



Das Gesamtbild stets im Blick

Über die Rolle der Strategie in der Kulturberatung **Björn Johannsen**

Ob nun extern oder intern – Kulturberater stoßen auf Vorbehalte. Unterstellt wird, dass sie es sind, die durch ihre Fragen und Empfehlungen Projekte erschweren. Dabei können sie einen musikalischen oder künstlerischen Hintergrund besitzen, der jedoch anscheinend absichtlich übersehen wird, sobald sie auf der Seite der Beratung stehen. Oder anders formuliert: Künstler und Kulturschaffende sehen in Beratern die, die eher verhindern als ermöglichen. Doch Kulturberater wollen zum Erhalt der Kultur beisteuern. Sie kennen die Besonderheiten, die der Kultursektor besitzt.

– **Kultureinrichtungen** nehmen gesellschaftliche Aufgaben wahr, viele werden durch Dritte finanziert, seit dem 19. Jahrhundert herrscht im kulturellen Spektrum eine größere Angebots- denn Nachfrageorientierung und der Umgang der Berater mit Kulturschaffenden passt sich durch Methoden, Sprache und Auftreten an. Diese Merkmale sind gleichzeitig auch der Unterschied zu Unternehmen, die von den klassischen Unternehmensberatungen betreut werden und die überwiegend im privatwirtschaftlichen Sektor tätig sind. Eine Beratungsleistung ist notwendig, wenn neue Gegebenheiten zum Handeln bewegen und Unterstützung erforderlich ist, da bewährtes Vorgehen und Denken nicht mehr ausreichen. Kulturberater unterstützen Einrichtungen, ihre strategischen Fragen zu stellen und anzugehen. Diese sind vor allem finanzieller Natur. Ferner geht es um die Positionierung am Markt und die Frage, wie man es als Einrichtung erreicht, im Wettbewerb mit anderen Akteuren, und das sind nicht nur Kultureinrichtungen, die Aufmerksamkeit unterschiedlicher Zielgruppen auf sich zu ziehen.

Die Währung unserer Zeit ist Aufmerksamkeit in Form von Werbung, aber das muss gut umgesetzt werden, denn unter 14 000 Werbebotschaften pro Tag geht man schnell unter.

Vom Strategischen Denken zum Gesamtbild

Bei der Beratungsleistung geht es in erster Linie um strategische Fragestellungen. Deren Antworten münden in einem in sich stimmigen Maßnahmenkatalog (Porter, 1980). Er zielt auf das Zeichnen eines Gesamtbilds ab, das die Einrichtung von sich, aber auch die Gesellschaft von der Einrichtung haben sollte. Die hohe Priorität eines solchen Gesamtbilds ist in den Köpfen von Kulturverantwortlichen, oftmals auch unbewusst, verankert und verdeutlicht den häufigen Wunsch, die beratende Institution als Marke zu positionieren. Die Erfahrung zeigt, dass Kultureinrichtungen nicht selten reagieren, statt zu agieren. Ein sich fast ausschließlich auf Reaktion aufbauendes Gesamtbild reicht nicht aus. Dabei muss es ein Ziel sein, sich von anderen zu differenzieren. Differenzierung bietet Chancen. Sie kann ein einzigartiges Bild der Einrichtung kreieren. Viele Institutionen setzen auf identische Vorhaben wie Education-Programme und erhoffen sich durch Web 2.0-Maßnahmen immense Hilfe. So sinnvoll manche Maßnahmen auch sein dürfen, sie müssen aufeinander abgestimmt und in ein großes Ganzes eingebunden sein. Die Währung unserer Zeit ist Aufmerksamkeit. Unter 14 000 Werbebotschaften pro Tag als Einrichtung wahrgenommen zu werden, unterstreicht die Notwendigkeit des strategischen Denkens als auch der Differenzierung. Unterschiede sind überall denkbar und reduzieren sich nicht auf das jeweilige Kulturgut wie zum Beispiel ein Konzert oder eine Ausstellung. Einrichtungen können sich in ihrer Kommunikation, ihrer Gestaltung des Services, ihrem Preissystem oder in ihrer Fähigkeit, strategisch zu denken, unterscheiden.

Das Unbekannte als eines der Wesenszüge der Strategie

Im Unterschied zu einem Plan, der auf bereits bekannten Ergebnissen und Wegen beruht, ist ein Wesenszug der Strategie das Unbekannte. Strategien richten immer auch den Blick auf Konkurrenten und andere Akteure. Deren Verhalten kann nicht vorhergesagt werden und es entsteht die Variable des Unbekannten. Um dieser Herr zu werden, bedarf es zweierlei Aspekte. Zum einen der Kreativität, um auf neuem Terrain Ideen zu finden, die den erwähnten Maßnahmenkatalog gestalten. Zum anderen Mut, diesen Weg schlussendlich auch zu gehen. Kulturberatern kommt die Aufgabe zu, mit geeigneten Methoden wie dem Design Thinking, die Ideen und Perspektiven unterschiedlichster Vertreter einer Einrichtung bis hin zu Nicht-Besuchern abzuholen, immer mit Blick auf das Gesamtbild. Design Thinking greift auf Techniken zu, die helfen, die richtigen Fragen zu stellen. Der erste Schritt zu einer großartigen Antwort ist die richtige Frage. So helfen „Five Whys“, die zwischen den Zeilen die tatsächlichen Ursachen für Probleme erkennen. „Persona“ unterstützt die Entwicklung der Empathie, um sich in verschiedene Zielgruppen hineinzuversetzen. Beiträge und Ideen finden sich überall in der Organisation. Und werden betroffene Personen aller Bereiche ein-

gebunden, verstärkt sich die Akzeptanz für die Implementierung der Strategie. Bestenfalls können durch dieses Miteinander die erwähnten Vorbehalte reduziert oder gar eliminiert werden. Immer stärker rückt die Hilfe von Beratern bei der Implementierung in den Fokus (brand eins, 2015). Kulturberater müssen an dieser Stelle neue Geschäftsmodelle gestalten, die eine Betreuung auch während der Implementierungsphase ermöglichen. Einer dünnen Personaldecke und mangelndem Wissen um die Realisierung kann so entgegengewirkt werden. Die Gefahr, dass eine Strategie im Papierkorb verschwindet, wird so verringert.

Die Zukunft der Kulturberatung

Auf der Seite der Berater, aber auch der Seite der Einrichtungen bedarf es zusammenfassend neuer Sichtweisen. Im Zentrum aller Überlegungen sollte das stimmige Gesamtbild der Einrichtung stehen. Dabei sind folgende Leitfragen zu beantworten: Sind die erarbeiteten Maßnahmen in sich konsistent und unterstützen sie die Abrundung des Gesamtbilds? Wird es von Außenstehenden wahrgenommen? Strategie heißt immer auch, sich gegen Möglichkeiten auszusprechen, mögen sie noch so verlockend sein, wenn sie sich nicht stimmig in das Gesamtbild einfügen. Kulturberater müssen hier Hilfe anbieten und immer wieder auf die beschriebene Fokussierung hinwirken. Des Weiteren ist es für den Erfolg der Strategie entscheidend, alle Beteiligten in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Eine solche Beteiligung schärft das Bewusstsein, bricht die oftmals festgefahrenen Strukturen auf und setzt neue kreative Energien frei, die zur erfolgreichen Implementierung der gemeinsam erarbeiteten Strategie führt. Nach Abgabe des Abschlussberichts stehen Einrichtungen oft alleine da. Das Alltagsgeschäft fordert seine Aufmerksamkeit und für die Einführung der entwickelten Maßnahmen bleibt wenig Gelegenheit. Nicht selten scheitert eine erfolgversprechende Beratung in dieser entscheidenden Phase an ihrer Finanzierung. Hier sind neue Geschäftsmodelle gefragt. Aber auch auf der Seite der Einrichtungen sollten neue Perspektiven eingenommen werden, wenn es beispielsweise darum geht, offen zu sein für die Hilfestellungen, die Kulturberatung anbieten kann. Ebenso sollten Einrichtungen Mut beweisen, um neue Wege zu beschreiten und ihr Umfeld aktiv mitzugestalten, anstatt nur auf Einflüsse von außen zu reagieren. Am Ende des Tages geht es um die Sicherung von Kultur. Kulturberater helfen dabei nicht gegen, sondern für und eben auch als Teil derselben Kultur.

Literatur:

- Michael E. Porter: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt/Main 2013, S. 15.
- brand eins, Thema „Unternehmensberater (Themenschwerpunkt)“, Ausgabe 2015: „Gemeinsame Sache“, S. 62

Björn Johannsen ist diplomierter Orchesterschlagzeuger und studierter Kulturmanager. 2012 gründete er die Kulturberatung Fishberg. Zurzeit lebt er im Kloster Tiefenstein und widmet sich dort seiner Dissertation zum Thema „Strategieentwicklung in Kultureinrichtungen“.