

Kulturpolitik  
& Nachtkultur  
Kulturgleichzeitigkeit  
Zukunftsbilder

3



Die Beziehung zwischen Kultur und Nachhaltigkeit ist eine moderne Variation der uralten Wechselbeziehung zwischen Kultur und Natur.

Integration von Kultur in die digitale Stadtentwicklung, sollte zügig über die Bundes- und Landespolitik in die Kommunen getragen - und entsprechende Mittel verfügbar gemacht werden.

Der Kulturbegriff muss geweitet werden: Informationssouveränität, Partizipation und mündiges Bürger:innentum gilt es in einer evolvierenden Stadtgesellschaft zu stärken.

Change Management bedeutet die planvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand.



# Fit für die Zukunft?

## Change Prozesse für mehr Zukunftsfähigkeit in Kultureinrichtungen!

Daniela Koß

Nur selten wandeln sich alle Bereiche einer Gesellschaft so schnell wie im Moment. Die gesellschaftlichen Transformationen erfordern vielerorts, das Selbstverständnis, die Technologien und die Programmatik den aktuellen Entwicklungen anzupassen. Zusätzlich steht in vielen Einrichtungen ein Generationenwechsel und/oder Modernisierungsprozess bevor. Vor diesen Herausforderungen, veraltete Strukturen in zeitgemäße zu überführen, stehen derzeit auch Einrichtungen der kulturellen Bildung wie Jugendkunst- und Musikschulen, ebenso Theater- und Kulturvereine, Museen, Bibliotheken und Stadtteilzentren.

### Förderprogramm sozioK\_change

Um den Kulturinstitutionen in freier Trägerschaft wie der Soziokultur, den theaterpädagogischen Zentren oder auch teils ehrenamtlich getragenen Initiativen in ländlichen Räumen eine Neuausrichtung zu ermöglichen und den anstehenden Generationenwechsel zu begleiten, hat die Stiftung Niedersachsen von 2016 bis 2021 das Förderprogramm sozioK\_change durchgeführt. Im Rahmen des Programmes begaben sich 15 Kulturein-

richtungen in einen dreijährigen Veränderungsprozess und entwickelten mit Hilfe von Berater:innen ihre Institution weiter. Die Förderung der Stiftung Niedersachsen umfasste Mittel im Umfang von bis zu 25.000 Euro, Unterstützung durch professionelle Berater:innen sowie Austausch- und Fortbildungsangebote. Ziel war es, mit Hilfe des Change-Managements Probleme zu benennen sowie Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Change-Management ist ein geeignetes Instrument, um mit der Unterstützung von externen Coaches neue Visionen und Strukturen zu entwickeln und eine Einrichtung zukunftsfähig aufzustellen. Change-Management bedeutet die planvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand. Ausgehend von einer langfristigen Perspektive von bis zu drei Jahren werden unter Anwendung verschiedener Methoden und Instrumente in gelungenen Change-Prozessen die Einzelschritte strategisch sinnvoll geplant, gesteuert, kontrolliert und auch stabilisiert. Mit diesem ungewöhnlichen Förderansatz betrat auch die Stiftung Niedersachsen damals Neuland.

221

Organisationsstruktur  
 Mehr Partizipation  
 Außendarstellung  
 Imagewechsel  
 Interne Kommunikation  
 Neue Zielgruppen  
 Finanzen & Buchhaltung  
 Ehrenamt  
 Verein vs. gGmbH  
 Neue Angebote

222

### Welche Herausforderungen gab es?

Die folgenden Themen stellen nur eine Auswahl aus dem komplexen Feld der Herausforderungen dar, die in den Einrichtungen bearbeitet wurden. In der Regel wurden drei bis sechs Themen parallel bearbeitet.

Das folgende Beispiel soll die Vielzahl und Komplexität der Themen verdeutlichen, die in den drei Jahren in einem Kulturzentrum bearbeitet wurden:

Mit der Kampagne „... früher war alles besser“ nahm das Kulturzentrum Sumpflume aus Hameln spielerisch den Kampf gegen verkrustete Strukturen und eine zunehmende Überalterung des Publikums auf. Das soziokulturelle Zentrum hat es in wenigen Jahren geschafft, sein Image zu verändern und sein Publikum zu verjüngen. Auf einer zweitägigen Strategietagung wurde zunächst mit dem gesamten Team die Ausgangslage analysiert, die kommenden Herausforderungen skizziert und erste Handlungsstrategien entwickelt. Zu den benutzten Instrumenten gehörten neben einer

SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) auch die Entwicklung eines Leitbildes. Fragen nach dem Selbstverständnis und der zukünftigen Ausrichtung der Sumpflume standen im Vordergrund. Dazu gehörten grundsätzliche inhaltliche Fragen nach einem zeitgemäßen Programm und einer modernen Außendarstellung, nach der Ansprache junger Zielgruppen bei gleichzeitiger Bindung des bisherigen Publikums und nach mehr Beteiligungsformaten für die Bürger:innen. Aber auch interne Prozesse und die Frage nach guten Arbeitsstrukturen, in denen alle zufrieden arbeiten und sich einbringen können, wurden thematisiert. Als dritter Komplex stand die Überprüfung der Rechtsform und die strukturelle Unterfinanzierung des gesamten Zentrums auf der Tagesordnung. Die Bearbeitung der Themen wurde zusätzlich zu dem ohnehin enormen Arbeitspensum bewältigt.

## Vorgehensweise in Change-Prozessen

Mit Hilfe der Berater:innen wurden die Herausforderungen anfangs systematisiert und Handlungsstrategien entwickelt. Bewährt hat sich im Förderprogramm sozioK\_change ein dreiteiliger Prozess:

1

Die Prozesse starteten in der Regel mit einer Ist-Analyse unter Anwendung der SWOT- und Stakeholder-Analyse. Die SWOT-Analyse ist eine gängige Methode zur Positionsbestimmung. Aus den Antworten ergeben sich bereits erste Handlungsoptionen. Das Ziel einer Stakeholder-Analyse besteht in der systematischen Ermittlung aller für die Kulturinstitution relevanten Akteur:innen wie Zuschauer:innen, Förderer:innen, Künstler:innen, Zulieferer:innen oder Konkurrent:innen und deren Bewertung. Hiermit werden potenzielle Barrieren und mögliche Behinderungen durch Personen oder Institutionen ermittelt. Am Anfang des Prozesses stand häufig auch eine Leitbildentwicklung zur Ausrichtung aller vorhandenen Bereiche einer Organisation, etwa einer Geschäftsstelle, von Gremien oder Ehrenamtlichen, auf die gemeinsame Zielsetzung. Ein Leitbild fasst die Vision, die Mission und die Ziele der Einrichtung zusammen.

2

Im Rahmen der Strategieplanung wurden aus den Analysen, Bedarfen und Wertvorstellungen Aktionen und Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und beschrieben. Es hat sich bewährt, diese Maßnahmen möglichst

detailliert auszuarbeiten sowie Zuständigkeiten klar zu benennen. Um einer Überlastung der Mitarbeiter:innen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Abläufe genau zu planen und zu terminieren. Zu viele Themen gleichzeitig zu bearbeiten, führt nur zur Überforderung und produziert Widerstände.

3

Nach der Umsetzung mussten die erreichten Änderungen in den Einrichtungen verstetigt werden. Die Ergebnisse wurden in den Einrichtungen kontrolliert, evaluiert und gegebenenfalls nachgesteuert.

223

## Individuelle Lösungsstrategien verfolgen, individuelle Ergebnisse erhalten

Die Lösungsstrategien wurden für jedes Thema individuell erarbeitet und auf die Bedarfe und Möglichkeiten der Kulturinstitution zugeschnitten. Insgesamt sind die Ergebnisse der Change-Prozesse in den 15 Einrichtungen je nach Ausgangslage, Größe und finanziellem Background der Institution sehr unterschiedlich ausgefallen. Die folgenden Beispiele verdeutlichen ansatzweise die unterschiedlichen Ergebnisse für die jeweiligen Probleme:

- Erneuerung nach

### Generationenwechsel

Entfachte ein Generationenwechsel in einer Kultureinrichtung eine rasante Erneuerung vieler Bereiche und einen Motivationsschub bei den Mitarbeiter:innen, so

steckte eine andere Kultureinrichtung in permanenten Aushandlungsprozessen und Machtkämpfen fest.

- **Imagewechsel:**

- jünger und zeitgemäßer**

Ein neues zeitgemäßes Corporate Design führte noch lange nicht zu dem gewünschten Imagewechsel. Erst das Einbinden neuer Zielgruppen, das Anbieten neuer Veranstaltungen oder das Ausprobieren neuer Formate im Sinne des Audience-Developments konnte das Außenbild einer Institution langsam verändern.

- **Kommunale Finanzierung:**  
**mehr strukturelle Förderung**

In einem Verein konnte die hauptamtliche Geschäftsführung gestärkt und finanziell durch kommunale Mittel abgesichert werden. Ein anderer Verein entschied sich für ein unabhängiges, basisdemokratisches Modell ohne Geschäftsleitung und ohne kommunale Förderung.

- **Mitgliederakquise mit dem Ziel:**  
**Verjüngung und Neuverteilung der Aufgaben**

In einem Verein wurde viel Kraft in die Gewinnung neuer Vereinsmitglieder und ehrenamtlicher Kräfte investiert und ein anderes Kulturzentrum änderte aufgrund mangelnden Engagements der Bürger:innen vor Ort die Rechtsform und überführte den Verein in eine gGmbH, sodass keine neuen Mitglieder benötigt wurden.

Es zeigt sich also, dass es keinen Königsweg gibt. Was für die eine Institution richtig war, konnte nicht zwangsläufig auf eine andere übertragen werden.

So unterschiedlich die Ergebnisse im Einzelnen auch waren, so kristallisierten sich dennoch in den Entwicklungsprozessen übertragbare Erfolgsfaktoren für die Prozessgestaltung heraus.

## Erfolgsfaktoren im Change Prozess

### 1 - Ausgangssituation

Wenn anfangs eine dringende Notwendigkeit zur Veränderung vorhanden war, wie fehlende Mitglieder, zu wenig Publikum, eine ineffiziente Organisationsstruktur und Kommunikationskultur, finanzielle Probleme oder bedingt durch einen Generationenwechsel drängende Fragen mit neuer Energie angegangen wurden, so funktionierte der Change-Prozess am besten. Also entweder aus der Not heraus oder angefeuert durch eine neue Geschäftsleitung entfaltete der Prozess die höchste Dynamik.

### 2 - Prozessesstart

Wurden anfangs SMART-Ziele (spezifisch, messbar, erreichbar und realistisch) formuliert, eventuell noch eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild entwickelt und im Prozess möglichst alle Beteiligten mitgenommen, so waren gleich mehrere Gelingensbedingungen erfüllt.

224

### 3 - Kommunikation

Change Prozesse erfordern ein immenses Maß an Kommunikation. Besonders die Change Prozesse gelangen, wo weder Aufwand noch Zeit gescheut wurde, um immer wieder Veränderungen auszuhandeln, durchzusetzen und notfalls alles wieder von Anfang an diskutiert wurde. Ängste, Widerstände oder Zweifel wurden ernst genommen und gemeinsame Lösungen entwickelt.

### 4 - Kompetente Führung

Change-Prozesse werden auf Leitungsebene initiiert und vorangetrieben. Häufig unterliegt ihr auch die Kontrolle der angeschobenen Prozesse, sie trägt die Verantwortung und ist zugleich der Motor. Ist die Leitungsebene klar strukturiert, kommunikativ und füllt ihre Rolle als Leitung qualifiziert aus, fühlen sich auch die Mitarbeitenden sicher im Prozess.

### 5 - Beratung

Die Berater:innen unterstützten sowohl fachlich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Prozesse als auch bei der zeitlichen Strukturierung der Maßnahmen. Diese strukturgebende Hilfe sowie der Blick von außen wurden sehr geschätzt und als motivierend empfunden. Einen Change-Prozess von bis zu drei Jahren ohne externe Hilfe zu organisieren, zu reflektieren, anzupassen und die Motivation aufrechtzuerhalten, ist möglich – aber schwierig. Im sozioK\_change Programm wurde zusätzlich flexibel auf Bedarfe reagiert und von Supervision und Konfliktmanagement, über Leistungscoaching bis hin zur Steuerberatung mit weiteren Spezialisten zusammengearbeitet.

### 6 - Zeit

Alle Kultureinrichtungen benötigten mehr Zeit als geplant sowohl für den Gesamtprozess wie auch pro Mitarbeiter:in und haben die Dynamiken in den Prozessen unterschätzt. Ein von vornherein langfristig angelegter Prozess ist für komplexe Zusammenhänge von größter Notwendigkeit. Zusätzlich eingeplante Arbeitszeit für die Mitarbeitenden und gut geplante Deadlines mit der Option zur Verlängerung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

225

## Handlungsempfehlungen für Kultureinrichtungen und Prozesse

Die Kunst im Change Prozess besteht darin, Widerstände abzubauen und Akzeptanz für die neuen Inhalte und Systeme zu schaffen. Wenn das Team und die Gremien gemeinsame Werte und Ziele verfolgen, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit am höchsten. Change-Management erfordert außerdem agile Führungsstrukturen und flache Hierarchien. Schnell, flexibel und proaktiv im Prozess zu agieren, Neues auszuprobieren und auch ein Scheitern zu riskieren, hat sich bewährt.

- Eingeplant werden sollte etwa 30 Prozent mehr Zeit.
- Es sollten ALLE Probleme SMART definiert, Zuständigkeiten klar formuliert und alle relevanten Personen mit einbezogen werden.

- Die Unterstützung durch eine:n externe:n Coach oder Berater:in während des gesamten Prozesses und die Auseinandersetzung mit Change-Management schon im Vorfeld wird dringend empfohlen.
- Das Team benötigt Resilienz.

## 226

### Handlungsempfehlungen Kulturpolitik/Förderung

Die Förderung eines Organisationsentwicklungsprozesses ist nicht unproblematisch. Daher ist es umso wichtiger, Förderprogramme mit der notwendigen Sorgfalt zu konzipieren. Das sozioK\_change Programm basierte im Wesentlichen auf dem Vertrauen in den Veränderungswillen und die Kompetenz der Kultureinrichtung, dem Ansatz zu unterstützen und nicht zu steuern und der Flexibilität, sich als lernendes Förderprogramm zu begreifen und auf Bedarfe zu reagieren. Wichtigstes und zugleich neuralgisches Element sind die Berater:innen.

Die Bestandteile des Förderprogramms stellten sich im Rückblick alle als sinnvoll und notwendig heraus:

- Die Dauer von bis zu drei Jahren hat sich bewährt: Im Change-Prozess entwickeln sich die zu bearbeitenden Themen immer weiter, neue Herausforderungen kommen stetig dazu.

- Individuelle Beratung mit kompetenten externen Berater:innen ist zielführend.
- Fortbildungen zu den anstehenden Themen wie Audience-Development, Social Media, Rechtsformen oder Techniktools wurden zu hundert Prozent benötigt.
- Die Austauschtreffen waren ein wesentliches Steuerinstrument im Programm. Einerseits mussten die Geschäftsführer:innen ihre Prozesse und Ergebnisse durch die Präsentation reflektieren und andererseits führte die kollegiale Beratung zu neuen Erkenntnissen und war eine gute Hilfestellung.
- Die 25.000 Euro waren hilfreich aber keine Gelingensbedingung.

Die Stiftung Niedersachsen betrat mit dieser prozessorientierten Förderung 2016 Neuland. Es gab zum damaligen Zeitpunkt keine vergleichbaren Förderprogramme. Anlass war der fast flächendeckende Generationenwechsel in der Soziokultur. 2022 sieht die Stiftung Niedersachsen eher noch eine gestiegene Nachfrage und einen Bedarf in fast allen Kulturbereichen. Der Wunsch nach Neuorientierung und Organisationsentwicklung ist enorm.

### Fazit

Die Prozesse im sozioK\_change Programm verliefen sehr unterschiedlich: mit Höhen und Tiefen, mit großartigen Erfolgen und schmerzhaften Tiefschlägen. Es gab viel Reibung und Auseinandersetzungen im Team

und mit den Gremien. Blockaden innerhalb der Belegschaft, Kündigungen und sogar drohende Insolvenzen waren neben den inhaltlichen Erneuerungen sicherlich die größten Herausforderungen. Jedoch konnten viele Probleme – von Konflikten im Team, über veraltete Strukturen, bis hin zur Aufstockung kommunaler Mittel – gelöst werden. In fast allen Einrichtungen führte der Change-Prozess zu einer Öffnung und teils auch Verjüngung der Institutionen, entweder in Form von neuen Angeboten für neue Zielgruppen oder durch neue Mitglieder. Der Anspruch auf mehr Teilhabe wird wieder stärker gelebt, partizipative Projekte initiiert und die Bürger:innen zunehmend beteiligt. In der Regel wurden zuerst die innerbetrieblichen Zuständigkeiten und Abläufe überprüft und die Technik aktualisiert, bevor neue Formate entwickelt oder neue Zielgruppen angesprochen werden konnten.

Jede Institution hatte andere Bedingungen. Auch wenn die Herausforderungen ähnlich waren und die Erkenntnisse über die Prozesse heute teils übertragbar sind, so musste jede Institution ihren eigenen Weg gehen. Es war zielführend, sich der Instrumente des Change-Managements für die komplexen Veränderungsprozesse zu bedienen. Die Fokussierung entlang strategischer Leitlinien ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um die Kultureinrichtungen zukunftssicher aufzustellen.

Weiterführende Informationen und How-to-Anleitungen finden Sie in der Onlinedokumentation [www.soziokultur-change.de](http://www.soziokultur-change.de).

*Teile des Artikels wurden bereits in ähnlicher Form anderweitig verwendet.*

