

Strategie ist im Kulturbereich ein Thema, das bisher zwar permanent besprochen wird, in der konkreten Umsetzung jedoch noch ausbaufähig ist. Das könnte sich künftig ändern, wenn Kulturschaffende Strategie als Fähigkeit betrachten – und schließlich als solche vermittelt bekommen. Eine entsprechende Strategietheorie liefert dazu Björn Johannsen, die er mit der „Fishberg Akademie“ in ein Weiterbildungsformat übertragen hat. Über die Relevanz der Akademie sprechen er sowie Lea Aumann und Phillip Barczewski, die das Format bereits getestet und durch ihr Feedback beeinflusst haben.

„Strategie ist eine Fähigkeit.“

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Herr Johannsen, wie kam es zur Idee der „Fishberg Akademie“?

Björn Johannsen: Bevor ich Fishberg gegründet habe, habe ich in verschiedenen Berufen gearbeitet – u.a. in einer Unternehmensberatung und als strategischer Berater der Musikhochschule Lübeck. Das Thema „Strategie“ hat mich stets begleitet, wobei ich mich immer wieder gefragt habe: Was bedeutet „Strategie“ wirklich? Denn prinzipiell verwenden wir diesen Begriff permanent in unterschiedlichen Kontexten – und für den Kulturbereich anwendbar erschien mir keine Definition von „Strategie“. Um der Frage nachzugehen, was Strategie eigentlich ist, habe ich mich zum Promotionsstudium am Institut KMM in Hamburg angemeldet und eine Strategietheorie entwickelt, die auch in meiner Dissertation „Strategie und Kultur“ nachzulesen ist. Diese basiert auf der These, dass Strategie eine Fähigkeit ist und Fähigkeiten erlernbar sind – ein Verständnis, das u.a. durch die Antike beeinflusst wurde. Denn anders als andere Würdenträger wurden im antiken Griechenland Strategen nicht per Los gewählt, sondern erhielten ihre Funktion aufgrund ihrer Fähigkeiten. Gedanklich besonders beleuchtet habe ich zudem die Unterscheidung zwischen Strategie und Plan: Ein Plan ist sichtbar, aber die Strategie als solche ist nicht sichtbar. Ein strategischer Plan, wie ich ihn nenne, ist wiederum ein sichtbares Ergebnis der Anwendung der Strategie als Fähigkeit.

Am Institut KMM gebe ich zwar seit Jahren Präsenzveranstaltungen zum Thema „Strategieentwicklung in Kultureinrichtungen“, und dieses Thema fand bei den Studierenden immer großen Anklang. Um diese Inhalte aber in einer tiefergehenden und umfangreicheren Form über den Hochschulkontext hinaus auch anderen Kulturschaffenden zu vermitteln, entstand schließlich die Idee, die „Fishberg Akademie“ zu gründen.

Die „Fishberg Akademie“ soll eine Weiterbildungsmöglichkeit zum Thema „Strategie im Kulturbetrieb“ werden. Welche Schwerpunkte setzen Sie dabei?

BJ: Zum einen möchte ich den Teilnehmenden diese neue Theorie vorstellen, indem sie sich dem Strategiebegriff aus philosophischer oder soziologischer Sicht nähern, ihn aber auch mit traditionellen Ansätzen – oft aus der Wirtschaft oder dem Militärwesen – vergleichen. In der Strategietheorie gibt es verschiedene Elemente, die im Programm der „Fishberg Akademie“ über mehrere Wochen portioniert werden. Eine Sitzung wird zwischen zwei bis drei Stunden dauern und online stattfinden. Jede wird mit einem Impuls starten, in dem ich den Teilnehmenden in komprimierter Form einen Begriff oder Strategieelemente und die damit verbundenen Thesen vorstelle, wie etwa: „Strategie ist eine Fähigkeit.“ Damit einher gehen auch immer die Fragen: Woher kommt diese These und wie kann ich sie begründen? Gleichzeitig stelle ich diese These zur Diskussion, um zu sehen, ob die Teilnehmenden ihr folgen können und wollen. Denn wenn sie das nicht können, ist bereits der erste Dominostein falsch gesetzt, sodass die nächsten Sitzungen nicht darauf aufbauen können.

Ich möchte den Teilnehmenden diese neue Theorie vorstellen, indem sie sich dem Strategiebegriff aus philosophischer oder soziologischer Sicht nähern, ihn aber auch mit traditionellen Ansätzen vergleichen.

Björn Johannsen

Neben „Strategie“ drehen sich die weiteren Impulse beispielsweise um Begriffe wie „Zweck“, „Ziel(e)“, „Komplexität“ und „Kompliziertheit“, „Kreativität“ und „Fantasie“ sowie die Unterscheidungen zwischen den Begrifflichkeiten. Ein weiterer wichtiger und spannender Bestandteil meiner Strategietheorie ist zudem die Dynamik: Da Strategie dem Begriff nach ursprünglich aus dem Militärwesen stammt, entsteht die Dynamik u.a.

dadurch, dass dem eigenen ein feindliches Heer gegenübersteht und man nicht weiß, wie sich dieses Heer bewegen, wie der Angriff geplant sein wird. Diese Dynamik mitzudenken, versuche ich den Teilnehmenden in Kombination mit dem „potenziell Seienden“ zu vermitteln: Darunter verstehe ich wiederum einen Kosmos an Ideen, der um uns herumschwirrt. Um darin neue Möglichkeiten zu finden, müssen wir über Grenzen hinausdenken. Am Ende kommen alle Begriffe und Elemente in der Strategietheorie zusammen und ergeben als Bündel das, was Strategie als Fähigkeit ausmacht. Ziel der „Fishberg Akademie“ ist es, den Teilnehmenden genau das näher zu bringen. Dafür habe ich durch meine praktische Arbeit an und in verschiedenen Projekten die Strategietheorie in der Praxis weiterentwickelt und ein Canvas entwickelt, das ich „Fishberg Kompass“ nenne. Dieses bündelt die Strategietheorie-Elemente und macht einzelne Schritte dieses Prozesses sichtbar.

Um im Kosmos an Ideen, der um uns herumschwirrt,
neue Möglichkeiten zu finden, müssen wir über Grenzen
hinausdenken.

Björn Johannsen

Den theoretischen Input ergänze ich um Diskussionsrunden und Rückfragen sowie Übungen, bspw. zur Kreativität und Fantasie, um das potenziell Seiende zu betreten. Somit gibt es auch Praxisanteile in Breakoutsessions sowie eigene Praxisbeispiele der Teilnehmenden, da diese ihren eigenen Fall, ihr eigenes Projekt mit in die Akademie bringen. Für dessen Bearbeitung sollte jede:r über die festen Termine der einzelnen Sitzungen hinaus noch Zeit einplanen.

Welchen Mehrwert soll die „Fishberg Akademie“ für die Arbeit im Kulturbetrieb bieten?

BJ: Der Mehrwert für den Kulturbetrieb ist diese andere Perspektive auf den Strategiebegriff. Durch den Fundus an Annahmen, Gedanken, Übungen, Anordnungen und Instrumenten lässt sich die Theorie schließlich auch im Kulturbereich anwenden. Denn ein weiteres großes Problem der bisherigen Strategiebeschreibungen und -theorien ist: Sie sind überwiegend auf Unternehmen zugeschnitten. Aber man kann auch als Privatperson eine Strategie besitzen, wobei die Überlegungen aus dem Wirtschaftssektor noch weniger greifen. Daher versuche ich, in der Akademie

vielmehr eine persönliche Haltung zu vermitteln. Die hat mit Unternehmen und Wettbewerb erst mal gar nichts zu tun, sondern ist eine Art des Denkens und Handelns in Komplexitäten. Darin steckt auch ein Mehrwert: Die Strategie aus dem Wirtschaftskosmos wird entmystifiziert.

Bevor Sie die „Fishberg Akademie“ auf den Markt bringen, haben Sie im vergangenen Semester über einen Zeitraum von acht Wochen gemeinsam mit einigen Ihrer Studierenden einen Testlauf der Akademie-Inhalte gemacht. Was war Ihnen dabei besonders wichtig? Und was davon war besonders wertvoll?

BJ: Während die „fertige“ Akademie kostenpflichtig sein wird, war das Einzige, was ich mir von den insgesamt acht Teilnehmenden im Testlauf gewünscht habe, nach jeder Stunde ein ehrliches Feedback zu erhalten. Das hat sich als besonders wertvoll erwiesen. Spannend war für mich, dass sich das Feedback allein schon durch den Wechsel vom „Sie“ aus dem Hochschulkontext zum „Du“ verändert hat und es dadurch noch offener wurde. Gleichzeitig war das Feedback der Studierenden, die bereits allesamt in Kulturberufen arbeiten, immer konstruktiv, sodass ich mitunter nach den Sitzungen manches nachjustiert und verändert habe. Aber genau das habe ich mir gewünscht, damit sich das Produkt so entwickeln kann, dass die Akademie eine Marktreife erreicht, indem sie sich an den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientiert. Deswegen habe ich den Testlauf auch nicht mit einem fertig geplanten Programm durchgeführt, sondern diese Woche für Woche weiterentwickelt. So konnte ich das Feedback der Teilnehmenden umfassend aufgreifen, ohne dass ich dafür das Geplante komplett hätte umwerfen müssen.

Das Feedback der Studierenden, die bereits allesamt in Kulturberufen arbeiten, war immer konstruktiv, sodass ich mitunter nach den Sitzungen manches nachjustiert und verändert habe.

Björn Johannsen

Ein wichtiger Aspekt war zum Beispiel, den richtigen Moment für die oben beschriebenen Impulse zu finden. Dafür haben wir diesen Zeitpunkt in den ersten Sitzungen zunächst hin- und hergeschoben. Ein zweiter wichtiger und damit verbundener Aspekt war die Frage nach der medialen Begleitung: So wird es nun jeweils vor der kommenden Sitzung ein kleines Abstract geben,

mit dem man sich auf den nächsten Impuls vorbereiten kann. Mit einem Handout in PDF-Form kann man sich in der jeweiligen Sitzung direkt Notizen auf dem Rechner oder dem Tablet zum Impuls machen. Zudem erhält man diesen nach der jeweiligen Sitzung als Slideshow mit Tonspur für die Nachbereitung. All das hätte ich in dieser Art und Weise gar nicht herausarbeiten können, weil ich schon zu sehr im Thema gewesen bin und mir so der Blick für die Bedürfnisse der Teilnehmenden gefehlt hat.

Sie, Frau Aumann und Herr Barczewski, haben u.a. an diesem Testlauf teilgenommen. Wie haben Sie davor im Studium, aber natürlich auch in ihrer Arbeitswelt das Thema „Strategie und Kultur“ wahrgenommen?

Lea Aumann: Ich bin selbst Schauspielerin und bin gerade in die Regie gewechselt, wobei ich immer wieder merke, dass im kreativen Bereich selten hoch strukturiert und klar zielgerichtet gearbeitet wird – auch in Leitungspositionen. Deshalb deckt sich für mich auch die Wirtschaftsdefinition zur Strategie nicht mit der Arbeitswelt im Kulturbereich. Zudem scheinen im Kulturbetrieb viele Menschen vor den managerialen Aspekten noch immer sehr zurückzuschrecken, da ihnen die konkrete Anwendbarkeit fehlt. Diese Lücke wird auch bisher im Kulturmanagement-Studium zu selten gedeckt. Deshalb war ich auch von den Strategie-Vorlesungen von Björn Johannsen so mitgerissen, weil ich hier endlich das Gefühl hatte, diese Lücke für mich selbst schließen zu können. Im Testlauf für die „Fishberg Akademie“ hat mir persönlich der Kompass sehr geholfen. Denn dieser strukturiert die Ideen in einem fast dreidimensionalen System, das zwar immer wieder interdependent ist und trotzdem den Ideen eine klare Struktur gibt, ohne sie einzuschränken. So konnte ich als kreativ schaffender Mensch den theoretischen Input verknüpfen und verinnerlichen sowie ihn schließlich auch in die Praxis übertragen.

Im Kulturbetrieb scheinen viele Menschen vor den managerialen Aspekten noch immer sehr zurückzuschrecken, da ihnen die konkrete Anwendbarkeit fehlt. Diese Lücke wird auch im Kulturmanagement-Studium zu selten gedeckt.

Lea Aumann

Phillip Barczewski: Als Dirigent habe ich freischaffend bei verschiedenen Orchestern und Festivals, wie z.B. dem IMPULS-Festival für Neue Musik in Sachsen-Anhalt, Erfahrung gesammelt. Aktuell bin ich in einem festen

Engagement als Künstlerischer Projektleiter und Musikdramaturg am Theater Lüneburg. Dadurch kenne ich unterschiedliche Perspektiven auf den Kulturbetrieb und die Kulturpolitik: Auf der einen Seite gibt es sehr viele freie Künstler:innen und Ensembles, die zum Teil sehr innovativ sind oder aber den Druck verspüren, zum Teil aus wirtschaftlichen Gründen, es ständig sein zu müssen. Auf der anderen Seite sind die großen alten Tanker – die traditionell gewachsenen, öffentlich geförderten Institutionen wie die Tarif-Orchester und Staats-, Stadt- und Landestheater. Wie unterschiedlich diese Seiten – insbesondere in Krisenzeiten – funktionieren oder eben nicht funktionieren, hat man während der Pandemie gesehen. Ich habe mich immer gefragt, wie wir eine neue kulturpolitische und strukturelle Erzählung hinbekommen können, in der diese beiden Seiten viel stärker Synergien bilden können. Daher hat mich das Strategie-Thema schon immer sehr interessiert. Im Rahmen meines KMM-Studiums habe ich schließlich die Veranstaltung „Strategieentwicklung für Kultureinrichtungen“ besucht. Mir erschien die These, dass Strategie eine Fähigkeit ist, sehr plausibel. Denn gerade im Kulturbereich ist unser Handeln durch eine starke Dynamik beeinflusst, weshalb sich die berühmten 5 oder 10-Jahrespläne in meinen Augen kaum noch seriös verfolgen lassen. Da reicht schon ein Blick auf die vergangenen zwei Jahre und die Gegenwart. Insofern ist der Fishberg-Ansatz besonders interessant, da er auf Kreativität aufbaut. Und Kreativität ist ja das Kapital von Künstler:innen und Kulturschaffenden überhaupt. In der Akademie und bei der Arbeit mit dem Kompass bekommt man einen methodischen Zugang zur eigenen Kreativität und Fantasiewelt und entwickelt sozusagen seine persönliche strategische Fähigkeit – eine Art Ermächtigung zum Strategieren. Und diese Fähigkeit finde ich gerade in Zeiten der Ungewissheit für Kulturmanager:innen besonders wertvoll.

Der Fishberg-Ansatz ist insofern besonders interessant, da er auf Kreativität aufbaut. Und Kreativität ist ja das Kapital von Künstler:innen und Kulturschaffenden überhaupt.

Phillip Barczewski

Was nehmen Sie beide für Ihr Berufsleben mit?

LA: Diese Ermächtigung habe ich ebenfalls empfunden: Dadurch, dass ich nun ein entsprechendes Vokabular habe, bin ich ermächtigt, etwas daraus zu machen und kann auf dieser Basis aufbauen. Außerdem habe ich durch die stetige Wiederholung und die klare Benennung der einzelnen Schritte

diese Fähigkeit mittlerweile tief verinnerlicht. Den für mich größten Turning Point gab es in dem Projekt, das ich in der Akademie bearbeitet habe: Es hat die Förderung dieses Jahr nicht bekommen, die wir für die Realisierung gebraucht hätten. Früher hätte mir das den Boden unter den Füßen weggezogen und ich hätte viel länger gebraucht, um mich zum Weitermachen zu motivieren. Aber mit dem Wissen, das wir im Testlauf der Akademie vermittelt bekommen haben, habe ich bei der Absagemail gedacht: „Super, es ist gescheitert, aber das ist ja die Dynamik, mit der ich was anderes machen kann. Denn ich habe ich noch weitere Optionen und schaue, was stattdessen passt.“ Hier konnte ich also die erlernte Fähigkeit klar nutzen und mithilfe meiner Kreativität und Fantasie neue Lösungen finden.

PB: Die intensive Auseinandersetzung mit Strategie war für mich zugleich eine Reflexion über Leadership. Denn Führen bedeutet für mich, in der Lage zu sein, strategisch zu denken und zu handeln. Damit verbunden habe ich im Testlauf der „Fishberg Akademie“ z.B. ein neues Bewusstsein für Komplexität bekommen: also was Komplexität bedeuten kann, sie vor allem im Alltag zuzulassen (und lieben zu lernen) und nicht zu vorschnellen Schlüssen zu kommen.

Die intensive Auseinandersetzung mit Strategie war für mich zugleich eine Reflexion über Leadership. Denn Führen bedeutet für mich, in der Lage zu sein, strategisch zu denken und zu handeln.

Phillip Barczewski

Wie haben Sie, Frau Aumann und Herr Barczewski, die Feedbackkultur empfunden?

PB: Generell haben wir es innerhalb der Gruppe geschafft, einen Raum zu schaffen, in dem konträre Thesen Platz hatten. Dabei hatten wir alle großes Interesse daran, diese Akademie mit zu entwickeln und Teil der Entstehung zu sein. Wir hatten einerseits über acht Wochen einmal wöchentlich die Möglichkeit, für zwei bis drei Stunden aus unserem gewohnten Arbeitskontext herauszutreten, zu diskutieren und zu lernen. Andererseits hatte der Feedbackteil auch einen selbstreflexiven Anteil, was ich für die eigene Entwicklung als Kulturmanager als einen großen Gewinn erachte.

LA: Den offenen Diskurs habe ich ebenfalls sehr wertvoll empfunden, wobei Björn Johannsen einen guten Nährboden für Diskussionen gesetzt hat. Mehrere Meinungen konnten so problemlos nebeneinanderstehen. Durch das interdisziplinäre Team hatten wir außerdem die Möglichkeit, uns gedanklich aus dem eigenen Arbeitsbereich im Kulturbetrieb und der jeweiligen Komfortzone rauszubewegen und Verständnis für andere Sparten und Aufgabenfelder bekommen.

Durch das interdisziplinäre Team hatten wir die Möglichkeit, uns gedanklich aus dem eigenen Arbeitsbereich im Kulturbetrieb und der jeweiligen Komfortzone rauszubewegen.

Lea Aumann

Wie soll es mit der „Fishberg Akademie“ weitergehen, Herr Johannsen? Wie sieht Ihr weiterer Plan aus?

BJ: Bei Fishberg stecken wir gerade mitten in den Vorbereitungen des Re-launchs unserer Website. Diesen möchten wir zeitgleich mit der Akademie umsetzen, wobei uns auch klar ist, dass wir dafür tendenziell etwas mehr Zeit für eventuelle Verzögerungen einplanen müssen. Aber unser Ziel ist, noch in diesem Jahr mit der Akademie zu starten. Die nötigen Infos zur Akademie gibt es dennoch schon jetzt auf unserer aktuellen Webseite. Auf dieser kündigen wir außerdem an, dass es vorab ein Online-Meeting geben wird für alle, die sich für die Akademie und ihre Inhalte interessieren und Fragen haben, sodass niemand die Katze im Sack kaufen muss. Über die Mailadresse akademie@fishberg.de kann man sich dazu anmelden und jederzeit Kontakt zu uns aufnehmen, sollte es Fragen zur Akademie geben.

Darüber hinaus sitze ich gerade noch am Feinschliff des Prototyps der Akademie, in den ich u.a. das schriftliche Feedback der Teilnehmenden des Testlaufs einarbeite. Grundsätzlich muss ich berücksichtigen, dass die neue Gruppe andere Fragen haben wird. Im Testlauf kamen beispielsweise viele Teilnehmende aus dem Theaterbereich, worauf auch ich mich zusätzlich vorbereiten musste, da ich aus dem Musikbereich komme. In der neuen Gruppe sind es sicherlich andere oder weitere Bereiche. Hier ist es daher wichtig, die Teilnehmenden immer als Expert:innen ihres Bereichs zu betrachten, die auch meinen Horizont erweitern.



Lea Aumann ist eine 25-jährige Kulturakteurin und Fernstudentin des Kultur- und Medienmanagements an der HfMT Hamburg. Die gelernte Schauspielerin erweitert ihr berufliches Portfolio momentan als feste Regieassistentin am Schleswig-Holsteinisches Landestheater.



Phillip Barczewski studierte Musik- und Geschichtswissenschaft, Dirigieren sowie Kulturmanagement. Nach Stationen als Dirigent ist er am Theater Lüneburg als Künstlerischer Projektleiter und Musikdramaturg engagiert. Er entwickelte zahlreiche Konzertformate und Projekte u.a. für die Lüneburger Symphoniker. Seit 2022 leitet er zudem das von ihm initiierte Musikfestival KM550 in Bleckede.



Björn Johannsen ist diplomierter Orchesterschlagzeuger. Er entschied sich mehr und mehr für Aufgaben hinter der Bühne und studierte schließlich Kulturmanagement. Nach einigen Jahren bei einer Managementberatung war Björn Johannsen von 2010 bis 2016 Strategieverantwortlicher der Musikhochschule Lübeck und gründete 2017 die Kulturberatung „Fishberg“. Sein Schwerpunktthema ist die Strategie.