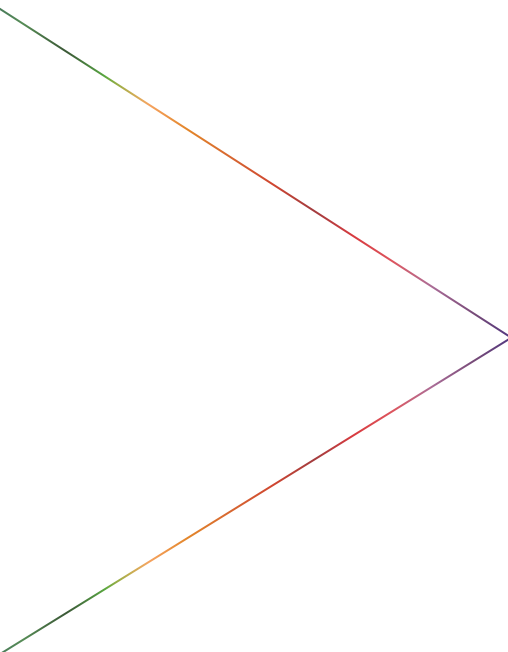

Sich auflösende und verdichtende Ideen in der Hebbelstadt

Ein Beitrag von Björn Johannsen



Aus dem an der schleswig-holsteinischen Nordsee gelegenen Wesselburen stammt der Dramatiker und Lyriker Friedrich Hebbel. Gäste begrüßt der Bürgermeister in der Hebbelstadt Wesselburen. Jedoch ist er nur einer der wenigen aus dem 3.500-Seelen Ort, der sich auf den Sohn der Stadt beruft – für viele andere spielt der Dichter kaum eine Rolle. Gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern haben wir von Fishberg ein Kulturkonzept für Wesselburen erarbeitet. Mithilfe der Kultur soll das Profil der Stadt geschärft, deren Image gestärkt und die Identifikation mit ihr erhöht werden – auch, um in der Nachbarschaft zu touristischen Orten an Reiz zu gewinnen.

Zunächst: Ein Blick in die Praxis

Das Projekt, das Fishberg pro bono durchführte, um während der Pandemie der Kultur unter die Arme zu greifen, erhielt im November 2020 den Startschuss seitens der Stadtverordnetenversammlung. Unsererseits begann es mit einer „Verdeckten Ermittlung“, die Bestandteil der Kennenlernphase als erste von drei Phasen ist: Vor Ort machten wir uns ein Bild von selbigem und sammelten erste Eindrücke. In den folgenden Monaten redeten wir mit unterschiedlichen Menschen, sei es in Einzelgesprächen wie etwa mit dem Leiter des Hebbelmuseums oder in Workshops mit engagierten Personen aus Wesselburen. Gestützt durch die Kenntnisse aus der „Verdeckten Ermittlung“ und unserer Auseinandersetzung mit dem Werk Hebbels konnten wir in einen profunden Austausch treten und die Sicht der Beteiligten auf ihre Stadt analysieren: Vor- und Nachteile wurden identifiziert, Wünsche und Sorgen gehört, Ziele abgeleitet. Unweigerlich entstehen in einem solchen Austausch erste Einfälle, wie Profil, Image und Identifikation verbessert werden könnten. Doch wie Hebbel im Jahr 1836 in sein Tagebuch notierte: „Wie oft verwechselt man Einfälle mit Ideen.“

Zwar ließen wir Einfälle zu, hielten Ideen fest, schenkten ihnen jedoch in dieser Phase keinen Raum: Es ging um das Kennenlernen und darum, ein Fundament für zukünftige Maßnahmen zu bereiten. Um dieses bestmöglich zu gestalten und die gewonnenen Einsichten und Ziele mit einer breiteren Bevölkerung abzugleichen, führten wir am Ende der Kennenlernphase eine Online-Befragung durch. Denn auch wenn dies nicht neu ist: Ein Projekt dieser Art muss transparent aufgebaut sein, um die Menschen mitzunehmen, ihre Ansichten kennenzulernen und den Weg für die Umsetzung zu ebnet. Aus diesem Grund konnte man von Beginn an Impulse in das Projekt über „Hebbel-Boxen“ geben, die im örtlichen Einzelhandel aufgestellt waren. Durch die Pandemie wurde von dieser Möglichkeit jedoch wenig Gebrauch gemacht.

Für die Arbeit in der zweiten, der Weiterdenkenphase, soll Hebbel erneut zu Wort kommen: „Der gemeine Stoff muß sich in eine Idee auflösen und die Idee sich wieder zu einer Gestalt verdichten.“ Nachdem wir den gemeinen Stoff in der Kennenlernphase auflösten, ging es nun darum, gezielt Ideen zu finden, sie zu einer Gestalt zu verdichten und somit in einem stimmigen Zukunftsbild zu bündeln. Eine besondere Herausforderung – nicht nur wegen des digitalen Formats – war die mehrfache Präsentation des Zukunftsbildes vor unterschiedlichen Gremien. Um das zukünftige Wesselburen mit seinem deutlicheren Kulturschwerpunkt zu transportieren und den Funken überspringen zu lassen, entschieden wir uns gegen die Präsentation typischer Beraterfolien. Nicht zuletzt die Konzepte der vergangenen Jahre, die der Ort in Auftrag gegeben hat, basieren auf dem Vorgehen und Präsentieren klassischer Beratungen. Und ein ebenso klassisches Schicksal ereilte sie: Sie verschwanden in der Schublade. Um dies zu vermeiden, war unser Weg ein anderer: Wir stellten Wesselburens Zukunft vor, indem wir auf die Kraft von Geschichten und Bildern setzten.

Eine rund 30-minütige Erzählung über das Wesselburen im Jahr 2024 wurde mit Fotomontagen unterlegt. Zuvor abstrakte Gedanken wurden konkret mitteilbar und das Zukunftsbild Wesselburens konnte imaginierend entstehen. Anfängliche Befürchtungen, es könne ein rein hochkulturelles Angebot entwickelt worden sein – und sich wieder nur an einen kleinen Kreis von Interessierten richten – zerschlugen sich: Wir setzten auf einen weitgefassten Kulturbegriff und berücksichtigten die unterschiedlichsten Bedürfnisse verschiedenster Personengruppen. Dabei behielten wir unseren wichtigsten Anspruch immer vor Augen: Ein in sich stimmiges Kulturangebot zu kreieren, dessen einzelne Maßnahmen miteinander verknüpft sind.

Die Verwirklichenphase als dritte und letzte startete im November 2021: Die Stadtverordnetenversammlung beschloss die Realisierung des gesamten Konzepts sowie deren sofortigen Start und baute so auf der spürbaren Motivation im Ort auf. Um eine Überforderung zu vermeiden, die zu umfangreiche Maßnahmenpakete in besagter Schublade verschwinden lassen könnte, haben wir mit Blick auf eine realistische Finanzierung, auf unterschiedliche Zielgruppen und auf das Erreichen baldiger Ergebnisse insgesamt acht überschaubare Maßnahmen empfohlen. Diese gilt es, gemeinsam mit der gegründeten Arbeitsgruppe, im nächsten Schritt umzusetzen. Die erste Maßnahme galt der professionellen Entwicklung des neuen Logos der Stadt. Wesselburen hat Mut bewiesen, als es dem Vorschlag folgte, ein Eichhörnchen als Grundlage für das Logo einzusetzen, das eine Zwiebel statt einer Nuss in Händen hält: Die Zwiebel repräsentiert die Kirche mit ihrem für den Norden untypischen Zwiebelturm; das Eichhörnchen steht für Hebbels „Haustier“, dessen Tod ihn in tiefe Trauer stürzte. Beide stehen für die Besonderheiten Wesselburens.



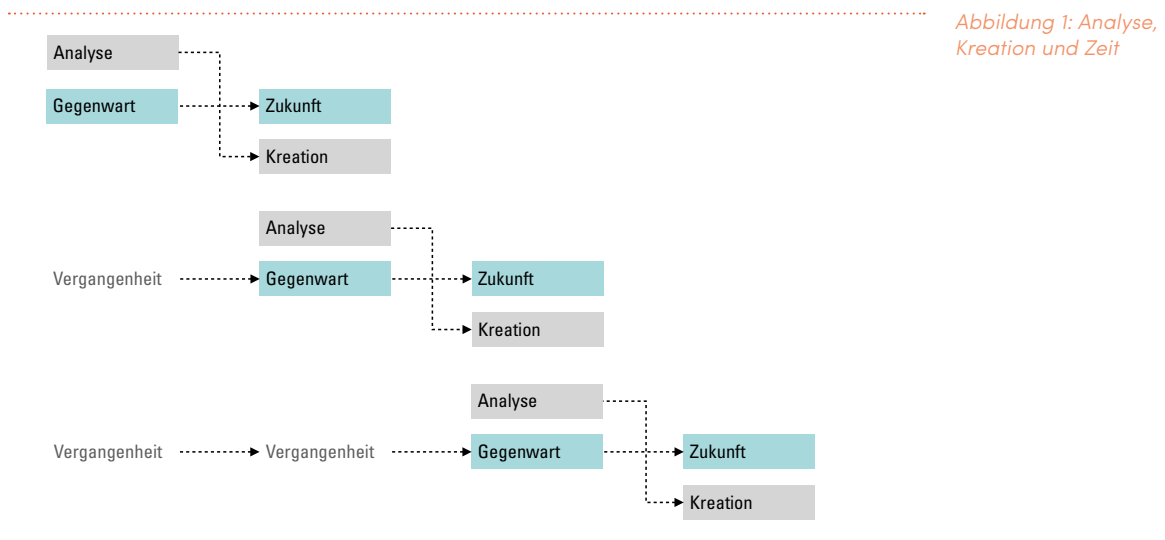
Das neue Logo der Hebbelstadt Wesselburen mit Eichhörnchen und Zwiebel.

HEBBELSTADT WESSELBUREN

In allen drei Phasen unterstützt uns vor Ort die Managerin der Bildungsregion Wesselburen und koordiniert einzelne Schritte und deren Durchführung. Ohne eine derartige Hilfe wäre solch ein Projekt gerade in einer Zeit wie dieser kaum durchführbar.

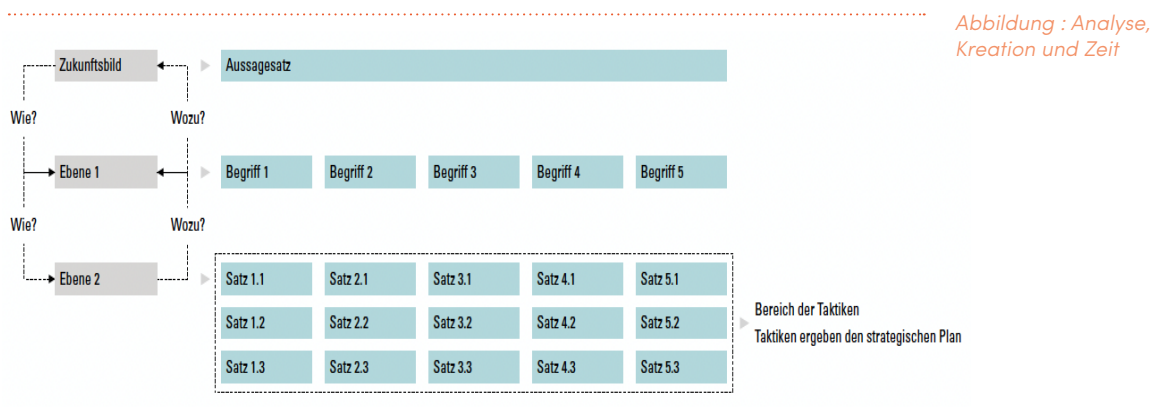
Nun: Ein Blick in die Theorie

In „Strategie und Kultur“ wird eine Strategietheorie entwickelt, die auf folgender Definition basiert: „Strategie ist eine Fähigkeit – die Fähigkeit, komplexe Situationen durch ein entsprechendes Denken und Handeln zu meistern.“ Komplexe Situationen zeichnen sich – anders als komplizierte – durch eine Vielzahl an Variablen aus. Diese können sich in der Analyse der Gegenwart sowie der Kreation der Zukunft und des Weges zeigen (Abb. 1). Es gilt: Je größer die Anzahl an Variablen, desto höher die Anforderung an die Fähigkeit „Strategie“. Wird Strategie angewendet, entsteht der strategische Plan. Anders als statische Pläne wie Fahr- oder Stadtpläne, die zwar änderbar, aber auf eine längere Dauer in der Zeit angelegt sind, zeichnet ein strategischer Plan sich durch ein hohes Anpassungspotenzial aus und wird so dynamischen Einflüssen gerecht. Werden ihm Ideen zugeordnet und aufeinander abgestimmt, werden diese zu miteinander verknüpften Maßnahmen: zu Taktiken. Ein strategischer Plan beinhaltet diese Taktiken und dient damit als Grundlage für ein Konzept, das weiterführende Auskunft gibt, beispielsweise zu Analyseergebnissen, Zwischenschritten, Prozessabläufen.



Wie aber gelangt man zu den Taktiken? Dazu ist nicht nur Kreativität erforderlich, wie oftmals angemerkt wird; bedeutender ist die Phantasie in ihrem ursprünglichsten Sinn als Erscheinung und Vorstellung. Durch sie gelangt man in die Winkel des potenziell Seienden, das verstanden

wird als die Gesamtheit aller bereits gedachten und noch zu denkenden Ideen. Jedoch sind nicht alle Ideen, die sich zu einem gewissen Zeitpunkt zeigen, tatsächlich zielführend. Aufgabe ist es demnach, eine Struktur in die gefundenen Ideen zu bringen. Wir gehen bei der Erarbeitung eines strategischen Plans wie folgt vor (Abb. 2): Durch die Auseinandersetzung mit Gegenwart und Zukunft und dem Erkunden des potenziell Seienden gelangen wir an einen Punkt, an dem nicht nur verschiedene Ideen vorliegen; wir haben auch ein Gespür entwickelt, in welche Richtung sich das Projekt bewegen kann. Die Richtung – oder besser: das Zukunftsbild – wird in einer Aussage festgehalten. Im Falle Wesselburens lautete sie: „Die Hebelstadt Wesselburen ist die Buchstadt.“ Unter diese Aussage subsumieren sich auf einer ersten Ebene Begriffe, die Antworten auf die Frage „Wie?“ geben: Wie wird Wesselburen zur Buchstadt? Die gefundenen Begriffe lauteten: Hebel, Buch, Bildung, Begegnung und Traditionen. Wird je Begriff erneut die Wie-Frage gestellt, gelangt man auf die zweite Ebene. Hier begegnen uns Antwortsätze – die Taktiken. Ein Satz zum Begriff „Buch“ lautet zum Beispiel: „Einmal im Jahr werden die Hebel-Tage als Literaturfestival im weiten Sinne durchgeführt, bei dem es um das Schreiben in all seinen Facetten, für jung und alt, gehen wird.“ Grundsätzlich erlaubt es uns der Begriff „Buch“, Hebel weiterzufassen: Ideen beispielsweise zum kreativen Schreiben oder zum Umgang mit Worten in Poetry Slams – auch auf Plattdeutsch, um eine Verknüpfung zum Begriff „Tradition“ herzustellen – konnten einfließen. Durch den Begriff „Stadt“ werden wir wiederum den örtlichen Besonderheiten und dem Wunsch nach Begegnung in der Stadt gerecht.



Vier Aspekte sind grundsätzlich hervorzuheben:

1. Inhaltlich verknüpft sind die Sätze der Ebene 2 und die Begriffe der Ebene 1. Wir sprechen von taktischen Knoten und können mit ihnen gewährleisten, dass keine Einzellösungen separat existieren. Stattdessen definiert ein tragfähiges Netz aus in sich stimmigen miteinander verknüpften Taktiken den strategischen Plan. Die Suche nach diesen intelligenten Verknüpfungen ist zentralster Baustein unserer Arbeit.

2. Die Sätze der Ebene 2 können hintereinander aufgelistet werden, sodass der strategische Plan praxistauglich ausformuliert vorliegt: auf wenigen Seiten, um die Möglichkeit zu wahren, auf dynamische Änderungen reagieren zu können – ein Umstand, dem die unter anderem in „Strategie und Kulturmanagement“ untersuchten Kulturstrategien von Städten mit ihrem hohen Seitenumfang nicht gerecht werden können.

3. Das Vorgehen ist auf der Ebene 2 nicht beendet. Je häufiger die Frage nach dem „Wie“ gestellt wird, desto feinteiliger werden die Taktiken. Oder anders ausgedrückt: Während die Zukunftsaussage und die Ebene 1 sich abstrakt zeigen, nimmt ab Ebene 2 das Konkret-Operative zu.

4. Dieser Aspekt knüpft einige Zeilen zuvor an: Das Zukunftsbild wird durch seine Themen (Begriffe) und Taktiken (Sätze) bestimmt. Letztere sind es unter anderem, die die Komplexität bestimmenden Variablen füllen. Im Umkehrschluss heißt dies, dass das Zukunftsbild sich verändert, je nachdem, welche Taktiken die Variablen füllen. Das potenziell Seiende auf Basis der Analyse der Gegenwart einerseits zu erkunden und Vergangenheiten als zurückliegende Gegenwarten einzubeziehen, hat bekanntlich unterschiedliche Ideen zur Kreation der Zukunft zutage gebracht. Würde man diese im dargestellten Sinne strukturieren, könnten andere Zukunftsaussagen wie beispielsweise „Wesselburen ist die Stadt der Sinne“ das Zukunftsbild bestimmen.

Fazit

In der Verwirklichenphase, in der sich das Projekt aktuell befindet, verlagern wir unseren Schwerpunkt ins Operative. Kein Wunder, immerhin greift das unter Punkt 3 Gesagte: Durch das Verwirklichen von Taktiken nimmt das Operative zu. Aufgrund der Dynamik und des Wissens,

dass strategische Pläne Veränderungen unterworfen sind, reagieren wir flexibel auf dynamische Situationen, kreieren neue Generationen des strategischen Plans und sind in der Lage, das Kulturkonzept anzupassen. Oder, um mit Clausewitz zu sprechen: Die Strategie „kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen“. In dem gesamten Projekt kommt uns zugute, neben praktischen Erfahrungen auf ein theoretisches Wissen zugreifen zu können. So können wir das Ziel aller, die Realisierung von Maßnahmen zur Profilschärfung, zur Imageverbesserung und zur Erhöhung der Identifikation, erreichen. Dazu dienen schon jetzt Eichhörnchen und Zwiebel.

LITERATUR

Carl von Clausewitz (2013): *Vom Kriege*, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Friedrich Hebbel (2013): *Tagebücher*, Reclam Verlag.

Björn Johannsen (2019): *Strategie und Kultur*, transcript Verlag.

Ders. (2021): *Strategie und Kulturmanagement*, Studienbrief Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg 2021.



Dr. Björn Johannsen ist studierter Orchesterschlagzeuger sowie Kulturmanager und gründete 2018 die Kulturberatung „Fishberg – die Kulturstrategen“. Seit 2007 ist er Dozent am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg mit dem Schwerpunkt „Strategie“. Nach einigen Jahren als Strategieberater bei einer Managementberatung war er Strategieverantwortlicher an der Musikhochschule Lübeck. Weitere Infos: www.fishberg.de; [Erklärvideo zu „Wie kommt das Neue in die Kulturinstitution?“](#)