eigentlich so konkret gedacht auf eigentlich die Kulturentwicklungsplanung, also sozusagen wirklich diese Schnittstelle zwischen Kultur, Institutionen und Politik?

**Patrick:** Nein, auch. Also beides, ja und nein. Also wir haben ihn ja bewusst sehr universell angelegt, damit er auch diskursfähig ist und nicht so schnell in die Ecke



gestellt wird, denn das ist ja ein Punkt. Kulturmanagement ist ja immer noch eine Nischendisziplin, würde ich mal sagen. Natürlich können sich immer mehr Menschen was darunter vorstellen, aber die meisten Menschen fragen immer noch, wenn die jetzt nicht aus dem Kulturbereich kommen, was ist das eigentlich? Und wir haben natürlich versucht, den Begriff möglichst breitflächig anzulegen, damit auch andere sich mit dem Begriff auch kritisch weiter beschäftigen können und ihn selbst auch weiterentwickeln können. Aber natürlich ist diese Schnittstelle zwischen Kultur und Politik eine ganz, ganz wichtige, die natürlich dafür sehr exemplarisch steht, aber eben nicht nur. Also wenn man sich mal vorstellt, wenn wir jetzt sagen, Kulturentwicklung besteht vor allem auch aus der Kombination von Dingen, die schon existieren und durch sozusagen das Zusammenbringen etwas Neues entsteht, dann kann eine Meisterin Kulturmanagement der Zwischenräume auch jemand sein, der vielleicht oder die vielleicht eigentlich im Tourismusmanagement tätig ist, die aber eine kulturelle Affinität hat. Und das habe ich auch schon oft kennengelernt, solche Menschen, die sozusagen von dieser Warte aus auch neue Kombinationen erschaffen. Also das geht sozusagen über das Kulturmanagement hinaus, ist aber natürlich im Kern für das Fach gedacht. Also aber es ist sozusagen anschlussfähig, weil es spiegelt hier auch eine Realität wieder in der Gesellschaft, die wir überall haben. Also wenn man mal guckt, in Städten und Kommunen entstehen unglaublich viele Schnittstellen zurzeit und zwar nicht nur im Kulturmanagement, sondern auch in anderen Bereichen, denn es verflüssigt sich ja alles irgendwie. Das heißt nicht, dass die einzelnen Professionen, also zum Beispiel, keine Ahnung, der Sozialbereich, der Bildungsbereich, der Kulturbereich jetzt irgendwann alles eins werden. Das ist auch nicht gut, weil wir brauchen natürlich auch spezifische Kompetenzen, aber es gibt immer mehr Schnittstellen und mehr Bedarfe für Zusammenwirkungen, weil man merkt, alleine schafft man gewisse Aufgabenstellungen gar nicht mehr. Und deswegen ist dieser Begriff höchstem Maße auch für andere Bereiche anschlussfähig, aber unsere Intention war vor allem, ihn möglichst universell für das Kulturmanagement erst mal zu kreieren.

**Eva:** Danke für diese Kreation. In einem anderen Artikel, den du uns geschickt hast zum Thema Nachhaltigkeit in der Kulturentwicklungsplanung, sind uns ein paar Sachen aufgefallen, die wir spannend finden, weil wir bereits ein Gespräch geführt haben mit einer Nachhaltigkeits-Expertin, das war Annett Baumast, und du hast in deinem Artikel betont, dass es immer wieder dieselben großen Kernthemen gibt und das, was für uns spannend ist, ist der Satz, dass man nicht immer wieder herausfinden muss, dass Nachhaltigkeit wichtig ist und dass man gleich woanders ansetzen kann. Und ich würde mal gerne wissen, was sind denn wirklich konkrete, hast du ein ganz konkretes Beispiel, was ist ein ganz konkretes Beispiel, wo man direkt anders ansetzen kann oder wo du in deiner Arbeit und wenn es nur ist und ich schreibe diese E-Mail an diese Person, aber eine oder gerne auch eine Methodik eines konkreten Handelns.

**Patrick:** Naja, diese Frage könnte ich vielfältig und unterschiedlich beantworten, aber ich sag mal eins, eine Sache, die man vielleicht jetzt anerkennen muss, ist tatsächlich, wir müssen jetzt nicht mehr sozusagen beim Urstein anfangen, sondern wir wissen eigentlich, wo sind konkrete Handlungsbedarfe. Also jetzt mal auf die Planung bezogen, ich begleite gerade einen Kulturmittlungsprozess der Stadt Frankfurt am Main und da haben wir von Anfang an drei Schwerpunktthemen festgelegt, nämlich kulturelle Teilhabe, Digitalität und freie Szene, weil das so offensichtlich ist, dass da was gemacht werden muss, dass das jetzt keinen Sinn machen würde, erst mal ein Jahr lang damit zu

verbringen, das herauszufinden. Also das heißt, und das ist ja beim Thema nachhaltige Entwicklung ökologisch gesehen, im engeren Sinne ja das gleiche, wir wissen ja, dass wir das machen müssen. Das heißt, man kann jetzt viel konkreter danach fragen, was heißt das eigentlich jetzt konkret und man kann also Planungsprozesse besser zu nutzen,

soweit wie es möglich ist, konkret zu werden. Wir haben früher viele Planungen gehabt, die haben dann rausgefickt, ja okay, wir müssen nachhaltiger werden und jetzt können wir aber genau da anfangen und sagen, okay, wir nutzen diese Energie der Planung zum Beispiel die zwei Jahre, um genau das aber dann schon mal zu konkretisieren, weil sonst verzögert man halt auch immer sehr schnell. Das ist das eine und auf der anderen Seite ist es ja auch so, wenn wir uns ein bisschen den Horizont öffnen, gibt es ja für alle thematisch und unglaublich viele gute Ansätze überall. Ja, also wir müssen auch nicht mal alles neu erfinden und zum Beispiel im Bereich ökologische Nachhaltigkeit gibt es viele Städte, die inzwischen sehr gute exemplarische Wege gegangen sind. Wir müssen also jetzt, also zum Beispiel, wie ich an Dresden hatte in ihrer Kulturplanung verankert, dass alle Einrichtungen in den nächsten fünf Jahren ganz konkrete Nachhaltigkeitsziele entwickeln müssen mit konkreten Parametern, die man auch messen kann, was das dann heißt und die begleiten ihre Einrichtungen dabei. Das heißt, das ist ein super guter Ansatz, wo ich sagen würde, okay, den könnten eigentlich alle deutschen Städte umsetzen, den müssen sie nicht mal neu erfinden, den gibt es schon. Oder ich meine, es gibt jetzt sogar, schon habe ich jetzt gesehen, in Großbritannien gibt es Diskotheken, die inzwischen mit der Körperwärmer ihrer Gäste letztendlich arbeiten. Die haben einmal 600.000 Euro investiert in so ein System und können jetzt sozusagen ganz anders damit umgehen. Das heißt, es gibt ja viele viele Ansätze und jeder muss halt für sich rausfinden, was passt für mich und was funktioniert. Wir müssen nicht alles neu erfinden. Es gibt schon sehr viele Innovationen in dem Bereich. Wir müssen irgendwann mal anerkennen, dass wir jetzt loslegen müssen. Und jetzt ist sozusagen, und das meinte ich auch eingangs, jetzt ist halt die Zeit gekommen, wo alle wissen, okay, jetzt ist der Punkt gekommen, wo wir nicht mehr zurückkönnen. Also ich erinnere mich noch 2020 gab es viele, die haben gesagt, naja, wir müssen jetzt nur warten, bis Corona vorbei ist und dann machen wir so weiter wie vorher. Dieses große Bedürfnis, das ist auch, finde ich, was sehr Deutsches. Dinge einfach so zu erhalten, wie sie sind und immer was oben

drauf zu bauen. Aber jetzt ist glaube ich allen klar, okay, wir können nicht mehr vor 2020 zurück. Wir sind in einer neuen Epoche angekommen und wir müssen jetzt das einfach auch wahrnehmen. Und ich würde das immer konstruktiv sehen wollen, trotz aller Dramatik und aller sozusagen schlimmen Fälle in Bezug auf Corona, auf den Krieg jetzt und so weiter. Also ich würde nicht sagen, Krise als Chance, das finde ich ein bisschen euphemistisch, weil da so viel Leid dranhängt. Aber jetzt zu sagen, wie können wir aus diesen Krisen lernen und wie können wir vielleicht trotzdem diese Krisen jetzt nutzen, um das Gelernte auch anders zu verarbeiten. So ist das gemeint. Und das heißt, wir müssen nicht mehr so viel über Nachhaltigkeit diskutieren, wir müssen jetzt eher nachhaltig

werden. Und das ist vielleicht die Messlatte, über die wir alle irgendwie drüber springen müssen irgendwann. Da kann man sich auch ganz individuell fragen, was heißt das für mich persönlich, was kann ich tun, aber was heißt das auch für kulturelle Einrichtungen beispielsweise. Und das, ich glaube, diese Grundsatzdiskussion brauchen wir halt nicht mehr, sondern wir müssen uns eher mutiger mit vorhandenen Konzepten beschäftigen.

**Joyce:** Und noch einmal, weil ja auch wir selbst angehende Kulturmanagerinnen sind und der Podcast quasi dieses riesengroße Berufsfeld auch so ein bisschen beleuchtet. Also jetzt aus deinen Erzählungen von oder deiner Erklärung von dem Begriff Master of Inter-Spaces, würde ich jetzt mal davon ausgehen oder wir davon ausgehen, dass du dich auch als Kulturmanager siehst, oder?

**Patrick:** Ja, auf jeden Fall.

**Joyce:** Also wenn ich jetzt, sagen wir mal, ich denke jetzt, okay, wenn ich mit meinem Master fertig bin, dann bin ich Kulturmanagerin. Dann wäre ein Weg in die Kulturentwicklungsplanung zu gehen. Ich habe diesen Begriff ist riesengroß. Ich habe jetzt von dir gehört, es gibt konkrete Methoden und konkrete Rangesarten. Aber trotzdem, wie arbeitest du konkret, wenn ich das jetzt einmal so hands-on fragen darf? Also so im Sinne von, bist du derjenige, der Ideen und Konzepte entwickelt und dahingehend Förderanträge stellt und dann in den Kontakt tritt zur Politik? Oder was ist deine konkrete Arbeit alles?

**Patrick:** Naja, also vielleicht sollte man eher sagen, gut, meine Biografie ist sehr individuell und ich mache sehr viel unterschiedliche Dinge. Ich wurde jetzt mal neulich gefragt, wie ich das alles unter einen Hut kriege letztendlich. Das hat damit zu tun, ich mache das schon sehr lange und ich kann für mich selber Verbindungen herstellen. Aber jetzt mal zurück zu dem Thema, diesem schwierigen Begriff Kulturentwicklungsplanung. Also ich würde jetzt sagen, jeder Kulturmanager, jede Kulturmanagerin kann anschließend Kulturentwicklungsplanung machen, im engeren Sinne, weil dazu ist das Feld dann auch wieder zu klein. Aber vielleicht würde ich es in bisschen anders begreifen. Ich glaube, jeder Kulturmanager, jede Kulturmanagerin, egal ob selbstständig oder in einer Einrichtung, wird zukünftig die Aufgabe haben, Veränderungsprozesse mitzugestalten. Und dafür braucht man verschiedene Kompetenzen aus meiner Sicht. Das eine ist sozusagen die analytische Kompetenz, also in der Lage zu sein, viel Wissen zu verarbeiten oder viel Material zu verarbeiten. Denn was ich auch feststelle ist, in vielen Städten gibt es schon Konzepte, die gab es schon vor 30 Jahren, die wurden noch nicht umgesetzt. Also ich muss wissen, wofür ich Information und ich muss in der Lage sein, Informationen kritisch zu analysieren und daraus Grundlagen für das Kurs zu schaffen, wo es hingehen könnte. Und da gibt es dann natürlich viele Methoden. Expertengespräche führen, Gruppengespräche, Workshops. Aus meiner Sicht sollte jede Kulturmanagerin, jede Kulturmanagerin Methodenkompetenz haben. Nicht nur im Sinne von, wie führe ich ein Expertengespräch im Rahmen einer empirischen Sozialforschung durch, das ist auch wichtig, aber wie gestalte ich sozusagen interaktive Workshops? Wie komme ich weg aus den klassischen Situationen von Frontalbestuhlung? Wie schaffe ich eine Arena, wo alle Menschen was sagen können? Noch wichtiger heutzutage natürlich, wie kann ich aus einer Zoom-Sitzung was Kreatives machen? Also zum Beispiel kann ich Umfrage-Tuts nutzen und so weiter oder additive Methoden, um Zoom-Konferenzen interaktiv und noch besser zu gestalten beispielsweise. Das sind so Dinge, die glaube ich eigentlich jede und jeder braucht. Und zwar egal, ob du in einer Einrichtung tätig bist oder selbstständig. Und so gesehen ist Kulturentwicklungsplanung vielleicht auch nur ein Stellvertreterthema, denn das kann auch sein, dass du ein Konzept schreibst für eine Einrichtung oder dass du eine Anfrage kriegst, ob du bereit wärest als selbstständige Kulturmanagerin ein Konzept zu schreiben für Kunst und Kultur im öffentlichen Raum. Und da komme ich jetzt zur zweiten Frage.

Ich bin häufig gar nicht der gestaltende Part, sondern ich bin eher der unterstützende Part für Gestaltung. Das heißt, meine Aufgabe ist es eher, sagen wir mal, zum Beispiel in Frankfurt am Main. Wir hatten am Dienstag so eine Auftaktveranstaltung zu der Beteiligungsphase und da waren über 300 Kulturschaffende. Da geht es darum, dass man guckt, wie kann ich 300 Kulturschaffende innerhalb von kurzer Zeit so zusammenbringen, dass sie anfangen kreativ über gewisse Fragestellungen nachzudenken. Das heißt, was ich tun kann, ist ich kann Themen vorbereiten, möglichst weit schärfen mit Methoden. Zum Beispiel haben wir vorher eine Online-Unfrage gemacht, Gespräche geführt und so weiter. Dann schärfte ich die Fragestellung und dann spiele ich die Fragestellung mal wieder zurück an die Akteure, die auch Kunst und Kultur umsetzen. Weil sonst würde ich ja anderen vorschreiben, was sie zu tun haben. Ich kann keinen Künstler sagen, mach mal das und das, sondern ich kann nur gucken, wie kann ich die Rahmenbedingungen für künstlerische Produktion verbessern. Und das ist das, was ich auf der einen Seite tue. Aber natürlich bin ich auch immer ein Stück weit mit eigenen Erfahrungen mit dabei. Also wenn du etwas lange machst, hast du ja Erfahrung. Und dann kannst du sagen, okay, ich würde Ihnen mal raten, vielleicht mal da genauer hinzugucken. Oder wenn man zum Beispiel sagt, viele Städte wollen zurzeit so einen Kulturbeirat oder so auf die Beine stellen, habe ich schon oft mitgemacht und kenne mich da aus. Dann kann ich, sage ich nicht, mach den Kulturbeirat, sondern ich kann sagen, es gibt zehn verschiedene Modelle. Lass uns die doch mal angucken. Und natürlich nehme ich dadurch indirekt ein Stück weit auch Einfluss, aber ich gebe den Menschen die Möglichkeit, dadurch konkret zu werden, weil das ist das, was viele Menschen, wo sie sich sehr schwertun, am Ende des Tages konkret zu werden. Also Partizipation ist schon nur gut und auch richtig, aber Partizipation ist selten wirklich sehr konkret. Es sei denn, ich arbeite jetzt mit 20 Eltern, die ein Kind in der Kita haben, an der Verbesserung des Mittagessens. Da kann man vielleicht sehr konkret werden, aber selbst das wird kompliziert wahrscheinlich. Aber das heißt, ich gestalte nur bedingt, aber ich helfe Menschen konkret zu werden für die Gestaltung von Dingen sozusagen. Also gestalte ich quasi teilweise mit, aber dafür muss ich natürlich ermächtigt werden. Also man muss immer darüber sprechen und das ist vielleicht das Zentralste. Wer hat hier eigentlich welche Rolle und was wird hier von wem erwartet? Und das muss man eben klären und das ist eine zentrale Aufgabe von Kulturmanagern, dass sie diese Verantwortung für Kommunikation und Klärung von Rollen und Erwartungen übernehmen. Weil das ist glaube ich eines der größten Probleme, egal welchen Prozessen oder auch Kooperation ist, dass das eben häufig nicht geklärt ist. Wer hat hier eigentlich welche Verantwortung? Wer hat hier welche Wünsche? Wer hat welche Ziele? Also vielleicht mal ein einfaches Beispiel. Ich helfe zum Beispiel Menschen zu verstehen, welche Ziele sie selbst haben und dann, wenn man das geklärt hat, kann man gucken, wie passen Ziele zum Beispiel in Form von Kooperation zusammen oder was muss man tun, damit Ziele kompatibel werden? Und das ist etwas, was viele von sich heraus alleine nicht unbedingt schaffen und dafür brauchen sie eben Kulturmanagern.

**Joyce:** Das ist großartig, vielen Dank. Das ist total spannend, weil es eben natürlich, es erfordert ja auch eine Selbstreflektion, dass man selber wahrnimmt, okay, ich muss einen Raum schaffen, einen Rahmen geben. Wir haben schon von unserer Funktion als Leitplankensystem sozusagen gelernt, sozusagen, dass man irgendwie schafft, okay, man ist jetzt nicht das kleine Auto gefährt oder sonst wie. Also ja, jetzt verliere ich mich in Metaphern, aber dass man quasi Impulse gibt, Raum schafft und trotzdem durch die

eigene Expertise die richtigen hilfreichen Impulse gibt. Und das ist schön, das nochmal von dir zu hören, vielen Dank.

**Eva:** Gibt es da in deiner Arbeit einen, um nochmal den Begriff zu nennen, Innovationserlebnis, was du gerne teilen würdest? Also so eine Entwicklung, auf die du mit besonderer Freude zurückblickst?

**Patrick:** Naja, das ist ein bisschen, die Frage ist ein bisschen schwierig, weil ich habe ja schon viele, viele Projekte gemacht und mit vielen Hunderten, tausenden Menschen zusammengearbeitet, so dass ich natürlich da jetzt niemanden quasi einzeln hervorheben möchte. Aber es gibt natürlich immer wieder, sage ich mal, schöne Erfahrungen und die braucht man auch, weil sonst würde man eher denken, man macht das alles umsonst. Also ich, vielleicht sage ich mal zwei Beispiele. Ich tue sie ein bisschen verallgemeinern, damit ich wie gesagt niemanden bevorzuge. Aber ich habe zum Beispiel bei meinen ganzen Tätigkeiten für das Gülti-Institut im Ausland häufig die Erfahrung gemacht, dass man in zwei, drei Tagen zum Beispiel in Workshops unglaublich viel klären und erreichen kann durch einfache Fragestellungen. Ich habe zum Beispiel irgendwann begriffen, es macht nicht immer Sinn zum Beispiel formal Dinge abzufragen, also was sind die Stärken und Schwächen ihrer Einrichtungen zum Beispiel, sondern eher emotionalisiert zu fragen, was macht dich glücklich, wenn du in deiner Einrichtung denkst, was macht dich eigentlich traurig. Und wenn man die Frage, ist es eigentlich die gleiche Frage nur anders gestellt, erlebt man unglaubliche Überraschungen, dass durch die emotionalisierte Fragestellung die Menschen auf einmal ganz andere Antworten geben, als das machen würden, wenn man sie formalisiert kulturmenengial im engeren Sinne fragen würde. Da habe ich zum Beispiel unglaublich viele tolle und gute Erfahrungen gemacht und auch so diese Frage, ich wurde ganz oft positiv überrascht. Zum Beispiel habe ich mal in China mit einer Theaterakademie einen Workshop gemacht, wo wir quasi von staatlicher Seite sogar ein Stück weit überwacht wurden, was wir da machen und dann habe ich auch die Frage gestellt, was ist eigentlich sozusagen eure, wie würdet ihr eure Rolle als Theater- oder Kulturmanagerin beschreiben, ja, in Bezug auf diesen Meister, Meisterin der Zwischenräume und das, da waren zum Beispiel 90 Prozent wollten gestalten, ja, die wollten selber was gestalten in der Gesellschaft, was mich damals total überrascht hat, weil es sozusagen meine eigenen Vorurteile widerlegt hat, weil ich dachte, okay, ich bin jetzt in China und wahrscheinlich werden viele eher sozusagen eher etwas Dienens machen wollen. Ich war total positiv überrascht, dass eigentlich so viele gesagt haben, nee, wir wollen eigentlich selbst was kreieren, wir wollen Dinge ganz neu machen. Also das sind sozusagen meine kleinen Erfolgserlebnisse, dass man mit gewissen Fragestellungen unglaublich viel erreichen kann, weil man dadurch Diskurse anregt, die sonst aber nicht geführt würden. Und ein zweites Beispiel, und das ist was Konkretes, was mich sehr glücklich gemacht hat, ich habe mal eine Kulturmittlungsplanung geleitet für die Stadt Düsseldorf und wenn man Kulturmittlungsplanung betreibt, wird man heutzutage sehr viel feststellen, die großen Themen sind super wichtig, aber es fehlt häufig an den Grundlagen, dass diese Themen auch richtig umgesetzt werden können. Das heißt, man muss sich eigentlich sehr viel mit Grundstrukturen beschäftigen, also zum Beispiel braucht es sehr viel ermöglichende Strukturen, damit zum Beispiel so ein Thema wie Kultur und Teilhabe funktioniert, weil das heißt, es muss sich jemandem kümmern und

Verbindungen herstellen und das sind oft die Kulturämter in Deutschland, die da endlich das Potenzial haben und auf Grundlage einer Kulturplanung in Düsseldorf hat sich damals im Kulturamt eine neue Abteilung gegründet und die nennt sich kulturelle Entwicklung und diese Abteilung entwickelt sozusagen jetzt diese ganzen Themen aus dem Kulturamt heraus frisch und neu mit einem inzwischen sehr jungen Team, die für Diversitätsfragen, Teilhabefragen zuständig sind, die aber auch die Kulturplanung, die Umsetzung selber auch aus dem Amt heraus vorantreiben. Das heißt, da ist eine Stelle geschaffen worden, die quasi wie eine Meisterin der Zwischenräume funktioniert und die ganzen Akteure in Düsseldorf zu diesen Themen zusammenbringt und eigene Angebote macht dazu und das ist zum Beispiel etwas, wo ich sagen will, das ist etwas, was mich sehr glücklich macht, weil hier sieht man sehr gut verschiedene Dinge, nämlich einerseits, es macht nicht immer Sinn, gleich alles verändern zu wollen, weil das oft nicht klappt, weil dann gibt es zu viele Widerstände, sondern es macht manchmal auch Sinn, so eine Art kleine Einheit zu kriegen, die dann von innen heraus über die Jahre quasi Veränderungen erzeugt und auch Offenheit erzeugt und dann irgendwann vielleicht das gesamte Kulturamt sozusagen vereinnahmt und es ist eben wichtig, dass man neben all diesen großen Buzzwords eben erstmal Grundlagen schafft für Veränderungen und auch Menschen, die wirklich dauerhaft Spaß daran haben, daran zu arbeiten und ihre eigene Arbeit als dauerhaften Transformationsprozess zu begreifen, denn Veränderung ist nichts, was sich abschließend lässt und das ist vielleicht so ein bisschen ein Punkt, den man jetzt klarer erkennen kann, wenn wir weiterhin erfolgreich sein wollen und Dinge entwickeln wollen, dann müssen wir davon wegkommen, dass wir immer von Punkt A nach B wollen, sondern dass wir dauerhaft auf einer Reise sind und zwar ohne uns damit tot zu stressen, also es darf sozusagen nicht so sein, dass wir immer das Gefühl haben, ich habe es nicht geschafft, ich schaffe es nicht, es ist zu viel, sondern zu sagen, ich bin in einem rollenden Planungsprozess, also eine moderne Kulturplanung ist nicht nach einem Jahr zu Ende, sondern sie löst etwas aus und ich glaube, das ist sozusagen ein wichtiger Punkt, wenn man diese Erkenntnis vermittelt, dass man Instrumente und Strukturen schafft, die etwas ins Rollen bringen, dann ist das schon die halbe Miete, weil da geht es gar nicht so sehr darum, dass man immer schon konkret Ziel 1, 2, 3 erreicht, sondern es geht darum, dass sich Verhaltensweisen und Arbeitsweisen verändern, das dauerhafte Antizipieren von Veränderungen ermöglichen und damit auch immer wieder nach neuen Lösungen suchen auf aktuelle Probleme und das aber nicht mehr als Belastung empfinden, sondern als Teil ihrer Arbeit und das eher auch lustvoll machen, als sozusagen davon erschlagen zu werden.

**Joyce:** Ich würde sagen, es wäre absurd, jetzt noch nach einem weiteren Ratschlag zu fragen, weil du gerade wundervoll unsere Folge quasi beendet hast mit diesen Impulsen. Vielen Dank.

**Eva:** Vielen Dank.

**Patrick:** Ja, sehr gerne.