

Kulturorganisationen im Wandel

Studienergebnisse zu aktuellen Herausforderungen und Erfolgsbedingungen für Transformationsprozesse

Im Rahmen der in Deutschland und in der Schweiz durchgeführten Studie wurden zwischen Frühjahr 2024 und Sommer 2025 drei verschiedene Befragungen durchgeführt: Im ersten Teil wurden 29 Interviews mit Führungskräften von öffentlich geförderten Kulturorganisationen (Theater, Museen, Konzerthäuser etc.) geführt. Im zweiten Teil folgte eine quantitative Befragung in Form einer Online-Umfrage, an der sich 1377 Leitungspersonen und Mitarbeitende von Kulturorganisationen unterschiedlicher Größe und aller Sparten beteiligten. Ergänzend wurden 9 Interviews mit Vertreter:innen der öffentlichen und privaten Kulturförderung geführt, um eine Außenperspektive einzubeziehen.

Projektteam

Prof. Dr. Birgit Mandel (Universität Hildesheim, Institut für Kulturpolitik)

Dr. Franziska Breuning (Universität Basel, Studienangebot Kulturmanagement)

Manuela Casagrande (Universität Basel, Studienangebot Kulturmanagement)

Basel / Hildesheim, im November 2025

Inhalt

Einleitung	3
Teil 1	
Gesellschaftlich relevant bleiben – Change Management und Transformation in öffentlich geförderten klassischen Kultureinrichtungen in Deutschland und der Schweiz. Eine Befragung von Führungskräften	4
Zentrale Forschungsfragen	4
Methodisches Vorgehen	4
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	5
Die Ergebnisse im Einzelnen	7
Fazit Befragung Führungskräfte	26
Teil 2	
Kulturorganisationen im Wandel. Ausgewählte Ergebnisse einer quantitativen Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Kulturorganisationen in Deutschland und der Schweiz	28
Angaben zur Stichprobe	28
Die Ergebnisse im Einzelnen	29
Fazit Kulturorganisationen unter Einbezug der quantitativen und qualitativen Ergebnisse	39
Teil 3	
Zur Perspektive der Förderung. Ergänzende Befragung von Vertreter:innen öffentlicher und privater Förderstellen in Deutschland und der Schweiz	41
Treiber für Veränderung	41
Hindernisse bei Veränderungsprozessen	44
Veränderungskompetenz	45
Fazit Förderperspektive	47
Zusammenfassendes Fazit	48
Anhang	49
Leitfragebogen Interviews mit den Führungskräften von Kultureinrichtungen	50
Fragebogen Online-Umfrage	51
Leitfragen Interviews mit Fördernden	55

Einleitung

«Transformation», «Wandel» und «Change» sind Begriffe, die schon seit einiger Zeit die Diskurse in der Kulturwelt prägen. Sie alle umschreiben Veränderungen im Feld der Kultur, die für viele Akteur:innen jedoch nicht wirklich greifbar sind. Transformation wird gewünscht und zugleich gefürchtet. Doch was bedeutet Veränderungsdruck, was bewirkt dieser in Kulturorganisationen und wie zeigt sich dort der Wandel ganz konkret?

Nach der Corona-Pandemie, zweifellos ein Einschnitt für die Branche, wurde schnell klar, dass mindestens drei große Themen wieder an Bedeutung gewinnen würden, die sich bereits vor der Ausnahmesituation angekündigt hatten: Nachhaltigkeit, Diversität und Digitalisierung (wobei letztere seit kurzem auch die Anwendungsbereiche der künstlichen Intelligenz einschließt). Die Pandemie bot in manchen Punkten bereits Gelegenheit, um einen systemischen Wandel anzustoßen. So erschien der abrupte Stopp der vormals ausgedehnten Reisetätigkeit für Tourneen und Messen als Momentum für ökologische Nachhaltigkeit und bewirkte ein kritisches Überdenken des selbstverständlichen Reisens. Auch bahnte sich ein Umdenken bezüglich der bislang starken Gewichtung einer ergebnisorientierten Produktion gegenüber sozialer Sicherheit und guten Arbeitsbedingungen im Kultursektor an. Gleichzeitig hat sich das Nutzungsverhalten von Kulturangeboten im Zuge digitaler Möglichkeiten aufseiten des Publikums nachhaltig verändert.

Die Kulturorganisationen und im Kulturbereich Tätigen stehen damit vor einem ganzen Komplex an dringlichen Aufgaben. Denn der wahrgenommene Veränderungsdruck kommt aus ganz unterschiedlichen Richtungen und umfasst verschiedene Ansprüche wie etwa die Gewinnung eines neuen, weniger homogenen Publikums, Diversität und Teilhabe, Inklusion, nachhaltiges Handeln und Digitalisierung. Aber auch aus dem Inneren der Kulturorganisationen scheint es zunehmend das Bedürfnis nach neuen Formen der Zusammenarbeit und partizipativen Strukturen zu geben. Obgleich Transformation viel diskutiert wird, bleibt oft im Ungefähren, wie sich der viel zitierte Veränderungsdruck für Kulturorganisationen und deren Mitarbeitende darstellt, wie sie mit Veränderungen umgehen, was sie bereits umgesetzt haben, welche Barrieren und Gelingensbedingungen es gibt.

Im Zusammenhang mit Kulturmanagement als Arbeitsfeld geht es folglich auch um Fragen wie diese: Was befähigt Kulturorganisationen für einen kompetenten Umgang mit Veränderungen? Und welche Fähigkeiten sind im Kulturmanagement besonders wichtig, wenn es darum geht, in einem dynamischen Umfeld entwicklungsfähig zu bleiben?

Das zentrale Anliegen dieser Studie war es, in den Kulturbereich hineinzuhören und zu verstehen, wie die Beteiligten aus unterschiedlichen Funktionen und Perspektiven den aktuellen Wandel von Kulturorganisationen reflektieren. Dabei interessierte uns nicht nur, welche Veränderungen heute und künftig als wichtig erachtet werden. Vielmehr war Ziel der Studie auch, der Veränderungskompetenz auf die Spur zu kommen.

Im Namen des ganzen Studienteams
Birgit Mandel, Franziska Breuning und Manuela Casagrande

Teil 1

Gesellschaftlich relevant bleiben – Change Management und Transformation in öffentlich geförderten klassischen Kultureinrichtungen in Deutschland und der Schweiz. Eine Befragung von Führungskräften

Gesamtauswertung Birgit Mandel

Interviews und Mitarbeit von:

Amber Duty, Janna Flöttmann, Sophia Gericke, Lena Hammer, Adina von Hollen, Jacob Knopp, Jaqueline Lutz, Merit Meurers, Audrey Schnell, Jonas Schwesig, Elena Vlachos, Markus Weber (Master-Studierende Universität Hildesheim) sowie Peter Gröndahl

Zentrale Forschungsfragen

Was bedeuten Transformation und Change Management konkret für staatlich geförderte Kultureinrichtungen? Um welche Veränderungen geht es und wie gelingen solche grundlegenden Neuausrichtungen in Organisationen mit über Jahrzehnte gewachsenen und verfestigten Strukturen, Abteilungen, Kanon?

Was wird als Treiber gesellschaftlichen Wandels wahrgenommen, welche Transformationsnotwendigkeiten ergeben sich daraus für die Einrichtungen, und inwiefern sehen sie Handlungsbedarf? Welche Ziele sind für sie mit Veränderung verbunden?

Wer sind zentrale Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen der Einrichtungen und inwiefern werden von diesen jeweils Veränderungen eingefordert?

Was beinhalten Transformation und Change Management konkret für die Einrichtungen? Um welche Veränderungen geht es und wie werden diese implementiert?

Was macht eine Kulturorganisation kompetent für Veränderungen? Was sind Erfolgsstrategien?

Wo liegen die größten Hindernisse für Veränderung in öffentlich geförderten Einrichtungen?

Wird der Erfolg von Veränderungsprozessen evaluiert durch die Einrichtungen und wenn ja, mit welchen Instrumenten?

Methodisches Vorgehen

Zwischen Juni und Oktober 2024 wurden leitfragen-basierte Interviews mit 29 Leitungen von öffentlich geförderten Häusern aus den Bereichen Museum (13), Theater (7), Oper und klassisches Konzerthaus (9) in Deutschland (19) und der Schweiz (10) durchgeführt. Unter den Leitungskräften waren 16 Frauen und 13 Männer. Einige der Leitungen waren in Leitungsteams im Sinne von Shared Leadership organisiert.

Zentrales Kriterium für die Auswahl der Leitungen war es, alle klassischen Kultursparten vertreten zu haben, von Museen über Theater und Opern bis zu Konzerthäusern.

Die Leitungen folgender Kultureinrichtungen wurden befragt:

Kunsthalle Hamburg, Hamburger Bahnhof Berlin, Haus der Kunst München, Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig, Museum der Bildenden Künste Leipzig, Kunstsammlung NRW, Schirn Kunsthalle Frankfurt, Bauhaus Archiv, Museum am Rothenbaum Hamburg; Kunstmuseum Luzern, Dunant Museum Heiden, Museum der Kulturen Basel, Fotomuseum Winterthur, Historisches Museum Baden; Theater Oberhausen, Theater für Niedersachsen Hildesheim, Städtische Bühnen Osnabrück, Theater Chemnitz, Theater Basel, Theater Casino Zug; Staatsoper Hamburg, Staatsoperette Dresden, Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, Konzerthaus Dortmund, Konzerthaus Berlin, Beethovenfest Bonn, Bayreuther Wagner Festspiele, Konzerthaus Gare du Nord Basel.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

„Es ist eine besondere Herausforderung, in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen den Willen zur Veränderung zu erzeugen.“

Positiv überrascht waren wir von der hohen Bereitschaft aller Angefragten, über das Thema „Change und Transformation“ mit uns zu sprechen, das offensichtlich für viele von hohem aktuellem Interesse ist. Das breite Spektrum an Antworten hat uns einen differenzierten Einblick in Ziele, Herausforderungen und Gelingensbedingungen von umfassenden Veränderungsprozessen in Kultureinrichtungen vermittelt.

Mit wenigen Ausnahmen, vor allem älterer Führungskräfte, sind alle Leitungen mit Change Management-Prozessen befasst und formulieren den Wunsch, ihre Einrichtung in einigen Bereichen neu aufzustellen.

Als ersten Schritt dafür hat die Mehrheit der befragten Einrichtungen **ein neues Leitbild** im Team entwickelt. Dies beinhaltet fast immer die Öffnung hin zu einem breiteren Publikum und in die Stadtgesellschaft hinein. Mehrheitlich geben die Befragten an, dass sie ein Mission Statement haben, dies ist jedoch bei gut der Hälfte nicht schriftlich ausformuliert. Vielfach wurde zudem ein Code of Conduct zur Frage, wie man im Team zusammenarbeiten möchte, entwickelt.

Als **Gründe für umfassende Change Management-Prozesse** werden genannt: Demografischer Wandel und Pluralisierung der Gesellschaft und dadurch bedingt die Notwendigkeit, neues, anderes Publikum zu generieren; multiple Krisen, die Kultureinrichtungen herausfordern, sich stärker pro-aktiv für gesellschaftliche Veränderungen einzusetzen mit der Notwendigkeit, sich als Ort für Demokratie und Kulturelle Bildung zu engagieren; Notwendigkeit für nachhaltiges Handeln.

Häufig wurde als Grund für Veränderungsbedarf zudem genannt, dass jüngere Mitarbeitende eine inhaltliche Neuaufstellung ebenso wie eine andere interne Zusammenarbeit massiv einfordern. Auch die Sorge, dass man als öffentliche Einrichtung in der Bevölkerung und von der Politik als nicht mehr relevant und förderungswürdig begriffen wird, ist für viele ein Grund, sich neu aufzustellen. Damit verbunden wird zum Teil die Befürchtung geäußert, dass es zukünftig einen Rückgang der Fördermittel geben könne, weswegen man auf breiten Rückhalt angewiesen sei.

Zentrale Aufgabenbereiche, in denen sich die Häuser neu aufstellen wollen sind: Gewinnung neuen Publikums, Inklusion, Kulturelle Bildung und Vermittlung als Kernbereiche, Übernahme neuer Aufgaben des Community Building, Hinterfragung und Neuausrichtung der bestehenden Programme, Diskriminierungsfreiheit, Abbau von Hierarchien sowie nachhaltiges Handeln und Klimaneutralität.

Wichtigste Anspruchsgruppen für die Häuser sind die öffentliche Kulturpolitik als Haupt-Förderer ebenso wie das aktuelle Publikum und das potentielle, noch zu gewinnende Publikum sowie die steuerzahlende Bevölkerung, bei der man Legitimität erhalten möchte. Zudem werden die eigenen Mitarbeitenden als Anspruchsgruppe genannt, die Veränderungen erwartet.

Als **konkrete Veränderungen**, die die Einrichtungen bereits erfolgreich durchgesetzt haben, werden vor allem die gemeinsame Neuentwicklung eines Leitbildes sowie eines internen Code of Conduct als Basis für Change Management-Prozesse genannt; die Entwicklung neuer Formate und neuer Programme, etwa für Familien, Kinder und Jugendliche, mit denen es gelungen sei, neues Publikum zu gewinnen; die Befragung und Neuausrichtung der Sammlung bzw. des Repertoires mit mehr neuen Produktionen; die Implementierung zusätzlicher Stellen, oft über Drittmittelprogramme finanziert wie z.B. Diversitätsagent:innen oder Digitalbeauftragte, in einem Fall sogar eine Stelle für Organisationsentwicklung sowie der Einsatz externer Coaches.

Dass sie die Wirkungen ihrer Arbeit **systematisch evaluieren**, geben weniger als die Hälfte der befragten Leitungen an, alle aber versuchen wenigstens ansatzweise Erfolge zu messen, am häufigsten über Auslastungszahlen, Publikumsbefragungen, Medienauswertungen, Team-Feedback-Sitzungen, zum Teil auch über Mitarbeitenden-Befragungen.

Die am häufigsten genannten **Hindernisse für Veränderungsprozesse** sind die bürokratischen Regelungen der öffentlichen Verwaltung und das öffentliche Dienstrecht, das wenig Spielraum für Incentives und Umorganisation von Stellen ließe. Oft genannt wird zudem der hohe zusätzliche Arbeitsaufwand, den Veränderungsprozesse implizierten, während gleichzeitig Erfolge oft erst langfristig sichtbar würden.

Auch veränderungsresistente Mitarbeitende, die Nachteile für sich und ihren Arbeitsbereich befürchten und sich nicht für das Ganze zuständig fühlen, ebenso wie Widerstand von Stammpublikum und Freundeskreisen werden genannt. Einige vermissen die Unterstützung durch kulturpolitische Fördergeber, die zwar einerseits vielfältige Veränderungen erwarteten, andererseits aber wollten, dass z.B. Aufführungszahlen und Auslastungszahlen unverändert bleiben. Für neue, innovative Projekte müssten Mittel immer selbst eingeworben werden, zusätzliche Mittel für Veränderungsprozesse gäbe es nur aus externen Sonderprogrammen. Die Überforderung mit zu vielen unterschiedlichen Aufgaben und Erwartungen werden von vielen Führungskräften als Problem genannt.

Veränderungsprozesse gelingen aus Sicht der Befragten vor allem mit folgenden Strategien: Entwicklung eines von allen geteilten Leitbildes für die Einrichtung und für die Zusammenarbeit; regelmäßige Strategiesitzungen; sehr viel Kommunikation mit dem Team, um Transparenz und Vertrauen zu schaffen; durchlässige, agile Teamstrukturen, Lockerung von Hierarchien und zugleich klare Verantwortungsübernahme durch die Leitung; Personen im Team identifizieren, die für bestimmte neue Aufgaben brennen und dafür Verantwortung übernehmen; zusätzliche Personalstellen für Change Management Tätigkeiten; Beauftragung externer Spezialisten für neue Aufgaben und externe Coaches, um Veränderungsprozesse zu begleiten; viel Zeit, Geduld und Fehlerfreundlichkeit; zügiges und mutiges Durchsetzen von Veränderungen, um möglichst kurzfristige Erfolge zu schaffen und die Motivation hoch zu halten.

In den Außenbeziehungen gelingen Veränderungen aus Erfahrung der Befragten durch die Entwicklung von differenzierten Stakeholder- und Zielgruppenansätzen und durch den Aufbau und die Pflege neuer Kooperationspartnerschaften.

Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz gab es in den stärkeren Vorgaben durch Kulturpolitik in der Schweiz, wo Evaluationen von der Kulturpolitik eingefordert werden, ebenso wie das Ziel der Klimaneutralität.

Zudem sind Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Sektor der Schweiz leichter zu kündigen, wodurch eine höhere Flexibilität im Personalmanagement ermöglicht wird.

Die Ergebnisse im Einzelnen

1. Gibt es eine zentrale Mission und ein ausformuliertes Mission Statement?

Mission Statement für kulturelle Teilhabe und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in den meisten Einrichtungen neu formuliert

Die Frage nach der Existenz eines Mission Statements verneinen nur sieben der Befragten. Alle anderen verfügen über eine solche Definition ihrer zentralen Mission und Ziele, wenngleich diese nur bei der Hälfte der Kultureinrichtungen schriftlich ausformuliert vorliegt.

Wiederkehrende Ziele in den Mission Statements sind: Ein Ort für Begegnung sein, „kulturelle Grundversorgung“ in einer Stadt ermöglichen, zur kritischen Reflexion anregen, aber auch emotional berühren, Ort für gelebte Demokratie sein, in die „Stadtgesellschaft“ hineinwirken, aber auch: qualitätvoller künstlerischer Produktionsort sein.

Auffällig ist, dass publikums- und gesellschaftsorientierte Anliegen vor kunst-immanenten Missionen dominieren.

Welche übergreifenden Ziele werden in den Mission Statements vor allem genannt?

Die am häufigsten genannten Ziele sind:

- Ein Ort für die gesamte Bevölkerung in ihrer Vielfalt sein
- Öffnung für neue Besuchergruppen; Nahbarkeit und niedrigschwellige Ansprache eines möglichst breiten Publikums
- *„Niedrigschwelligkeit, also aufmachen für Zielgruppen, an die die elitären Häuser der Vergangenheit noch nicht mal gedacht haben.“*
- *„Die Rolle der Kulturinstitutionen wandelt sich von einem fachwissenschaftlichen Ansatz, der natürlich weiter bestehen bleibt, hin zum Fokus auf Besuchergruppen“*
- *„Nahbarkeit für alle statt Exzellenzversprechen“*
- *„Wie man diese Trennung von E und U in Deutschland perspektivisch aufheben kann“*
- Inklusion
- Vermittlung als Querschnittsaufgabe der Organisation
- Hinterfragung von Kanon, klassischen Inhalten, traditionellen Lesearten
- *„Nicht mehr Objekte präsentieren oder repräsentieren oder das Sammeln von Meisterwerken, das Stilisieren, Definieren, Ausstellen von Besitz und von elitärer Kanonbildung, sondern: Zukunft und gesellschaftliches Miteinander als Challenge“*
- Aufarbeitung der Kolonialgeschichte
- Diskriminierungssensibles Arbeiten
- Einbezug der Stadtgesellschaft und Ort für die Stadtgesellschaft; Community Building, soziale Aufgaben übernehmen: *„We take care“*
- Übernahme von politischer Verantwortung, Verantwortung für Demokratie-Bildung
- Nachhaltigkeit, Reduktion CO₂-Abdruck
- Stärker unternehmerisch handeln, auch in öffentlichen Einrichtungen

2. In welchen Bereichen wird vor allem Veränderungsbedarf gesehen?

Inklusion, Diversity, kulturelle Bildung und Veränderung der Programme, begleitet von strategischem Audience Development und PR als wesentlicher Handlungsbedarf in der externen Ausrichtung. Diversität und Hierarchieabbau im Team als Voraussetzung dafür.

Den höchsten Änderungsbedarf sehen die befragten öffentlichen Kultureinrichtungen darin, **zugänglicher zu sein** für die Bevölkerung und ein breites, diverses Publikum und ein Ort zu werden, der tatsächlich der Bevölkerung gehört:

„Ich glaube, dass wir uns zunehmend als Ort für die Stadt zur Verfügung stellen müssen.“

Eng damit verbunden sind für viele die Themen **Inklusion** und **Barrierefreiheit** sowie der Anspruch an **Diversity** im Sinne eines diversen Publikums sowie darüber hinaus in der Neu-Positionierung als Ort für eine v.a. durch Migration veränderte Gesellschaft.

„Das Thema Transkultur haben wir aufgrund der sich verändernden Stadtgesellschaft in den Vordergrund gestellt.“

Viele Einrichtungen wollen sich v.a. gegenüber jüngeren Gruppen öffnen und ihre **Kinder- und Jugendarbeit** stärken und sich für **Bildung** mitverantwortlich fühlen:

„Viel mehr in Schulen, in den Bildungs- und Sozialbereich gehen als weniger glamourösen Bereichen im Vergleich zu einer schicken Ausstellung, in die Breite und in Bildung investieren.“

Dazu gehöre es nicht nur stärker die Interessen Jüngerer zu berücksichtigen, sondern auch mit diesen partizipativer zusammenzuarbeiten:

„Themen aussuchen, die auch für jüngere Menschen relevant sind, mehr Bezüge zur Gegenwart herstellen, mit Menschen zusammenarbeiten.“

Eine **strategischere Publikumsbindung** streben ebenfalls einige Einrichtungen an, auch deswegen, weil ihnen das Stammpublikum nach der Pandemie weggebrochen ist.

Vielen ist klar, dass diese Veränderungen auch mit dem **Hinterfragen des traditionellen Repertoires und Kanons** verbunden sind, und sie wollen stattdessen mehr in Eigen- und Neuproduktionen, Produktionen aus anderen kulturellen Regionen und Cross Over-Produktionen zwischen den Genres und zwischen Laien und Profis investieren, mit Mehrsprachigkeit arbeiten.

Diese Neu-Aufstellung müsse auch offensiv im Sinne der **Image-Veränderung** von „Hochkultur-Einrichtungen“ kommuniziert werden, um für ein breiteres Publikum nahbar zu werden. Dazu gehört für einige auch, den IT- Bereich und die Social Media-Präsenz auszubauen.

Mehrheitlich besteht die Überzeugung, dass diese Veränderungen nach außen zugleich interne Veränderungen benötigen: Es besteht Bedarf nach einer höheren Diversität in Programm und Sammlung; einer höheren Diversität im Team und dem Abbau interner Hierarchien, um mehr Mitarbeitende, auch die an der Basis, an der Entwicklung von Prozessen und Programmen zu beteiligen.

„Nach innen müssen und wollen wir mehr Beteiligung von den Mitarbeitern, und zwar in allen Ebenen und in allen Gewerken. Wir können noch so progressiv weitdenkend in unserem Direktorenkreis sein, wenn das nicht der Spirit der ganzen Organisation ist, dann kommen wir auch nicht weiter. Also: Beteiligung und damit verbunden auch dieses Wir-Gefühl, dass die Leute wissen, warum sie hier arbeiten.“

Einige verbinden damit auch den Anspruch, ein diskriminierungsfreies Haus zu sein:

„Wie können wir abbilden, dass wir uns auch intern als ein Haus begreifen, das diskriminierungsfrei ist und wo wir uns auch eine diskriminierungsfreie Verhaltensweise von allen Besucher:innen wünschen?“

Gesellschaftliche Bewegungen wie „Black Life Matters“ und „Me Too“ hätten dazu beigetragen, dass es v.a. bei jüngeren Generationen eine sehr viel höhere Sensibilität für Diskriminierung gibt und damit verbunden auch den Anspruch an Kultureinrichtungen, hier Vorkehrungen zu treffen.

Der Wunsch, zukünftig auch ökologisch nachhaltig zu handeln, wird von vielen und v.a. von allen Schweizer Führungskräften genannt.

„Also es gibt einen riesigen Reformstau, könnte man fast sagen, aber nicht nur inhaltlich, auch strukturell.“

3. Was sind zentrale Gründe und Treiber, die Veränderungen der Einrichtungen notwendig machen?

Relevant zu sein in Zeiten großer gesellschaftlicher Umbrüche und Legitimität als öffentlich geförderte Einrichtung zu wahren sowie Generationenwechsel im Team als zentrale Gründe für Veränderungsbedarf

„Für mich ist das eine zentrale Frage des Überlebens, wenn wir nicht mehr relevant wären, würde man uns auch einfach einsparen können.“

Von der steuerzahlenden Bevölkerung als unverzichtbar wahrgenommen zu werden ist für viele Ausgangspunkt für grundlegende Veränderungen.

„Gesellschaftlich relevant ist nur, wer tatsächlich in der Gesellschaft eine Funktion vertritt, die die Gesellschaft als valide anerkennt.“

„Ich sage immer, wir versuchen uns so zu verhalten, dass wenn es eine Volksabstimmung gäbe, ob die Staatsphilharmonie weiterhin gefördert werden soll oder nicht, dann müssten wir eine Mehrheit erlangen.“

Einige befürchten zukünftig Einschnitte bei der öffentlichen Kulturfinanzierung auch als Folge globaler Krisen, was eine zunehmende Konkurrenz um Ressourcen bedeutet und Reformen verlangt sowie eine offensive Kommunikation, warum die eigene Einrichtung unverzichtbar ist.

„Wir antizipieren einen gewissen sozialen Druck. Wir erwarten in der Zukunft einen Verteilungskampf um die Mittel. Die Zeit des Sparens ist gerade wieder angebrochen und dann möchte man natürlich auch richtig aufgestellt sein, dass auch die Kulturverwaltung in ihren Entscheidungen weiß, warum sie genau das Konzerthaus fördert. Dass unsere Werte dort bekannt sind. (...) Wir wollen natürlich auch in der Öffentlichkeit über dieses Wir-Gefühl und Nähe so aufgestellt sein, dass die Bevölkerung sagt: Das geht gar nicht, dass die jetzt die Schraube beim Konzerthaus anlegen. Wir wollen da eine Fan-Base generieren, die uns im Zweifelfall den Rücken stärkt.“

Dabei äußern viele „den Anspruch an Veränderung auch als eigenen ethischen Anspruch in ihrer Einrichtung zu verankern.“

Die Pluralisierung der Gesellschaft mit Veränderung von Interessen und Ansprüchen, ebenso wie multiple Krisen würden eine Neuausrichtung von Kultureinrichtungen fordern:

„Das sind gesellschaftliche Treiber und Themen, denen man sich möglichst proaktiv stellen sollte.“

Vor allem die **Migration** erfordere Veränderungen in der Ausrichtung der Einrichtungen, um auch für Neu-Angekommene ein wichtiger Ort zu sein. Viele der Befragten gehen davon aus, dass sich mit der **Pluralisierung der Gesellschaft** auch die traditionellen Normen der Kunst- und Kultur-rezeption verändern müssen:

„Ich glaube, dass wir uns angesichts der verändernden Stadtgesellschaften sehr radikal überlegen müssen, welche Formate von künstlerischer Arbeit wir weiter verfolgen und welche wir neu entwickeln.“

„Dass wir einen gesellschaftlichen Wandel erleben, weg von einem bildungsbürgerlichen common sense. (...) Wir müssen diese strukturelle Kopplung zwischen Musik und Bildungsbürgertum zugunsten einer vielfältigeren Kopplung mit verschiedenen Öffentlichkeiten, vielfältigeren Öffentlichkeiten herstellen. (...) Und wie immer gibt es eine Ungleichzeitigkeit dieser Ereignisse. Natürlich gibt es noch eine bildungsbürgerliche Klientel, auch zum Glück, dass sich genügend dafür interessieren, auch da reinvestieren und sich engagieren. In die Zukunft gesehen wird es aber darauf hinauslaufen, dass wir andere Milieus erschließen müssen und das auch tun sollten aufgrund unseres Kulturauftrags. Wir sind öffentlich gefördert. Es kann ja auch nicht sein, dass wir nur für eine Gruppe da sind.“

Von einigen der Befragten wird selbstkritisch adressiert, dass es nur eine kleine bildungsbürgerliche Gruppe ist, die bislang ihre Kulturangebote nutzt.

Rückblickend wird die **Pandemie** von vielen als nachhaltiger Einschnitt wahrgenommen:

„Corona war ein Riesenveränderungsprozess für uns“, der zum einen dazu geführt habe, dass (Stamm-) Publikumsgruppen dauerhaft wegbleiben. Zum anderen haben viele die Krise als Chance begriffen, neu über ihre Ziele und Stellung in der Gesellschaft nachzudenken.

Dazu gehöre auch, die besonderen Qualitäten von Kultureinrichtungen als Live-Orte, wo Menschen vor Ort gemeinsam etwas erleben, zu stärken, auch angesichts der großen Konkurrenz durch digitale Kulturräume:

„Wir müssen auch einen Fokus darauf legen, wie wir es schaffen, unsere Qualität des Live-Zusammenkommens an einem Ort zu betonen und sichtbarer zu machen für die Menschen, auch als einen Ankerpunkt.“

Gerade weil viele Menschen im Krisenmodus seien und sich sehr verunsichert fühlten, hätten Kultureinrichtungen die Aufgabe, ein „sicherer Hafen“ und ein echter Dialogort zu sein:

„Wir sehen, es gibt sehr viel Bedarf, solche geschützten Orte zu haben, wo man über Herausforderungen, Probleme sprechen kann, ohne verurteilt oder ohne gecancelled zu werden.“

Und auch die **Klimakrise** wird von vielen als Herausforderung benannt, einen Beitrag zum nachhaltigen Handeln zu leisten und Nachhaltigkeit auch kulturell als Wert zu verankern.

Neben den externen gesellschaftlichen Veränderungen benennen alle Befragten auch **organisationsinterne Gründe, die Change Management erfordern:**

Eine Fokusverschiebung gibt es auch durch veränderten Ausbildungshintergrund mit neuen Perspektiven bei jüngeren Leitungen:

„Meine Hauptthemen sind Barrierefreiheit, Partizipation und Inklusion – und weniger ‚Oh, ich wollte schon immer mal etwas zur Klostergeschichte machen.‘“

Vor allem der **Generationenwechsel im Team** und zunehmend auch in der Leitung von Kultureinrichtungen erfordere eine Neuaufstellung. Neue Generationen von Mitarbeitenden haben andere Ansprüche an hierarchiefreieres Arbeiten, an Gleichberechtigung, an Diversität. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, müsse man dies berücksichtigen:

„Das merken wir jetzt auch bei uns im Betrieb, dass über Gleichstellung, Gleichbehandlung viel mehr nachgedacht wird.“

„Dass die Mitarbeitenden viel stärker den Bedarf haben, mit den Führungskräften zu reden und Dinge ausführlicher erklärt zu bekommen. Das heißt, als Führungskräfte führen wir wesentlich mehr Personalgespräche als früher.“

„Es kommt eine jüngere Generation, die auch sehr berechtigt mit einem größeren Selbstbewusstsein, so empfinde ich das, in die Arbeitsprozesse startet und klarer weiß, was sie von einer Arbeits- und Theaterwelt erwartet. Und dadurch kommen ganz viele neue Impulse rein.“

Eine der befragten Leitungen weist darauf hin, dass die veränderten Ansprüche an eine ausgewogene Work-Life-Balance bei jüngeren Arbeitnehmer:innen auch auf die bislang vorherrschende „Wachstumslogik“ der Einrichtungen Einfluss habe. Diese sei sowohl aufgrund weniger Workload wie durch finanzielle Einschnitte nicht mehr möglich, so dass man auch an das Rückbauen denken müsse:

„Alle wollen weniger arbeiten, wir haben weniger Geld. Tendenziell muss man sich irgendwie verschmälern.“

Viele begreifen die Krise als Chance, um sich selbstkritisch zu hinterfragen und neue Relevanz zu gewinnen als Kultureinrichtung.

„Die Krisenhaftigkeit der Welt erscheint manchmal ein bisschen überfordernd und erschlagend. Das spürt man auch in der Mitarbeiterschaft. Aber ich denke, es ist auch ein spannender Moment für die Theater: Die Herausforderung an Theater ist es, sich substantiell mit dem zu beschäftigen, was die Gesellschaft gerade umtreibt. Und dafür ist es gerade ein aufregender Moment. Und ein Moment, in dem wir auch viel Verantwortung haben und übernehmen können und übernehmen sollten.“

4. Wer wird als zentrale Stakeholder/Anspruchsgruppen der Kultureinrichtung genannt?

Zentrale Anspruchsgruppen für die Kultureinrichtungen sind Kulturpolitik, das Publikum, die Bevölkerung bzw. eine diverse Stadtgesellschaft sowie die eigenen Mitarbeitenden

Unter den für die Sicherung der Legitimation und damit letztlich der Existenz der Kultureinrichtungen wichtigen Stakeholder-Gruppen werden Kulturpolitik bzw. öffentliche Fördergeber am häufigsten genannt, obwohl sich diese mit konkreten Vorgaben an die geförderten Einrichtungen sehr zurückhalten. Es folgen das aktuelle (Stamm-) Publikum einschließlich der Freundeskreise sowie das potentielle Publikum bzw. die steuerzahlende Bevölkerung.

Häufig erwähnt wird auch die sogenannte „Stadtgesellschaft“, ein Begriff, der seit den 2010er Jahren im Kulturdiskurs eher abstrakt für eine diverse Bevölkerung verwendet wird, die adressiert und partizipativ eingebunden werden soll.

Auch die Mitarbeitenden werden häufiger als wichtige Anspruchsgruppe begriffen. Deutlich seltener als Stakeholder angeführt werden Presse/Medien/Feuilleton, die möglicherweise an Einfluss als für die Einrichtungen wichtige Öffentlichkeit verloren haben, sowie private Geldgeber.

Die Aussagen zeigen, dass die Einrichtungen den Ansprüchen, Interessen und Forderungen unterschiedlicher Gruppen gleichzeitig entsprechen müssen.

„Ich glaube, die klaren Stakeholder, die gibt es nicht mehr. Da gab es natürlich vor 25 Jahren noch eine ganz klare Antwort. Da haben wir gesagt, das gebildete Bürgertum. Heute müssen wir viel mehr Gruppen berücksichtigen.“

„Wer sind die Multiplikatoren, aber wie erreichen wir auch die Stadtgesellschaft hier, wie vertrauen wir nicht nur darauf, dass wir jetzt zur aktuellen Regierung ein gutes Verhältnis haben, sondern dass wir eben auch eine Resonanz erzeugen können, die zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund, die ja in der nächsten Generation spätestens auch am Tisch der Politik sitzen werden, mit einschließt? Wie schaffen wir es auch innerhalb der Gesamtbevölkerung eine möglichst breite Resonanz, oder eben eine Zustimmungsfähigkeit zu finden?“

Wie unterschiedlich die Erwartungen an die Einrichtungen sind, wird deutlich auf die Frage nach der Art der Ansprüche:

Kulturpolitik und Fördergeber erwarten in der Wahrnehmung vieler befragter Leitungen, dass einerseits der bisherige Output und die Programme bestehen bleiben, andererseits aber viele neue, zusätzliche Aufgaben übernommen werden:

„Was erwartet wird von der Staatsoper ist nach wie vor 240 Vorstellungen mindestens, so und so viele Neuproduktionen, so und so viel Repertoire. An dieser Grundstruktur hat sich nichts verändert bis jetzt. Aber da muss Politik was verändern.“

„Da ist natürlich von öffentlicher Politik auch der Wunsch in Richtung: Ihr müsst diverser sein, ihr müsst euch einem jüngeren Publikum öffnen.“

„Durch kulturpolitisches Agenda-Setting entstehen viele Trends, die mal mehr oder weniger nachhaltig sind. Also Themen wie Diversität, Nachhaltigkeit sind natürlich kulturpolitisch gewollte Trends oder Themensetzungen, mit denen wir uns beschäftigen (...) Bundespolitik und kommunale Politik haben unterschiedliche Erwartungen, dass unsere Einrichtung zu großen Fragen Lösungsansätze beiträgt: Es geht z.B. um den Beitrag des BAUHAUS zur aktuellen Wohnungsfrage. Bei der kommunalen Politik ist es ganz anders ausgeprägt: Was tun wir für die Stadt? Also auch wieder ganz konkret: Wie verbessern wir hier Situationen? Was tragen wir zum Miteinander bei?“

Gleichzeitig wird von den Befragten in Deutschland geäußert, dass es keine konkreten Vorgaben und Evaluationen von kulturpolitischen Zuwendungsgebern in der inhaltlichen Ausrichtung der Einrichtungen gibt. Die Ansprüche der Politik werden eher als latente Erwartungen wahrgenommen, die aber dennoch Druck ausüben.

„Wir bekommen von der Stadtpolitik aber keine Aufgaben zugeteilt, sondern sind legitimiert, uns selber Aufgaben zu suchen und auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Das ist ein sehr angenehmes Privileg. Es ist aber auch anstrengend, weil man wiederum vor der Herausforderung steht, sich diese Aufgaben zu suchen und damit ein progressives Vorbild zu sein. Und insofern gibt es von den Stakeholdern auf der politischen Ebene keine Vorgaben.“

Kritisiert wird, dass es keine aktive Unterstützung gibt für Veränderungsprozesse. In der Schweiz werden aktuell von der Politik vor allem Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit von den Einrichtungen eingefordert und auch überprüft.

Bei den **Ansprüchen des Publikums** werden deutliche Unterschiede zwischen älterem und jüngerem Publikum wahrgenommen in der Präferenz für Themen, Formate, Kommunikation sowie auch ethische Ansprüche an die Einrichtungen.

„Unser Publikum stellt natürlich Anforderungen an die Qualität des Programms, an die Attraktivität, an die Frage von Service, auch von Zugänglichkeit.“

„Aber das jüngere Publikum hat andere Ansprüche: Awareness ist ein Riesenthema bei jüngeren Communities. Also beschäftigen wir uns mit einem code of conduct, was missbräuchliches Verhalten im Rahmen unseres Festivals angeht, wo auch das Publikum eine große Rolle spielt. Gastgeber sein heißt: Wir haben eine Verantwortung dafür, was bei uns passiert.“

Die Bevölkerung sowie die Stadtgesellschaft in ihren unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten wird als eher diffus wahrgenommen, zugleich aber als wichtig, um in Zukunft noch die Legitimation als für die Gesellschaft unverzichtbare Einrichtung zu haben.

Die Identifikation des Teams mit dem Handeln der Einrichtungen wird von allen als essentiell begriffen:

„Die Mitarbeitenden und die Künstler:innen spielen eine große Rolle. Diese gestalten die Veränderungsprozesse aktiv mit. Es kam immer von innen heraus. Ich habe jetzt schon Diskriminierungsfreiheit und Inklusion genannt, wir arbeiten außerdem auch daran, unsere Arbeitsweise ökologisch nachhaltig auszurichten. Das ist auch ein Anliegen, was aus dem Team kam.“

„Die Forderungen nach Veränderungen kommen von Innen. Das ist ein Druck, den wir selber produzieren und aufbauen.“

„Auch beim Team und den Künstler:innen ist es so, dass die jüngere Generation sich ganz andere Fragen stellt und auch andere Fragen an den Betrieb hat.“

Dazu gehöre auch, dass jüngere Mitarbeitende bessere Löhne und mehr Freizeit fordern.

5. Welche konkreten Veränderungen werden in den Kultureinrichtungen genannt, die als Erfolg gewertet werden?

Gemeinsame Leitbild-Entwicklung und neue interne Kommunikationsstrategien werden am häufigsten als konkrete, bereits erfolgte interne Veränderungsmaßnahme angegeben.

Alle Befragten haben ihre Change Management-Prozesse mit einem im Team entwickelten **neuen Leitbild** gestartet:

„Und genau dabei ist es interessant zu sehen, wo es Diskrepanzen gibt zwischen der öffentlich-rechtlichen Seite, im Sinne der politischen Erwartung, und derer, die hier arbeiten. Hierbei geht es auch um diese Abweichung von Selbstbild und Fremdbild und darum, wie wir das leben wollen. (...) Diese Wünsche und Begehrlichkeiten der Politik entsprechend in das zu übersetzen, was wir selbst machen wollen.“

Dazu gehört bei vielen Einrichtungen auch die Entwicklung eines internen **Code of Conduct**, der Werte der Zusammenarbeit festlegt:

„Wie arbeiten wir zusammen? Wie funktioniert geteilte Kreativität? Wie funktionieren andere Formen der Zusammenarbeit? Wie können Ressourcen innerhalb des Unternehmens oder der Institution flexibler genutzt werden, um diesen Auftrag Musik zu ermöglichen, gerechter zu werden? Durch diesen internen Change-Prozess, versuchen wir so vom Sinfonieorchester zu einem Kompetenzzentrum für Musik zu werden. Und wir versuchen viel breiter zu verstehen was Musik ist.“

Sehr häufig wird auch eine **veränderte interne Kommunikationsstrategie** genannt mit häufigeren Team-Meetings und Klausurtagungen sowie regelmäßigen Feedbackrunden am Ende einer Produktion, um als Organisation zu lernen.

„Wir haben eine neue Besprechungskultur eingeführt.“

Dazu gehören auch weniger hierarchische Kommunikationsformen:

„Wir haben sehr fokussiert an der Kommunikationsstruktur gearbeitet und haben das über alle Ebenen gespielt, um auch Hierarchien abzubauen und durchlässiger zu werden und mehr Teamgeist zu ermöglichen.“

Mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten für das gesamte Team, so etwa auch des Theater-Ensembles auf den Spielplan, werden als erfolgreiche Veränderungsmaßnahme genannt.

„An solchen flachen Hierarchien, an mehr Teilhabe, mehr Übernahme von Verantwortung, eigenverantwortlichen Aufgaben arbeiten wir.“

„Für uns ist das ein Erfolg, wenn wir merken, dass die Mitarbeiter:innen sich auch ermächtigt fühlen und die Verantwortung wahrnehmen, aber genau wissen, dass wir im Hintergrund zur Unterstützung da sind“.

Einige nennen die Neuausrichtung von Führung im Sinne von Shared Leadership:

„Jetzt gibt es einen Intendanten und eine Theaterleitung, die aus neun Positionen plus der Intendanz besteht, wodurch versucht wird, eher teambasiert zu leiten.“

Von Theatern wird das **Beheben des Gender Pay Gap** genannt:

„Wir haben ein Gagenraster eingeführt und damit den Gender Pay Gap definitiv geschlossen und so einen Druck aus diesem System genommen.“

Viele Einrichtungen haben erfolgreich Maßnahmen für die **ökologisch nachhaltigere Aufstellung** eingeführt etwa im Bereich Abfallbewirtschaftung, Klimakorridore in den Ausstellungen, Mehrfachnutzung von Bühnenbildern und Kostümen, Reduktion von Dienstreisen ins Ausland.

„Wir versuchen sowohl mit künstlerischen Mitteln als auch mit technischen, baulichen Mitteln, aktiv zu werden. Wir informieren die Besucher:innen über unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen.“

Auch Fortschritte in der Entwicklung der **digitalen Verwaltung** werden als Erfolg genannt.

Viele der Befragten nennen **interne Weiterbildungen** zu Themen wie Inklusion, Diversität, Rassismus, Postkolonialismus. Einige haben temporär externe Expert:innen integriert in Programm- und Ausstellungsplanung wie etwa afrodeutsche und afroamerikanische Künstler:innen, die die eigene Perspektive erweitern.

Mehrfach wird eine internationalere Aufstellung des Teams genannt.

Eine Einrichtung hat ein **eigenes Change-Management-Team** etabliert, finanziert aus eingeworbenen Stiftungsmitteln, eine andere Einrichtung hat eine Development-Abteilung installiert, die strategisch an Transformationsprozessen arbeiten soll:

„Die Development-Abteilung hat den Sinn und Zweck, dass sie einerseits neue strategische Partnerschaften entwickeln soll, andererseits aber einen Raum schaffen soll innerhalb der Institution, um Veränderungen voranzugehen und voranzutragen.“

Auch die Etablierung einer Co-Leitung wird als Schlüssel für grundlegende Veränderungen genannt:

„Damit einher ging ein höherer Stellenprozentsatz als davor, zudem auch die Politik „Ja“ gesagt hat. Seither hat sich in der Betriebsorganisation einiges geändert. Es wurden Profile geschärft, Stellenbeschreibungen erstellt und genau aufgeschrieben, wer was machen muss, soll und darf. (...) Auch der Wissenstransfer ist dadurch viel besser gewährleistet, es kann auch jemand anderes weiterarbeiten“.

Veränderung von Infrastruktur, Kommunikation, Vermittlung, Audience Development, Formaten, Programmen und Community Work werden als nach außen gerichtete, bereits umgesetzte Change Maßnahmen genannt.

Durch bestimmte **Infrastruktur-Maßnahmen** konnten gewünschte Veränderungen nachhaltig stimuliert werden. Dazu gehört etwa der Umzug einer Einrichtung vom Zentrum der Stadt in ein Industriegebäude in der Peripherie nahe eines Wohngebietes:

„Dadurch wurden räumliche Barrieren aufgelöst, denn der Ort wirkt weniger wie ein ‚Hochkulturtempel‘.“

Auch eine neue Gastronomie, in Eigenverantwortung durchgeführt, die ein bezahlbarer Treffpunkt ist, wird als zentral dafür genannt, ob eine Einrichtung von der Bevölkerung angenommen wird.

Weitere umgesetzte Maßnahmen für mehr Teilhabe sind die Einführung von freiem Eintritt sowie neue Öffnungszeiten (u.a. *„der Versuch, sieben Tage die Woche offen zu sein und eine 24-Stunden-Zone zu schaffen“*).

Auch der Bereich der **Publikums-Kommunikation** wird von vielen der befragten Leitungen neu gedacht:

„Wie können wir das in einer Sprache formulieren, die für fast jeden zugänglich ist?“

Dazu gehöre auch, konsequent aus der Nutzer:innenperspektive statt aus der eigenen fachlichen Sicht heraus zu kommunizieren:

„Es gab zum Beispiel einen kompletten Umbau des gesamten Bereiches Communication und Sales. Viel mehr hin zu einer Publikumsorientierung in der ganzen Art und Weise, wie das aufgestellt ist. Weniger zu denken ‚Ja, was haben wir denn hier für ein Stück und was möchten wir der Welt da mitteilen‘, sondern eher versuchen, das aus der Userperspektive zu betrachten. Was könnte die Leute da draußen interessieren? Was an diesem Stück ist für jemanden potenziell interessant? Wie können wir das formulieren?“

Damit einher gehe der Shift von der klassischen Öffentlichkeitsarbeit zum Storytelling.

Mehrsprachigkeit in Ausstellungstexten und Untertitelung im Theater ist von vielen Häusern umgesetzt worden (*„nicht nur englisch und französisch, sondern auch arabisch, türkisch“*).

Im Bereich **Publikumsentwicklung / Audience Development** haben einige Einrichtungen erstmalig Publikumsbefragungen durchgeführt. Unter anderem gefördert durch das Programm der Kulturstiftung des Bundes wurden „Agent:innen für Diversität“ eingestellt. Andere Institutionen haben Mitarbeitende für Outreach oder Mitarbeitende für Inklusion neu installiert: *„Das ist ein junger Mann, der ist 25 Jahre alt, sitzt im Rollstuhl und ist blind.“*

Auch die Stärkung und der **Ausbau der Vermittlung** werden mehrfach genannt, ebenso wie die neue Leitlinie, Vermittlung als Querschnittsdisziplin zu etablieren, die von allen Abteilungen mitgedacht und umgesetzt wird.

Viele Einrichtungen haben **partizipative Projekte** entwickelt, um intensiver mit neuen, anderen Nutzergruppen zusammen zu arbeiten und diese an die Einrichtung zu binden. Dazu gehört auch die Etablierung eines Werkstatttraums, der eine andere Art des Austauschs mit dem Publikum ermöglicht.

Sehr oft werden **neue Formate** genannt als erste Erfolge in Veränderungsprozessen, mit denen es gelingen soll, hochkulturelle Rezeptionsweisen zu verändern, zugänglicher und niedrigschwelliger zu werden. Dazu gehört die Veränderung des Leitsystems, die Entwicklung kürzerer und legerer Aufführungsformate zu anderen Zeiten, um „Musik für alle erlebbar zu machen“ wie „Espresso-Konzerte/Mittagspausen-Konzerte; After Work-Konzerte, Late Night-Konzerte, Familien-Konzerte, Expeditionskonzerte“. Einige nennen auch Open Air Veranstaltungen und Outreach in den Stadtraum, umsonst und draußen:

„Was aber eben nicht nur heißt, die Stadtgesellschaft kommt zu uns, sondern wir gehen auch in die Stadt. Dafür haben wir ein eigenes Festival geschaffen, was „Spieltriebe“ heißt, wo wir an Orten, an denen normalerweise nicht Theater gespielt wird, Theater spielen.“

Auch neue digitale Vermittlungs-Tools wurden im Zuge der Change Management Prozesse implementiert, z.T. auch im Rahmen eines Bundes-Förderprogramms zu Digitalität im Museum:

„Es soll herauskommen, dass die Leute das analoge Erlebnis, das physische, unglaublich wertschätzen, aber zusätzlich ein riesiges digitales Angebot bekommen, das ihr Erlebnis erweitert.“

Oder Führungen mit anderen Perspektiven auf eine Ausstellung:

„Zum Beispiel die Drag-Führung, wo wir Drag Queens eingeladen haben, ihre Sicht auf Arbeiten in unserem Museum zu vermitteln – da kommt das normale Publikum und ist total fasziniert, weil das eben eine neue Perspektive ist. Und diesen Perspektivwechsel finden alle interessant. Der bringt natürlich auch Leute aus einer Community her, die vorher marginalisiert war und jetzt hier eine Plattform bekommt und auch so eine Art Safe Area, wo man das machen kann. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher gesellschaftlicher Positionen und Lebensmöglichkeiten, – da zeigt sich, dass das Museum ein guter Ort dafür ist.“

Neue Formate entstehen oft durch die Zusammenarbeit mit neuen Kooperationspartnern wie Kitas, Jugendzentren, Frauenhaus, Sportvereine.

„Aus neuen Kooperationen resultieren ganz unterschiedliche neue Formate, die es überhaupt möglich machen, gemeinsam Erlebnisse zu kreieren.“

Einige Einrichtungen haben **neue Programme** entwickelt, um neue Gruppen zu erreichen, so etwa in den Bereich Familienfreundlichkeit investiert und zusätzliche Programme wie moderierte Familienkonzerte, Ausstellungen für Kinder und Familien entwickelt ebenso wie spezielle Programme für Jugendliche. Vor allem Programme und Sparten für ein junges Publikum laufen nach Aussagen vieler Befragter sehr erfolgreich.

„Bei der DJ Nacht ‚Nachtfieber‘ kommen immer 2.000 Jugendliche, die bis Mitternacht im Hof tanzen.“

Im Theater- und Musiktheaterbereich werden mehr zeitgenössische Produktionen statt dem klassischen Kanon gezeigt, u.a. *„mehr zeitgenössische Musicals mit gesellschaftskritischen Themen.“* Für die Programme der darstellenden Künste wird mehrfach konstatiert, dass man erfolgreich darin war, über verstärkte Aufnahme von Tanz als Medium, das ohne Sprache auskommt, ein neues, anderes Publikum zu gewinnen.

Die Bindung einer jüngeren Community an das Haus und Verjüngung des Publikums durch neue Programme werden mehrfach als Erfolg genannt.

„Man merkt schon, wenn man bestimmte Angebote schafft, öffnet sich das Haus für andere Gruppen.“

Als größte Veränderung und Erfolg wird auch die Neu-Entwicklung von Dauerausstellungen genannt:

„Wir haben die Art und Weise, wie wir Ausstellungen gestalten im Erscheinungsbild radikal geändert. Wir haben sämtliche Ausstellungsräume inzwischen mit neuen Inhalten gefüllt. Wir haben im und für das Team ein Diversifizierungsprogramm laufen mit dem Ziel, das Team, unser Publikum und unser Programm zu diversifizieren. Die Art der Veranstaltungen, die Themen der Ausstellungen, unsere Netzwerke, mit denen wir zusammenarbeiten. (...) Auch haben wir ziemlich viel neues Publikum gewonnen, aber auch altes verloren.“

„Wir entmisten, indem wir eine radikale Auswahl an Objekten treffen, anhand derer wir die Geschichte erzählen oder Fragen stellen (...) Wir erzählen die Geschichte zum Beispiel thematisch und nicht chronologisch.“

Die bestehende traditionelle Sammlung in Museen wird unter aktuellen Themen neu befragt:

„All Art has been contemporary.“

Auch das Thema Provenienzforschung wurde, z.T. mit eigenen Stellen ausgestattet, an den Häusern etabliert:

„Dabei wollen wir sehr offen mit unserer Vergangenheit, die kolonial geprägt ist, umgehen. (...) Im November wird ein Zeremonialbau nach Australien zu einer Community zurückgegeben. Daraus ist eine extrem schöne Partnerschaft entstanden. Es ist nicht nur ein Verlust, sondern vielmehr eine Kooperation, bei der Freundschaften entstehen. Dies bewegt unglaublich viel und stößt auf Resonanz in der Öffentlichkeit und im Team.“

In der Programmarbeit versuchen sich einige Einrichtungen bewusst breit aufzustellen und zu diversifizieren, um sowohl für das Stammpublikum wie für neue Gruppen attraktiv zu sein:

„Jeder hat andere Ansprüche und gerade in einem großen Haus wie dem Hamburger Bahnhof versuchen wir unterschiedlichste Angebote zu machen, dass sich unterschiedlichste Menschen mit unterschiedlichsten Wünschen, Bedürfnissen auch irgendwo angesprochen fühlen und irgendwo andocken können.“

Einige benennen als konkrete Veränderung, auf die sie stolz sind als Einrichtung, dass sie ihre Aufgaben in soziale Bereiche der **Community Arbeit** ausgeweitet haben:

„Wir haben Community Music in Deutschland erstmalig an einem Konzerthaus etabliert und sind damit Partner für die lokale Nachbarschaft.“

Oder ihr Haus als Dritten Ort, als Aufenthaltsraum und Treffpunkt für die Bevölkerung zur Verfügung stellen:

„Wir haben ja zum Beispiel das Foyer Public im großen Foyer des Theaters eröffnet. (...) Wir geben da nichts vor. Es ist wie ein öffentlicher Platz, nur überdacht, geheizt und mit WLAN. Da merken wir, dass das einen Nerv getroffen hat. Dass da Menschen jetzt das Theater Basel und das Gebäude nutzen die, das wissen wir auch, weil wir es auswerten, zum Teil sonst gar nicht ins Theater gehen. (...) Aber es ist eben wichtig, ein aktiver Teil der Stadtgesellschaft zu sein. Nicht zu warten, ob jemand kommt, sondern mit einem Format wie dem Foyer Public aktiv auf die Stadt zuzugehen.“

6. Was sind die größten Herausforderungen, Hindernisse, Widerstände, die Veränderungen erschweren?

Öffentliches Dienstrecht, Bürokratismus, mangelnde politische Unterstützung und Widerstände im Team als größte Herausforderung für Veränderung

Bei den Hindernissen für Change Management-Prozesse werden am häufigsten öffentliche Rechtsformen und v.a. das **öffentliche Dienstrecht** genannt, das ein flexibles Arbeiten verhindere.

„Die Möglichkeiten Leute einzustellen oder nur befristet einzustellen, Leute zu befördern, weil sie einen guten Job machen sind sehr begrenzt. Wir haben ein starres Gerüst, wie wir die Leute eingruppieren. Wir können im Prinzip fast gar nicht, nur unter aller allergrößten Mühen, jemand von der einen Eingruppierungsstufe in die nächste versetzen.“

Das führe zu Unzufriedenheit und Demotivation im Team wegen fehlenden Aufstiegschancen trotz hohem Engagement. Arbeitsvertragliche Strukturen lassen wenig Spielraum für berufliche Perspektiven.

Die **formalen Regelungen des öffentlichen Betriebs** verhindern viele Neuerungen:

„Die größte Herausforderung sind die Regelwerke, in denen wir agieren, denn als öffentlich-rechtliche Institutionen haben wir Auflagen, die noch strenger sind als in privatrechtlichen Institutionen oder Vereinen.“

„Und dann würde ich gerne mehr Beweglichkeit in das BAUHAUS bringen. Diese unglaublich engen Korsette mit langen Prozessen und Formalia, die erledigt werden müssen, um Veränderungen voranzutreiben. Am schwierigsten ist es im Personalbereich, weil dort in Stein gemeißelte Stellenpläne existieren. Diese mangelnde Flexibilität steht im Gegensatz zu dem Anspruch, dass das BAUHAUS visionär sein soll. Aber wir haben die Struktur einer Behörde und das funktioniert halt nicht zusammen.“

„Es gibt Situationen, in denen ein zügiges Change Management nötig wäre, aber die Verwaltung braucht oft sehr viel Zeit.“

Seit Jahrzehnten **gewachsene**, starre organisatorische **Strukturen** erschweren eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit:

„Als ich kam, hatten wir, was auch nicht untypisch ist für viele Institutionen, kleine Königreiche, also Territorien, die besetzt sind. Das ist ein Klassiker. Und die Bereitschaft, miteinander zu arbeiten, funktioniert nicht so, wie es idealerweise laufen sollte. Oftmals ist es so, dass jeder für sich in seinem Bereich arbeitet. Am besten haben diese Bereiche nichts miteinander zu tun.“
„Wir sind in diesen städtischen Strukturen gefangen“.

Hinzu kommen institutionalisierte **hierarchische Strukturen**:

„Wir arbeiten zwar recht eng im Team zusammen, aber im Grunde sind wir eine sehr stark hierarchische Institution. Weil die Verantwortung und die Zeichnungsberechtigung bei mir liegen. Das ist so ein Widerspruch in der internen Organisation. Ich bin natürlich bestrebt, das so ko-operativ und ko-kreativ wie möglich zu gestalten, aber es gibt immer wieder Punkte, wo wir feststellen, naja, es ist keine basisdemokratische Institution“.

Auch die **sehr langfristige Planung** des Spielplans zwei Jahre im Voraus verhindert flexibles Reagieren auf aktuelle gesellschaftliche Themen.

Eine weitere Herausforderung sind **veränderungsunwillige Mitarbeitende**:

„Ich komme selber aus der Privatwirtschaft, war lange in einem Agenturumfeld tätig, das darauf ausgerichtet war, Mitarbeiter zu halten, abzuwerben von anderen. Man musste sehr kurzfristig Teams aufbauen und deswegen standen die Mitarbeiter da ganz anders im Fokus und man hat sehr viel in sie investiert. In Kulturinstitutionen ist es eher üblich, dass man sehr lange, 20 Jahre und länger, in der Institution bleibt, was natürlich ein unschätzbare Wert ist. Auf der anderen Seite hat man aber dadurch die Herausforderung, Veränderungen umsetzen zu müssen mit Personen, die schon sehr lange Zeit das gleiche Arbeitsverhalten bewahren.“

„Besonders ältere Mitarbeitende wie Kurator:innen der älteren Generation waren andere Arbeitsweisen gewohnt.“

Widerstände im Team seien auch dadurch bedingt, dass Veränderungsprozesse großen **zusätzlichen Workload und Aufwand** bedeuten. Mehrfach wird das Problem genannt, dass es keine zusätzlichen personellen Ressourcen für Change Management gibt:

„Wir haben aber diese riesigen Querschnittsthemen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Diversität. Wir haben diese ganzen großen Themen, die zwar an die Kunst anknüpfen, aber die on-top kommen und da bräuchte man mehr personelle Ressourcen.“

„Und klar geht mit dem Change Prozess parallel einher, dass die Kolleg:innen sowohl ihre Arbeitszeit dafür aufwenden, aber auch die anderen Aufgaben noch erledigen müssen. Wenn man einen 8- oder 10-stündigen Fortbildungs-Workshop hat, dann kann man in der Zeit keine E-Mails beantworten.“

Die fehlende Qualifikation im Team für neue Aufgaben wie Inklusion, Diversität und Nachhaltigkeit, aber auch fehlendes technisches Know-how bei Digitalisierungsprozessen seien ein großes Problem:

„Von außen kommt dieser Veränderungsdrang, indem wir diese Überfrachtung fühlen, was Institutionen alles tun sollen. Es stellt sich aber regelmäßig heraus, dass das Wissen in der Mitarbeiterschaft zu diesen Themen, wie z.B. Inklusion oder Nachhaltigkeit, doch gering ist. Und das führt zu Überforderung. Zusätzlich müssen wir jetzt jährlich Klimabilanzen erstellen oder Berichte zu Inklusionserfolgen schreiben, ohne dass wir mehr Menschen in der Einrichtung sind. Also das heißt, da ist ein Veränderungsdruck, da müssen wir uns anders aufstellen, und gleichzeitig muss der Regelbetrieb weiterlaufen.“

Auch durchlässigere Team-Strukturen würden erst mal sehr viel mehr Arbeitseinsatz und Treffen von allen benötigen:

„Das fordert von allen einen wahnsinnigen Zusatz. Alle sind plötzlich für neue Dinge zuständig.“

Ein mehrfach benanntes Problem ist es, **dass Erfolge von Veränderungen nicht sofort sichtbar sind** und gleichzeitig Veränderungen zu Unsicherheiten führen, die es auszuhalten gilt:

„Es ist ein langwieriger Prozess, wo viel Unklarheit über die Zukunft herrscht. Dementsprechend gibt es auch Personalwechsel, Menschen, die das Schiff verlassen“.

Damit verbunden ist das Problem, dass **zu viele Veränderungen gleichzeitig** avisiert, dann aber gar nicht umgesetzt werden:

„Klassisches Problem ist, dass wir ganz viele Dinge anstoßen und sie dann nicht schnell auf die Straße bringen.“

„Das Problem liegt oft darin, dass wir nicht schnell genug vorankommen.“

Die Umsetzung eines Code of Conducts für diskriminierungsfreies Arbeiten würden auch durch **Widerstände von einzelnen Künstler-Persönlichkeiten** behindert:

„Du wirst nicht jeden hineinkriegen. Auch mit einem Code of Conduct nicht. Es gibt in der Kunst die Persönlichkeiten, die sagen: Ich bin derart in der Emotion, darauf kann ich jetzt nicht Rücksicht nehmen.“

Für klassische Musikeinrichtungen wird zudem der **Kanon** an festen, sakrosankten Werken als Problem von Veränderung genannt:

„Diese extreme Werkfixierung, die wir in der klassischen Musik haben, verhindert Zugänglichkeit.“

Auch der **„ehrenamtliche Vorstand“**, der oftmals konservativ bewahrend agiere, wird als Verhinderer von Veränderungsprozessen genannt:

„Das Konstrukt eines freiwilligen Vorstandes erzeugt enorme Spannungen zur Museumsleitung, die professionell und bezahlt ist. Es ist ein Konflikt aufgrund unklarer Strukturen.“

In Theatern erschwere auch die **fehlende Kontinuität auf der Leitungsebene** langfristige Veränderungen.

„Gerade in den Theatern wechselt die Intendanz häufig und begonnene Entwicklungen werden gestoppt, und das Rad wird wieder neu erfunden.“

Eine weitere Herausforderung in Veränderungsprozessen sei es, **neues Publikum aufzubauen ohne das alte zu verlieren**, zumal es ohnehin nach der Pandemie eine abnehmende Bindung des Stammpublikums gäbe.

Im Stammpublikum und der bürgerlichen Öffentlichkeit würde man beispielsweise große Widerstände gegen postkoloniale Strategien wahrnehmen:

„Das war schon sehr schwierig, die Stakeholder in der Stadt mitzunehmen. Die direkt vorgesetzten Behörden und den Kultursenator ausgenommen, die wollten das ja. Aber der Freundeskreis hat sich ein bisschen schwerer getan mit den radikalen Veränderungen und der neuen postkolonialen Perspektive. Wir hatten auch im Team einige Schwierigkeiten. (...) Aber das ging leichter, je mehr neue Teammitglieder dazugekommen sind. Wo es auch ein bisschen länger gedauert hat, war bei Mitarbeitenden im Besucherservice oder im Hausservice.“

„Das stieß am Anfang auf großen Widerstand in der Bevölkerung. Die Leute waren an geographische Ausstellungen, mit Themen wie Australien oder Bali gewöhnt, und plötzlich gab es thematische Ausstellungen.“

Bei der Übernahme neuer Aufgaben stelle sich immer auch die Frage, inwiefern **Aufwand und Wirkung** in einem guten Verhältnis stehen, wenn man z.B. als Einrichtung einerseits partizipative Projekte und Community Building für ausgewählte Zielgruppen macht, gleichzeitig aber auch möglichst viele Menschen neu als Publikum gewinnen möchte:

„Wie kann ich diese Prozesse im Kleinen, im Intensiven mit wenigen Menschen machen, und wie kann ich dann auch wieder mal tausend Leute im Saal haben und denen auch ein Erlebnis zu bieten, von dem sie vielleicht vorher noch nicht wussten, dass sie das was angeht.“

Ein großes Thema ist nicht zuletzt die **fehlende politische Unterstützung für Veränderung**. Transformationsprozesse werden zwar gefordert von der Politik, während gleichzeitig das Programm so weitergehen soll, wie bisher und die Publikumsquoten stimmen müssten:

„Wir müssen eine gewisse Anzahl an Menschen erreichen und wir müssen eine gewisse Anzahl an Einnahmen machen. Und eigentlich müssen wir sogar noch viel mehr produzieren, weil der [Quoten-]Druck immer größer wird. Das macht es sehr schwierig, sich auf neue Dinge einzulassen. Wenn ein Haus einen Transformationsprozess gehen soll, welcher auch gesellschaftlich gewünscht ist, (...) dann braucht es auch Mut seitens der Geldgeber zu sagen: Ja, macht zwei Produktionen weniger und dann könnt ihr den Veränderungsprozess auch vorantreiben.“

Hinzu komme die zunehmende **Unterfinanzierung der Einrichtungen** durch steigende Personalkosten, die nicht ausgeglichen werden durch höhere Budgets.

„Hindernisse für Change Management sind fehlendes Personal und fehlende finanzielle Ressourcen, viele Einrichtungen sind unterfinanziert durch steigende Personalkosten“

„Jede Menge Widerstände, jede Menge Probleme. Natürlich ist es sehr schwer, die Kultur einer Institution zu verändern. Das ist sehr mühsam. Das bedarf viel Energie und dauert. Man muss sich Vertrauen erarbeiten. Das ist wahrscheinlich einer der größten Herausforderungen.“ So das zusammenfassende Fazit einer Leitung zu den Herausforderungen.

7. Was sind Gelingensbedingungen für Veränderungsprozesse, und wie wurden diese implementiert?

Interne Gelingensbedingungen für Change sind v.a. ein gemeinsames Leitbild und Vision für Veränderung im Team; hohe Transparenz; agiles, mutiges und fehlerfreundliches Agieren.

Der **gemeinsame Leitbild-Prozess** im Team wird von fast allen Häusern benannt als Voraussetzung für Change: Die gemeinsam ausgehandelte Formulierung von Werten, Zielen und Strategien sei Basis dafür, dass alle mitziehen.

„Interessanterweise sind in diesen Leitbild-Prozessen nicht nur greifbare Ziele entstanden, sondern auch sehr heterogene Vorstellungen zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen aufgetaucht. Trotzdem sind wir da durchaus an sehr gute Punkte gekommen, weil alles mal transparent diskutiert wurde. Da ist dann dieses Gefühl von Überforderung verschwunden und auch der Widerstand im Team. Das stärkt die positive Sicht auf die Dinge und das Gemeinschaftsgefühl: Wir haben einen Plan, und wenn das heute nicht ist, dann ist es eben morgen.“

„Wir haben uns im neuen Leitbild bestimmte Ziele und Aufgaben reingeschrieben, so dass es schwer wird, das wieder wegzudiskutieren.“

Sinnvoll sei zudem die Formulierung eines Führungsleitfadens, Arbeitsvereinbarungen, gemeinsame Überprüfung von Ergebnissen und Zielerreichungen sowie ein strukturiertes Onboarding neuer Mitarbeitender.

Dass sich alle im Team mit den Zielen und der gemeinsam entwickelten Unternehmenskultur identifizieren, sei essentiell für den Erfolg:

„Und letztlich ist es halt super wichtig, dass die Leute, die Mitarbeitenden, das nicht nur begreifen, sondern auch leben. Dann wird es kulturell. Und dann wird es zur DNA, zum Wesen der Organisation“

Trotz schriftlicher Vereinbarungen sei die **permanente Kommunikation im Team** notwendig in Veränderungsprozessen:

„Miteinander reden, reden, reden.“

„Man muss viel mehr gesprächsbereit sein, gesprächsfähig, viel mehr Mediator, viel mehr Moderator, viel mehr zusammenbringen.“

Dazu gehören regelmäßige Strategiesitzungen im Team und gemeinsame Retreats:

„Dass da einfach alle am Tisch sitzen und auch abseits von ihren Hauptverantwortungen mitdenken. Das schafft so eine Identität.“

Auch **durchlässigere Teamstrukturen und interdisziplinäres Arbeiten über Abteilungen hinweg** fördere die Veränderungsfähigkeit einer Einrichtung ebenso wie geteilte Führung und mehr Mitbestimmung des gesamten Teams.

Zudem sei es notwendig, Personen im Team zu identifizieren, die in besonderer Weise für ein neues Thema brennen und besondere **Verantwortung für Veränderungen** übernehmen:

„Ich würde Veränderung immer mit Leuten verbinden, die sie durchführen und die von mir eingesetzt wurden, um diese durchzuführen. Ich muss sie ausstatten mit allem was sie brauchen, um das tun zu können, je nachdem wie viel Widerstand zu erwarten ist oder wie viel Bedenken.“

Dazu gehört auch die Bildung von Bottom Up-Task Forces.

Ein Erfolgsfaktor sei es, **Prioritäten neu zu setzen** und versuchen, trotz Begrenzung durch das öffentliche Recht, Stellen umzuwidmen. Bei Neueinstellungen sei es zudem wichtig, auf eine **echte Diversität im Team** zu achten, um mehr Perspektiven in die Organisation einbringen zu können.

Viele benennen, dass sie sich für neue Aufgaben temporär **externe Spezialisten** ins Team geholt haben und dass sie sehr profitiert haben von externen Coaches, die ihre Veränderungsprozesse begleiten, einschließlich Coaching für die Führungskräfte:

„Dieses Thema Workload, innere Beteiligung und Entwicklung eines Wir-Gefühls sind wir mit dem externen Coach angegangen. (...) Wir hätten das ohne sie nicht geschafft. Und sie hat uns wirklich in den Hintern getreten. Sie hat uns gezwungen, uns auch die nötige Zeit dafür zu nehmen.“

„Das externe Diversifizierungsprogramm hat uns geholfen, die Differenzen im Team angesichts der radikalen Veränderungsprozesse aufzuarbeiten.“

Als hilfreich werden **Drittmittel-Programme** etwa von der Kulturstiftung des Bundes im Bereich Nachhaltigkeit, Diversität, Digitalisierung wahrgenommen, die zusätzliche Ressourcen und Weiterbildung für bestimmte Themen ermöglichen.

Ein Erfolgsfaktor sei die **Zusammenarbeit mit neuen Kooperationspartnern**, die zu großen Lern- und Veränderungsprozessen beitragen konnte:

„Also ich glaube, das wichtigste Learning in dem Bereich ist dahingehend zu beschreiben, dass wir sehr deutlich gelernt haben mit den Menschen zu sprechen und weniger über sie. (...) Wie finden wir Türöffner:innen, mit denen wir erstmal überhaupt ein Netzwerk und eine Vertrauensbasis und ein Gespräch etablieren können. Und von da ausgehend sich auf einen gemeinsamen Weg zu verständigen und dann gemeinsam zu untersuchen, was sind denn die Bedürfnisse, wie passen wir da überhaupt rein und was könnten wir da beitragen, was könnten wir ergänzen, wie könnten wir uns weiter verändern?“

„Die Arbeit mit immer wechselnden Gruppen, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und die Bereitschaft bestehende Strukturen zu hinterfragen.“

Agileres Arbeiten mit schnellerem Umsetzen wird als wichtige Voraussetzung für Change begriffen:

„Wir müssen sehr viel schneller, impulsiver umschwenken können heutzutage. Dinge verändern sich schneller, als wir denken.“

Dazu gehört das mutige Ausprobieren:

„Also ein ständiges Probieren, Auswerten, Verwerfen, Neues ausprobieren, um dann zur eigentlichen Konzeption zu kommen.“

„Im Nachhinein fand ich es gut, dass wir als Haus Veränderungen schnell und radikal umgesetzt haben. Das hat uns befreit und uns geholfen, weil wir ganz schnell viel verändert haben. Das war rückblickend eigentlich ein guter Weg, weil wenn wir es länger gezogen hätten und viel mehr Leute beteiligt gewesen wären, dann wären wir nicht da, wo wir heute sind. Dann hätte uns eventuell die Ohnmacht vor der Veränderung lahmgelegt.“

Damit verbunden ist eine **Toleranz gegenüber Fehlern**, aus denen Lernprozesse erwachsen können:

„Aber es gehört auch dazu, Fehler einzugestehen, auch intern, das ist eine Superpower, würde ich sagen. Eine Superkraft, wenn man den Leuten vermitteln kann: Hier wollen wir hin, ich lauf da auch manchmal in die Sackgasse und ich mache einen Fehler, aber lasst uns doch das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Damit schafft man auch viel Vertrauen.“

„Wir praktizieren eine positive Fehlerkultur, weil man sich eingestehen muss, an bestimmten Stellen hat was nicht funktioniert und das soll ja nicht bestraft werden, sondern eher progressiv mit einem Lerneffekt im nächsten Schritt besser umgesetzt werden.“

Dabei sollte man als Leitungsfunktion mutig vorangehen und Verantwortung auch für Fehler übernehmen:

„Im Moment ist ganz viel im Gang, was wir einfach ausprobieren, und wir versuchen dabei, sehr transparent zu kommunizieren und zu sagen, was wir wie angehen wollen. Wenn etwas nicht klappt, gibt es auch andere Möglichkeiten, und die Mitarbeitenden sollen wissen, dass eine Lösung nicht sofort die endgültige Lösung ist.“

„Also wir sind sehr stark teamorientiert und eben auch nicht hierarchisch, also bei uns sind die Türen offen. Aber am Ende muss man sagen, wie bei einem Schiff, hält jemand das Steuerrad in der Hand. Man kann nicht mit 20 Leuten eine Suppe kochen gleichzeitig. Also man muss schon so eine Marschrichtung vorgeben. Man muss halt einfach vorleben und anpacken und die Sachen verändern.“

Trotz der Notwendigkeit für zügiges Umsetzen von Zielen, um Teilerfolge zu erreichen, sagen einige der Befragten, dass es **Zeit, Geduld und Beharrlichkeit** brauche für nachhaltige Veränderungen.

„Da muss man eine große Geduld und auch Gnädigkeit einander gegenüber haben und die Bereitschaft sich zu verändern, mit einer gewissen Geduld und Empathie für alle Seiten.“

Dazu gehöre auch, Widerstände von reformunwilligen Mitarbeitenden auszuhalten:

„Die, die mitmachen wollen, machen mit und die, die nicht mitmachen wollen, die machen da halt auch nicht mit. Die gehen dann vielleicht, und irgendwann hat man die richtige Konstellation, um es auch durchzuziehen.“

Eine Leitungskraft betont zudem, dass es keine Rezepte für Change Management-Prozesse gäbe, sondern man als Organisation für sich eigene, maßgeschneiderte Regeln entwickeln muss:

„Im Grunde genommen glaube ich sehr daran, dass es sinnvoll ist, sich seine eigenen Regeln zu geben. Nicht irgendwelche Systeme von außen zu nehmen und zu sagen, diese Schablone, die ist gut für uns, sondern am besten ist, man baut sich seine Schablone selber.“

Von anderen wird konstatiert, dass Veränderung ein permanenter Prozess ist, der eigentlich nie abgeschlossen ist:

„Das ist schon Teil unserer Haltung, dass wir (Veränderung) als keinen abgeschlossenen Prozess sehen, sondern dass wir uns ständig in Antwort auf das, was gesellschaftlich passiert, auch weiterentwickeln wollen.“

Extern brauche es kulturpolitische Unterstützung, für die es gesamtgesellschaftlichen Druck benötige, damit alle die Notwendigkeit für bestimmte Reformen erkennen:

„Der gesellschaftliche Druck muss so groß sein, dass etwas in Bewegung kommt, damit wir unsere Visionen auch umsetzen können.“

8. Wird systematisch evaluiert ob Ziele erreicht wurden und wenn ja, auf welche Weise?

Ein Drittel der befragten Einrichtungen führt regelmäßig Evaluationen durch, ein weiteres Drittel versucht diese ansatzweise systematisch durchzuführen und ein Drittel schafft aus zeitlichen Gründen keine strukturierte Evaluation – alle haben Feedback-Gespräche im Team.

Folgende Instrumente des Controllings und der Evaluation werden genannt:

- Auswertungsrunde mit gesamtem Team nach jeder Produktion; De-Briefings nach jedem Projekt
- Mitarbeitenden-Befragungen zur Messung der Zufriedenheit im Team
- 360-Grad-Feedback-Methode für Mitarbeitende
- Auslastungs- und Verkaufszahlen

- CRM-Systeme mit Post-Mailings und Feedback-Fragen zum Besuch
- Publikumsbefragungen
- Quantitative und qualitative Erhebung der Medienberichterstattung
- Erlebnisberichte aus partizipativen Projekten
- Befragung von Teilnehmenden und „Betroffenengruppen“ (u.a. Menschen mit Inklusionsbedarf)

Mehrfach wird argumentiert, dass ein rein quantitatives Controlling der Arbeit in Kultureinrichtungen nicht gerecht wird:

„Die harten Messkriterien der McKinsey's versagen meistens im Kunst-Bereich. (...) Das Lächeln im Gesicht der Besucher, die ein Haus verlassen: das ist ein Messkriterium, der lächelnde Mitarbeiter bei einer Mitarbeiterversammlung.“

Wenn Sonderprojektmittel im Spiel sind, ist dies häufig mit einer Evaluationspflicht verbunden, die auch kritisch gesehen wird:

„Wir müssen ständig über alles Berichte schreiben. Was dabei aber entsteht ist, dass diese Evaluierungen alle sehr fragmentiert sind und dass sie uns wahnsinnig beschäftigen. Das erscheint uns absolut nicht sinnvoll.“

Von Förderinstitutionen der befragten Einrichtungen in der Schweiz wird eine regelmäßige Evaluation für den Jahresbericht gefordert, zum Teil gibt es auch Betriebsanalysen von externen Evaluator:innen und Controller:innen. Es gibt Leistungsgespräche mit dem Kanton und Evaluationen durch die Kulturverwaltung in der Schweiz, die im Dialog ausgewertet werden:

„Es gibt ungefähr 40 Kennzahlen und mehrere Indikatoren, die pro Jahr erhoben werden. Es geht dabei aber auch darum, wie viele Leihanfragen wir erhalten und wie viele Kontakte mit Forschern wir haben. Diese Indikatoren werden miteinander ausdiskutiert und nicht einfach verordnet. Es wird zusammen überlegt, welche Zahlen realistisch sind.“

Um die Nachhaltigkeit der Institution auszuwerten, wird zudem von externen Firmen der „ökologische Fußabdruck“ der geförderten Einrichtungen gemessen.

Unsicherheit besteht darin, welche Evaluationsinstrumente wirklich das messen, was die Einrichtungen brauchen, um aus Erfahrungen lernen zu können für weitere Veränderungsprozesse:

„Uns fehlen definitiv konkrete Evaluierungsinstrumente, die sehr unterschiedlich für die unterschiedlichen Prozesse sein müssten. Und das hat auch damit zu tun, dass wir alle permanent mit zu viel beschäftigt sind.“

„Der Erfolg von Veränderungsprozessen ist schwer messbar. Wir arbeiten noch daran, den Erfolg auch neu zu definieren“

Eine Einrichtung benennt, dass sie aktuell an einem qualitativen Wirkungsmodell arbeitet, das der Komplexität ihrer Ziele und Aufgaben gerecht wird:

„Finanzen sind messbar, Kulturelle Erfahrungen nicht. Wir arbeiten an einem Wirkungsmodell, das versucht, die verschiedenen Wirkungsdimensionen qualitativ zu erfassen, weil es mir eben sehr wichtig ist, dass wir jenseits der quantifizierbaren Dimensionen und Kennzahlen Wege finden, die Qualität dessen, was wir tun, nach innen und nach außen zu kommunizieren.“

Fazit Befragung Führungskräfte

Bemerkenswert ist, dass fast alle befragten Einrichtungen mit dem Thema Change Management /Transformation beschäftigt sind und alle Leitungen dazu bereits umfangreiche Überlegungen angestellt und einige Maßnahmen umgesetzt haben. Einzig zwei deutlich ältere befragte Führungskräfte sehen wenig Änderungsbedarf und sind zufrieden mit der Ausrichtung und Aufstellung ihrer Organisation.

Mehr Sichtbarkeit und Öffnung in die breite Gesellschaft, mehr Wirkung und Relevanz für das gute Zusammenleben, Abbau der Elfenbeintürme sind Anliegen für tiefgreifende Veränderungsprozesse.

Dabei gibt es auch Unterschiede zwischen den Kultursparten: Hohe Dynamik in der Entwicklung neuer Formate entfalten etwa die Konzerthäuser und Opern. Bei den Museen ist die Hinterfragung und Neuausrichtung der eigenen Sammlung unter postkolonialen und machtkritischen Fragen ein zentrales Thema. Im Theater geht es häufig um die stärkere Mitbestimmung des Ensembles in der Spielplangestaltung.

Als Treiber für Transformationen werden der demografische Wandel mit Veränderung kultureller Interessen ebenso wie gesellschaftliche Megathemen wie Klimawandel, Digitalisierung, Krise der Demokratie wahrgenommen sowie veränderte Ansprüche junger Mitarbeitender an ethisch verantwortliches Handeln sowie an Abbau von Hierarchien.

Dass Veränderungen in einer Einrichtung, die immer mit Mehraufwand für alle verbunden sind, ohne motivierte Teams nicht funktionieren können, ist den Befragten klar. Ebenso dass man in großen Einrichtungen nie alle gleichermaßen mitnehmen kann, sondern diejenigen identifizieren und stärken muss, die besonders für ein neues Thema brennen und dafür persönlich viel Energie einsetzen wollen.

Aus Sicht der Befragten wird eine Kulturorganisation vor allem dann kompetent für Veränderungen, wenn es ihr gelingt, ein gemeinsames Leitbild und von allen im Team geteilte Werte und Strategien für Veränderung zu entwickeln.

Mutig und fehlerfreundlich Neues auszuprobieren mit Anregung und Unterstützung durch neue Kooperationspartner, die andere Perspektiven auf die Kultureinrichtung haben, wird als weitere Gelingensbedingung genannt.

Unterschiedliche Ansichten gibt es bei der Frage der Geschwindigkeit von Veränderungen: Braucht es hier ein hohes Tempo, Agilität, schnelle Sprints und schnelle Erfolge? Oder braucht es eher kontinuierliche, kleine Veränderungen, und ist Veränderung eher als Daueraufgabe zu begreifen?

Dass man Veränderungsprozesse auswertet und versucht, aus Erfolgen und weniger erfolgreichen Aktivitäten zu lernen, ist für alle wichtig. Allerdings scheint es oft noch an geeigneten Methoden der Evaluation zu mangeln, die nicht nur zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten, sondern tatsächlich neue Einsichten bringen.

Insgesamt wird deutlich, dass sich die Leitungen der Häuser durch die vielen verschiedenen Herausforderungen und Ansprüche stark belastet fühlen.

Große Hürden für Veränderung liegen im öffentlichen Dienstrecht und im hohen Grad an Formalisierung, der Change im Wege steht. Motivierte Mitarbeitende können nicht befördert, unwillige Mitarbeitende nicht entlassen werden, Stellen oft nicht umgeschichtet werden.

Auch die mangelnde Unterstützung durch die fördernde Kulturpolitik ist eine Hürde, wenn einerseits erwartet wird, dass öffentliche Kultureinrichtungen neue soziale und gesellschaftliche Aufgaben übernehmen, andererseits das bisherige Aufgaben- und Aufführungsspektrum erhalten werden soll. Hier bräuchte es offensichtlich gemeinsam mit der zuständigen Kulturpolitik entwickelte Leitziele für Veränderung, die es ermöglichen würden, Aufgaben neu zu priorisieren und sich von Programmen und Formaten, die als nicht mehr relevant erscheinen, zu verabschieden.

Teil 2

Kulturorganisationen im Wandel. Ausgewählte Ergebnisse einer quantitativen Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Kulturorganisationen in Deutschland und der Schweiz

Gesamtauswertung Manuela Casagrande

Auf Basis der umfangreichen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Leitungen von Kulturorganisationen zu den Herausforderungen und Gelingensbedingungen von Transformation wurde eine quantitative Befragung konzipiert und federführend vom SKM der Universität Basel durchgeführt. Diese Online-Umfrage richtete sich nicht nur an Führungskräfte, sondern ebenso an Bereichsleitende und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Perspektiven aufzuzeigen. Zudem wurde sie ergänzt um Fragen nach zukünftigen Kompetenzen im Kulturmanagement bzw. im Umgang mit Veränderungen. Mit dieser Befragung wurden nun nicht nur Personen in größeren, öffentlich geförderten, sondern auch solche in privaten Kulturorganisationen aller Größen und Sparten befragt. Der in drei Amtssprachen (dt., frz. und ital.) verfasste Fragebogen wurde über diverse Kanäle wie den Newsletter und die Social-Media-Kanäle des Studienangebot Kulturmanagement der Universität Basel sowie über Kulturverbände in der Schweiz und in Deutschland mit digitalem Link versandt. Die Umfrage lief im Zeitraum Anfang März bis Ende April 2025.¹

Angaben zur Stichprobe

Insgesamt haben 1377 Personen, die in Kulturorganisationen in Deutschland und der Schweiz tätig sind, den Fragebogen ganz oder teilweise ausgefüllt. Ausgewertet wurden 1025 Datensätze, welche das Kriterium „Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt“ erfüllen.

- 55% aus Deutschland, 43% aus der Schweiz, 2% anderes Land
- 378 Führungskräfte (37%), 263 Bereichsleitende (26%) und 314 Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (37%, einschließlich freie Mitarbeitende)
- 64% weiblich, 31% männlich, 1% divers, 4% ohne Angabe
- Altersgruppen 18-29 Jahre (6%), 30-39 Jahre (19%), 40-49 Jahre (28%), 50-59 Jahre (26%), 60 Jahre oder darüber (18%), 3% ohne Angabe
- Alle Kunst- und Kulturbereiche sind vertreten, institutionell vor allem Museen (37%) und Theater (22%); in den Sparten insbesondere Musik (22%) und Bildende Kunst (21%)
- 38% aus dem öffentlich-rechtlichen, 48% aus dem gemeinnützigen, 8% aus dem privaten Sektor, 6% geben Sonstiges an
- Alle Größen von Kulturorganisationen sind vertreten, relativ gleichmäßig verteilt von kleineren mit 1 bis 10 Mitarbeitenden bis über 100 Mitarbeitenden

¹ Ein Pretest wurde Ende Februar 2025 mit sechs Proband:innen mit Muttersprache Deutsch, Italienisch und Französisch durchgeführt, die der späteren Zielgruppe entsprachen.

Mehrheitlich zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in den Antworten zwischen den Befragten aus Deutschland und der Schweiz. Damit ist es vertretbar, die Auswertung über alle Befragten zu präsentieren.

Die Statusgruppen Führungskräfte und Mitarbeitende inkl. freie Mitarbeitende zeigen deutliche und inhaltlich bemerkenswerte Unterschiede. Deshalb wurden vor allem diese Vergleichsgruppen ausgewählt. Die Bereichsleitenden wurden als dritte Gruppe zur Verdeutlichung von Tendenzen herangezogen. Die Prozentzahlen orientieren sich an der jeweiligen Stichprobengröße.

Die Ergebnisse im Einzelnen

1. Viele Kulturorganisation haben bereits unterschiedliche Veränderungen durchgeführt

Die Frage, ob die eigene Kulturorganisation in den letzten Jahren Veränderungen umgesetzt hat, bejahen 70% aller Befragten.

Auf die offene Frage, welche Veränderungen bereits umgesetzt wurden, gab es rund 620 Einträge mit mehreren Bereichsnennungen. Die meisten Veränderungen beziehen sich auf Führung, Organisation und Personal: Sehr häufig wurden Leitungen neu besetzt (teils als Co- oder Teamleitungen) und Zuständigkeiten klarer geregelt. Parallel dazu kam es zu personellen Änderungen – von Aufstockungen mit neuen Rollen (z. B. Diversitäts-, Nachhaltigkeits- oder Digital-Verantwortliche) bis hin zu Abbau und Zusammenlegungen von Personalstellen; Aufgaben wurden neu verteilt und Prozesse professionalisiert.

Ebenfalls sehr häufig war eine inhaltliche Neujustierung des Programms: Zielgruppen wurden erweitert (oft jünger und diverser), Formate erneuert oder reduziert, Vermittlungs- und Begleitangebote ausgebaut. Quer durch alle Antworten zieht sich zudem die Digitalisierung – von Projekt- und Teamtools über Ticketing, Website, CRM/Datamanagement bis zu Remote-Work-Regelungen – sowie die Einführung von Governance-Rahmen wie Leitbildern, Code of Conduct, Awareness-/Antidiskriminierungs- und Nachhaltigkeitskonzepten.

Etwas seltener, aber auffällig, sind bauliche und infrastrukturelle Maßnahmen (Neubauten, Umbauten, neue Dauerausstellungen, Depot-/Standortwechsel), finanzielle Anpassungen (Budgetkürzungen, neue Preis-/Ticketstrukturen, verstärktes Fundraising), Zusammenschlüsse und Neugründungen.

Insgesamt zeigt sich: Die häufigsten Eingriffe betreffen Leitungs- und Organisationsstruktur, Personal und Arbeitsprozesse sowie Programm und Publikumsausrichtung – meist begleitet von Digitalisierungsprozessen und einem stärkeren Fokus auf Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit.

In der Bewertung, ob sich die Veränderungen aus ihrer Sicht positiv ausgewirkt haben, stimmen 55% aller Befragten zu. Führungskräfte sehen in den Veränderungen mehrheitlich positive Auswirkungen (70%), während Mitarbeitende gegenüber den Veränderungen kritischer eingestellt sind. Nur 35% beurteilen die Veränderung als positiv, 23% nicht.

2. Der Veränderungsdruck auf Kulturorganisationen bleibt tendenziell hoch

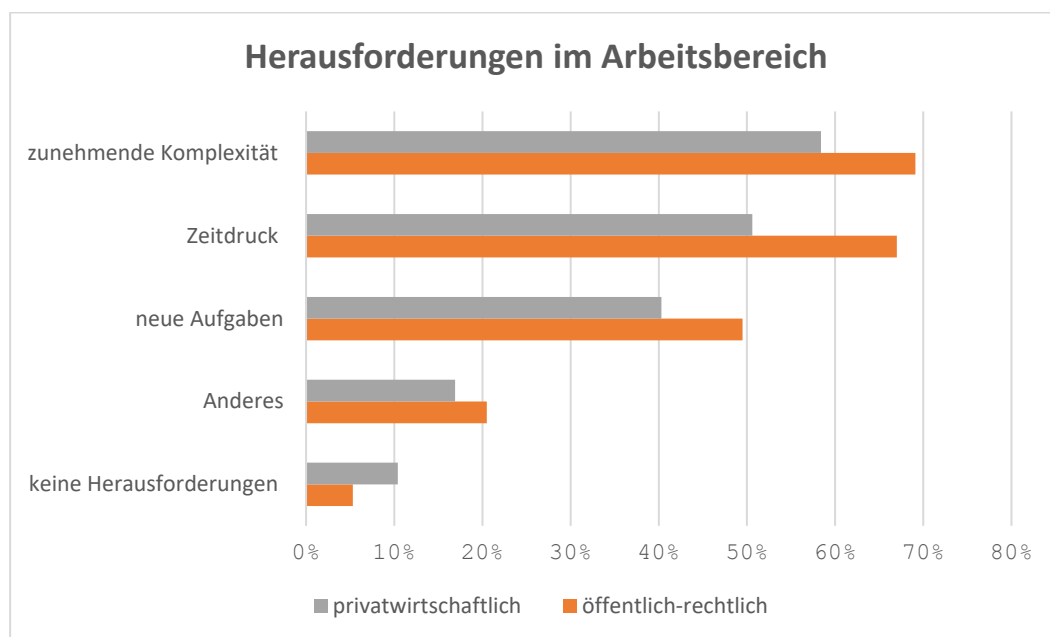
Der aktuelle Veränderungsdruck wird von 81 % aller Befragten mittel bis hoch wahrgenommen, dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Mitarbeiterschaft und Führungskräften. Starken Veränderungsdruck nehmen die Bereichsleitenden mit 46 % wahr, gegenüber der Gesamtleitung ist dies deutlich höher (37 %).

Alle Befragten	Häufigkeit	In Prozent
stark	383	37%
mittel	448	44%
wenig	137	13%
kein Druck	38	4%
weiß nicht	19	2%
Gesamt	1025	100%

Wie stark nehmen Sie aktuell einen Veränderungsdruck auf die eigene Organisation wahr?

Auf die Frage, welche Herausforderungen derzeit in ihrem Arbeitsbereich vorherrschen, sind es über alle Befragten hinweg die zunehmende Komplexität (64 %) und der Zeitdruck (59 %). Auch neue Aufgaben werden von 44 % aller Befragten als Herausforderung gesehen.

Zeitdruck wird von den Befragten aus öffentlich-rechtlichen Organisationen deutlich häufiger genannt (67 %) als von den Befragten aus privatwirtschaftlichen Organisationen (51 %).



Vor welchen Herausforderungen stehen Sie derzeit in Ihrem Arbeitsbereich? (Mehrfachauswahl)

Die Frage nach Herausforderungen im eigenen Arbeitsbereich wurde unter „Anderes“ als offene Frage adressiert, woraufhin vor allem folgende Probleme genannt wurden:

Bei den Führungskräften inkl. Bereichsleitende (rund 100 Einträge) ist die Ressourcenknappheit sowohl finanziell als auch personell zentral, verbunden mit einem hohen Arbeitsvolumen und ständig steigenden Aufgaben, die mit weniger Mitteln bewältigt werden müssen. Es gibt erheblichen Druck durch Budgetkürzungen, politische Einflussnahmen, Sparmaßnahmen und wachsende Bürokratie, die den Arbeitsalltag erschweren. Die Digitalisierung bringt zusätzlichen

Aufwand und erfordert Anpassungen an neue Systeme. Dazu kommen Herausforderungen wie gesellschaftliche Polarisierungen, Generationenwechsel und sich wandelnde Erwartungen des Publikums.

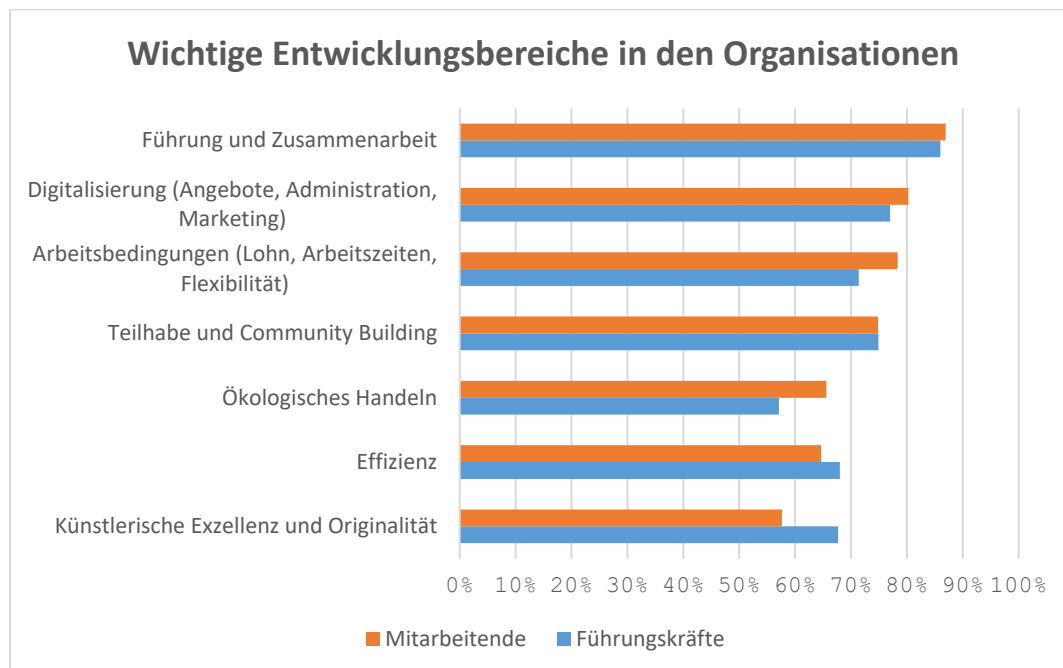
Mitarbeitende (rund 220 Einträge) sehen die Herausforderungen in finanziellen und personellen Engpässen, hoher Arbeitsbelastung und wachsender Bürokratie. Kurzfristige Verträge, instabile Finanzierung und fehlende Wertschätzung tragen zur allgemeinen Unsicherheit bei. Hinzu kommen starre Hierarchien, ineffiziente Strukturen und mangelhafte Kommunikation. Gesellschaftlicher Wandel und fehlende Anerkennung verschärfen diese Probleme zusätzlich.

3. Handlungsbedarf besteht in verschiedenen Entwicklungsfeldern gleichzeitig

Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit werden von Führungskräften (86%) und Mitarbeitenden (87%) am häufigsten als „sehr wichtig“ für die Zukunftsfähigkeit eingeschätzt.² An zweiter Stelle stehen sowohl bei den Führungskräften (77%) als auch bei den Mitarbeitenden (80%) die Digitalisierung von Angeboten, Administration und Marketing.

Handlungsbedarf wird in einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Lohn, Arbeitszeiten und Flexibilität (71 % Führungskräfte und 78% Mitarbeitende) gesehen. Mehr Anstrengungen bei Teilhabe und Community Building durch die eigene Organisation halten jeweils 75% der Führungskräfte und der Mitarbeitenden für „sehr wichtig“ zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Im Bereich „Effizienz“ sehen Führungskräfte 68% und 65% der Mitarbeitenden Handlungsbedarf.

Eine gute Aufstellung im Bereich künstlerischer Exzellenz werden von 68% der Führungskräfte, aber nur von 58% der Mitarbeitenden als zentral erachtet. Mehr ökologisches Handeln ist für 57% der Führungskräfte und für 66% der Mitarbeitenden zentral.



Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass sich Ihre Kulturorganisation in folgenden Bereichen verändert, um zukunftsfähig zu bleiben?

² Auswahloption: sehr wichtig, weniger wichtig, weiß nicht

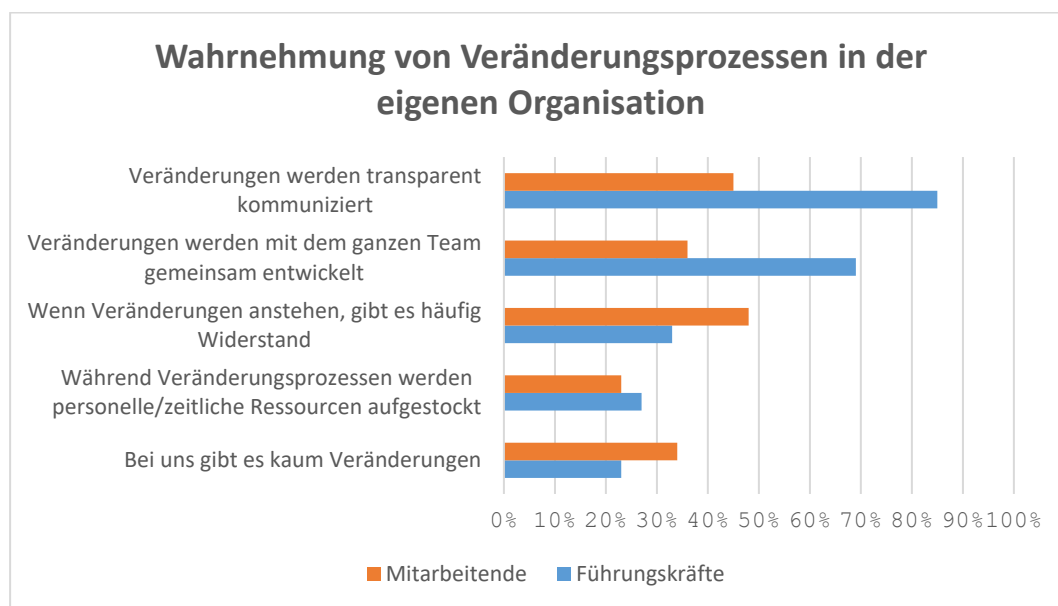
Es zeigt sich, dass von jeweils großen Mehrheiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden Veränderungen in mehreren Bereichen als wichtig betrachtet werden, um die Organisationen zukunftsfähig zu machen. Der Handlungsbedarf besteht demnach in mehreren Entwicklungsfeldern gleichzeitig. Dies erklärt zumindest teilweise den als mittel bis stark wahrgenommenen Druck auf die Organisationen.

4. Kommunikation und Beteiligung von Teams in Veränderungsprozessen werden unterschiedlich wahrgenommen.

Auf die Frage, wie bisherige Veränderungsprozesse in der eigenen Organisation wahrgenommen werden, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden:

- 85% der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass Veränderungen transparent kommuniziert werden, während das nur 45% der Mitarbeitenden so einschätzen.
- 69% der Führungskräfte sagen, dass sie Veränderungen gemeinsam mit dem Team entwickeln im Vergleich zu nur 36% der Mitarbeitenden, die das so wahrnehmen.
- Nur 33% der Führungskräfte nehmen Widerstand gegen Veränderungen wahr, aber immerhin 48% der Mitarbeitenden.

Deutlich seltener mit etwas über 20% wird von beiden Statusgruppen angegeben, dass für durchgeführte Veränderungen die personellen und zeitlichen Ressourcen aufgestockt werden.



Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation zu? (Mehrfachauswahl)

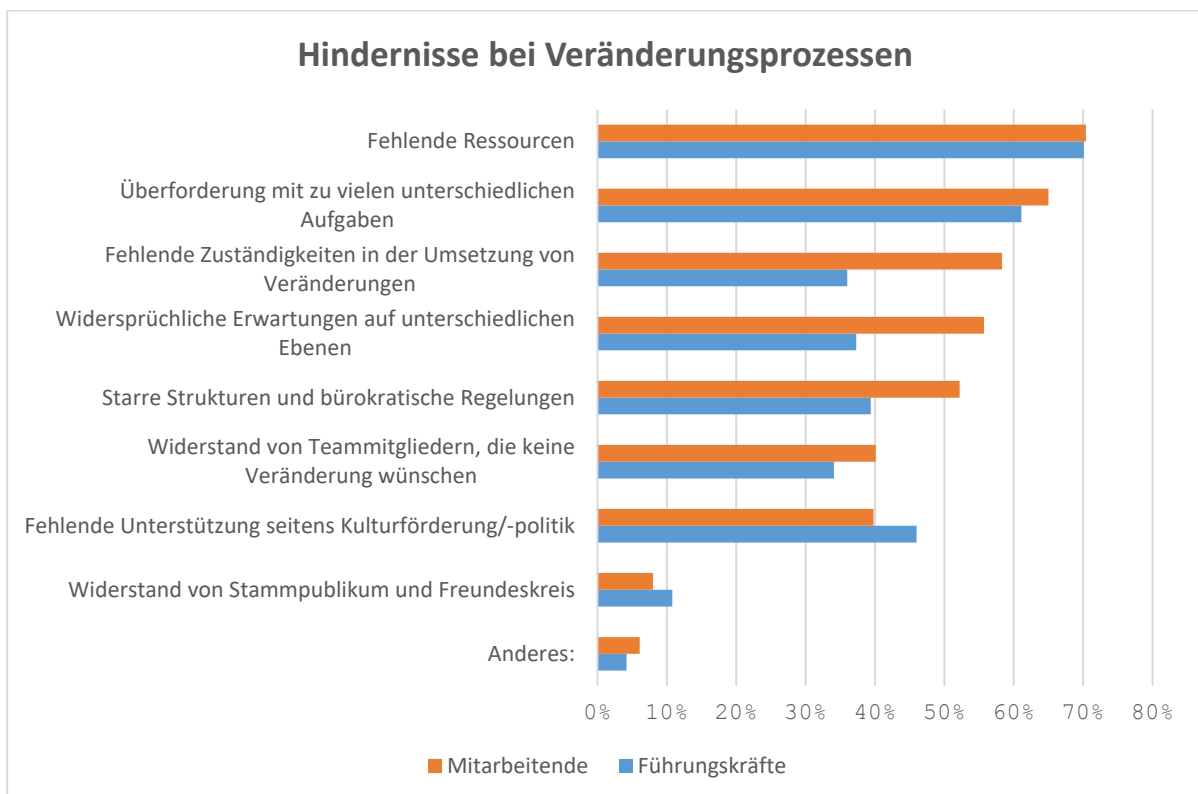
5. Hindernisse bei Veränderungsprozessen – Ressourcenknappheit ist unbestritten

Einig sind sich je 70% der Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass fehlende Ressourcen ein zentrales Problem bisheriger Veränderungsprozesse darstellten, gefolgt von Überforderung durch zu viele Aufgaben (65% Mitarbeitende, 61% Führungskräfte).

Von Mitarbeitenden wird die fehlende Klarheit bei der Zuständigkeit für Veränderungen mit 58% häufiger als von Führungskräften (36%) als Problem benannt, ebenso wie widersprüchliche Erwartungen (56% zu 37%). Dafür sehen 46% der Führungskräfte eine mangelnde Unterstützung durch Kulturförderung und Kulturpolitik als ein Hindernis bei den Veränderungsprozessen im Vergleich zu 40% der Mitarbeitenden.

Widerstand von Teammitgliedern, die keine Veränderung wünschen, wird von 40% der Mitarbeitenden, aber nur von 34% der Führungskräfte als Problem gesehen. Am seltensten wird genannt: Widerstand von Stammpublikum und Freundeskreis (Führungskräfte 11%, Mitarbeitende 8%).

Beschäftigte im öffentlich-rechtlichen Bereich (47%) konstatieren etwas häufiger Widerstand als Beschäftigte im gemeinnützigen (32%) oder im privatwirtschaftlichen Bereich (34%).



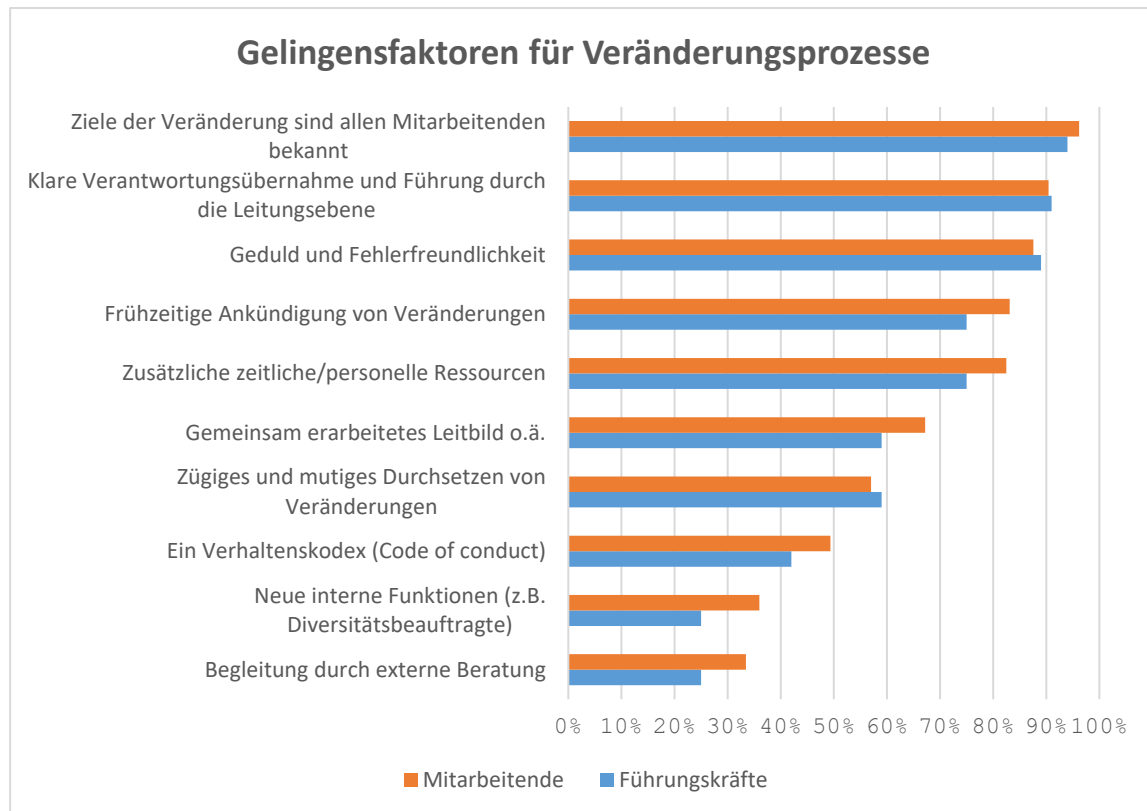
Was waren Ihrer Erfahrung nach Hindernisse bei bisherigen Veränderungsprozessen? (Mehrfachauswahl)

6. Gelingensfaktoren für Veränderung

Bei den abgefragten Gelingensfaktoren für Veränderung gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: Auf den ersten drei Plätzen werden übereinstimmend angegeben:

- „Ziele der Veränderung sind allen Mitarbeitenden bekannt“ (94% Führungskräfte und 96% Mitarbeitende)
- „Klare Verantwortungsübernahme und Führung durch die Leitung“ (91% Führungskräfte und 90% Mitarbeitende)
- „Geduld und Fehlerfreundlichkeit“ (89% Führungskräfte und 88% Mitarbeitende).

Leichte Unterschiede gibt es bei der „frühzeitigen Ankündigung von Veränderungen“, die für Mitarbeitende (83%) etwas häufiger wichtig ist als für Führungskräfte (75%). Das Leitbild, das in der qualitativen Befragung bei Führungskräften häufig als zentrales Instrument für Veränderungen genannt wurde, liegt in der quantitativen Auswertung im Mittelfeld. Begleitung durch externe Beratung wird als am wenigsten entscheidend für Veränderungsprozesse gesehen.



Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Faktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen? (Mehrfachauswahl)

In den offenen Fragen betonen Führungskräfte inkl. Bereichsleitende (24 Antworten), dass flache Hierarchien und klare Strukturen, sowie Kommunikation & Transparenz wichtig sind, ebenso Führung und Veränderungsbereitschaft. Veränderungsprozesse gelingen dann, wenn die beteiligten Personen den Sinn der Veränderungen nachvollziehen können und sich mit der Institution identifizieren, sodass sie bereit sind, Mehrarbeit mitzutragen. Ziele, verfügbare Ressourcen und Umsetzbarkeit müssen dabei laufend abgewogen werden.

Mitarbeitende (13 Antworten) sehen Gelingensfaktoren in klaren Verantwortlichkeiten, flachen Hierarchien und wenn Teams aktiv beteiligt werden, die Kommunikation offen, transparent und lernorientiert verläuft.

7. Besuchte Weiterbildungen insbesondere zu Managementthemen

62% aller Befragten haben in den letzten zwei Jahren Fort- und Weiterbildungen absolviert, dabei die Führungskräfte (67%) etwas häufiger als die Mitarbeitenden (55%). Insgesamt nannten Führungskräfte, Abteilungsleitende und Mitarbeitende rund 1160 Fort- und Weiterbildungsthemen, die ein breites Spektrum abdecken.

Häufig werden sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften Themen im Bereich des Managements genannt wie bspw. Kommunikation und Marketing, Digitalisierung (inklusive KI-Anwendungen) sowie Fragen der Zusammenarbeit. Auch Fort- und Weiterbildungen in fachlichen Bereichen (Restaurierung, Sammlungspflege) sowie in den Bereichen Nachhaltigkeit, Diversität,

Recht, Teilhabe und Kulturvermittlung. Bei den Führungskräften sind Fort- und Weiterbildungen im Bereich Führung, Management, Nachhaltigkeit und Leadership dominant. Auch Coaching wird unter dem Aspekt von Fortbildung genannt. Die Vielfalt der Themen wird in der Wordcloud zu besuchten Fort- und Weiterbildungen anschaulich.³



Kernthemen von Fort- und Weiterbildungen, die von Mitarbeitenden besucht wurden.



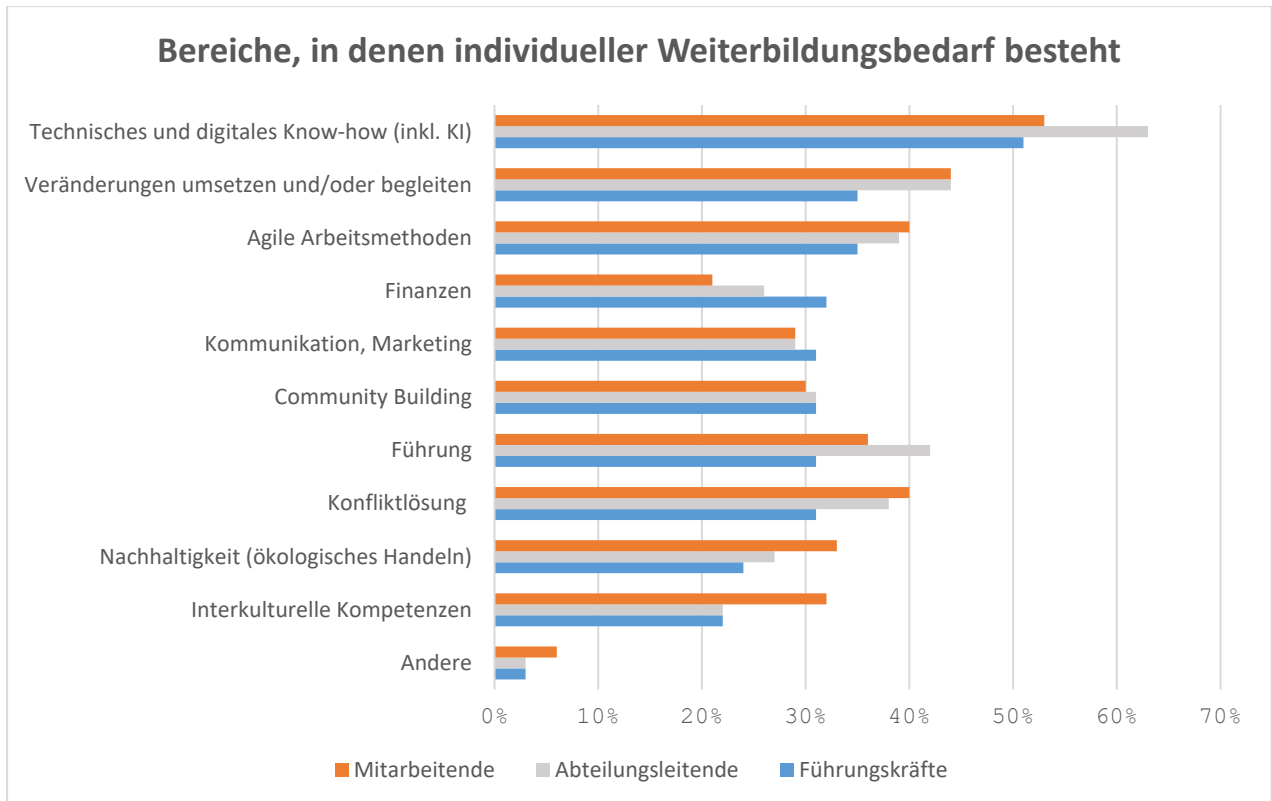
Kernthemen von Fort- und Weiterbildungen, die von Führungskräften besucht wurden.

³ Generiert mit wordclouds.com

8. Digitalität wird als wichtiges Kompetenzfeld gesehen

Aus einer Liste von Fähigkeiten zur individuellen Weiterbildung wählten die Befragten am häufigsten technisches und digitales Know-how inklusive KI (54%), gefolgt von Kompetenzen zur Umsetzung/Begleitung von Veränderungen (40%). Jeweils ein Drittel der Befragten möchte sich Kenntnisse in agilen Arbeitsmethoden (37%), Konfliktlösung (36%), Führung (35%) und Community Building (31%) aneignen.

Das technische und digitale Know-how liegt auch bei den verschiedenen Statusgruppen an erster Stelle: bei den Abteilungsleitenden deutlich mit 63%, den Mitarbeitenden mit 53% und den Führungskräften mit 51%.



In welchen Bereichen würden Sie sich gerne neue Fähigkeiten aneignen? (Mehrfachauswahl)

In der offenen Frage ergänzen Führungskräfte inkl. Abteilungsleitende (20 Antworten) weitere Kompetenzen, die sie sich gerne in folgenden Bereichen erwerben möchten: Fundraising, Lobbying, Krisen- und Risikomanagement, Barrierefreiheit, Personal- und Arbeitsrecht, Zeitmanagement sowie Fortbildung und Austausch mit anderen (internationalen) Institutionen.

Bei den Antworten (18) der Mitarbeitenden sind es die Themen Diversität und Inklusion, fachlicher Austausch, Fundraising und nachhaltiges Management.

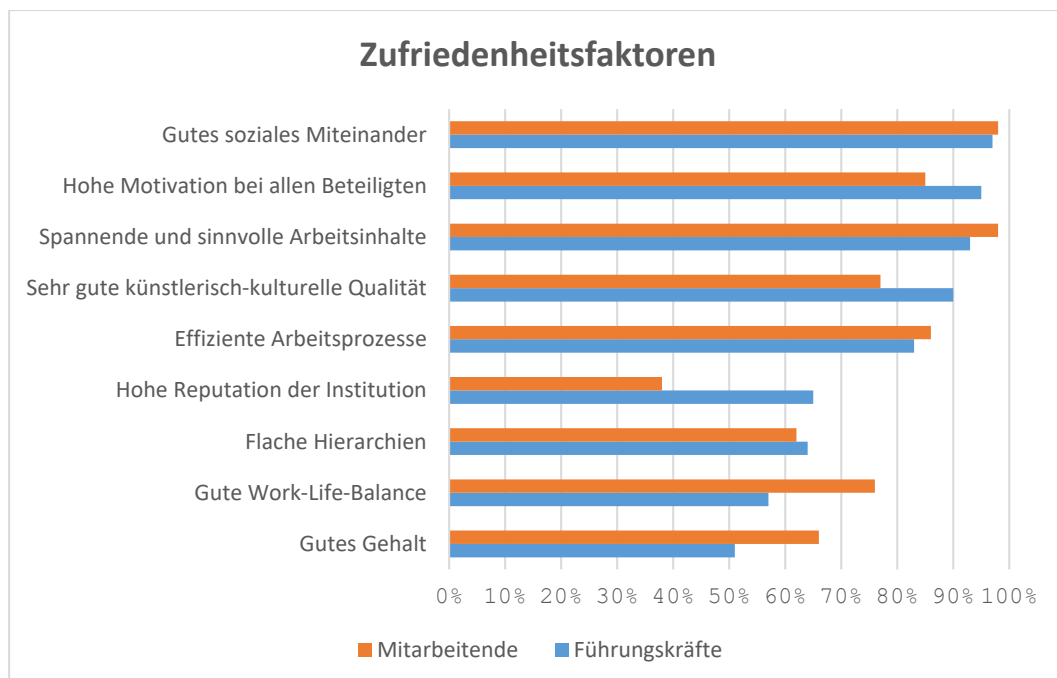
9. Zufriedenheitsfaktoren sind gutes soziales Miteinander und spannende Arbeitsinhalte

Auf die Frage, was ihnen wichtig ist, um sich in einer Organisation wohlfühlen, werden auf den ersten drei Plätzen genannt:

- Gutes soziales Miteinander (97%)
- Spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte (95%)
- Hohe Motivation bei allen Beteiligten (91%)

Bei der Beurteilung der hohen Relevanz dieser Faktoren gibt es keine Unterschiede zwischen den Statusgruppen.

Mit Abstand aber mehrheitlich werden von allen Befragten flache Hierarchien (64%), gutes Gehalt (58%) und hohe Reputation der Organisation (53%) genannt.

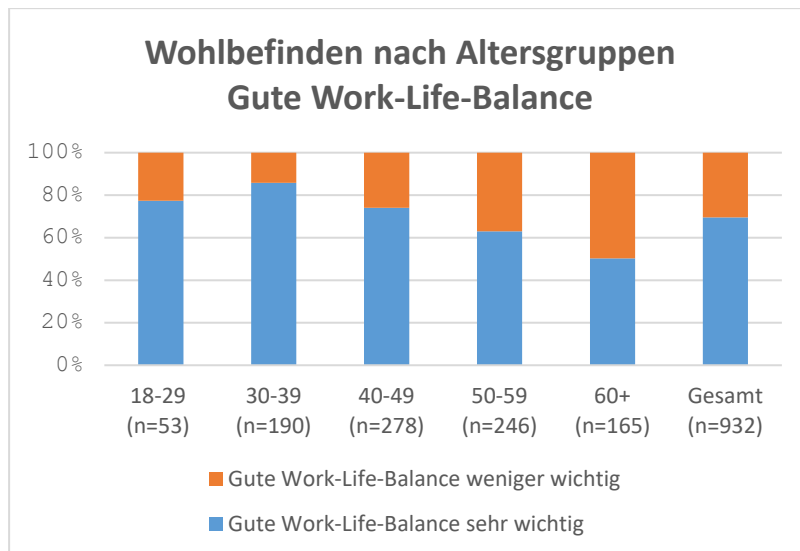


Was ist Ihnen persönlich wichtig, um sich als Mitarbeitende:r einer Kulturorganisation wohlfühlen?

Dabei gibt es auch einige signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: Gutes Gehalt erachten 66% der Mitarbeitenden als sehr wichtig, bei den Führungskräften ist dies nur die Hälfte (51%).

Eine gute Work-Life Balance ist für 76% der Mitarbeitenden wichtig, bei den Führungspersonen sind es lediglich 57%. Umgekehrt ist eine hohe Reputation der Organisation für 65% der Führungskräfte deutlich häufiger als für die Mitarbeitenden (38%).

Beim Punkt „flache Hierarchien“ gibt es kaum Unterschiede zwischen den Statusgruppen: 64% der Führungskräfte und 62% der Mitarbeitenden halten dies Merkmal für wichtig. Unterschiede werden hingegen zwischen den Altersgruppen deutlich. Unter den 18 bis 29-Jährigen legen nur 57% Wert auf flache Hierarchien, während dieser Anteil bei der Generation 60 plus bei 73% liegt. Auch die hohe Reputation der Organisation spielt für die Jüngeren mit 46% eine geringere Rolle als für die Älteren, von denen 69% diesen Aspekt betonen.



Was ist Ihnen persönlich wichtig, um sich als Mitarbeitende:r einer Kulturorganisation wohlfühlen?

Bei der Bedeutsamkeit einer guten Work-Life-Balance gibt es ebenfalls Unterschiede zwischen diesen Altersgruppen: diese ist für 77% der Jüngeren und nur für die Hälfte (50%) der Älteren sehr wichtig. Auch ein angemessenes Gehalt hat für die Jüngeren häufiger einen großen Stellenwert als für die Älteren (67% zu 47%).

Bei den offenen Fragen ergänzen Führungskräfte (25 Antworten), dass das Wohlbefinden auch von Gestaltungsmöglichkeiten, guter Kommunikation und Zusammenarbeit, vom gesellschaftlichen Input und Inhalten als auch von Entwicklungsperspektiven und struktureller Unterstützung abhängt.

Für die Mitarbeitenden (22 Antworten) stehen Wertschätzung, gute Führung, Weiterbildung und Gleichstellung im Zentrum. Außerdem werden Mitbestimmung und Planbarkeit erwähnt.

10. Was ich zum Umgang mit Veränderungen und neuen Anforderungen im Kulturbereich sonst noch sagen wollte (offene Frage)

Bei dieser offenen Frage am Schluss hinterließ rund ein Drittel der Befragten Kommentare zu Veränderungen und neuen Anforderungen im Kulturbereich. Das zeigt, wie groß das Interesse und der Redebedarf zu diesem Thema ist. Hier eine kurze Zusammenfassung nach Statusgruppen:

Führungskräfte in der Schweiz (49 Antworten) sehen eine große Herausforderung in der finanziellen Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und dem damit verbundenen Sparzwang; gleichzeitig würden die Anforderungen an Kulturinstitutionen steigen, ohne dass Ressourcen entsprechend wachsen. Es gibt den Wunsch nach mehr Solidarität und Zusammenarbeit im Kulturbereich, mehr Austausch sowie realistische Zielsetzungen und langfristige Planung bei Veränderungen. Damit Kultur gesellschaftlich relevant bleibt, brauche es Resilienz, Kreativität und Flexibilität – und ein stärkeres Bewusstsein für ihren hohen Wert in Politik und Gesellschaft.

Mitarbeitende in der Schweiz (21 Antworten) beklagen bei Führungskräften fehlende Kompetenzen in Bezug auf Veränderungsprozesse und dass immer mehr Aufgaben ohne zusätzliche Ressourcen übernommen werden müssten. Ehrenamtliche Mitarbeit nehme ab. Zunehmend sei es auch schwierig, junge Leute langfristig zu binden. Es brauche Mut und Vision auf Leitungsebene, mehr Mitsprache der Akteure und ein klares Bekenntnis zu Diversität, gesellschaftlicher

Teilhabe und Nachhaltigkeit. Nur mit kompetenten und engagierten Menschen und flexiblen Strukturen könnten Kulturinstitutionen gesellschaftlich relevant bleiben.

Führungskräfte in Deutschland (73 Antworten) betonen, dass im Kulturbereich eine klare Fokussierung auf die eigenen Kernthemen und Ziele notwendig sei, um Überforderung und den Verlust an Handlungskompetenz zu vermeiden. Die größten Herausforderungen bestünden in finanziellen Engpässen, Personalmangel und bürokratischen Strukturen, wodurch viele Veränderungsprozesse erschwert und verlangsamt werden. Viele fordern mehr institutionelle Förderung, Planungssicherheit sowie eine bessere Honorierung, um nachhaltige und qualitative Arbeit zu ermöglichen.

Mitarbeitende in Deutschland (55 Antworten) kritisieren vor allem das Führungsverhalten, verkrustete Strukturen, den massiven Ressourcenmangel und fehlende Wertschätzung ihrer Arbeit. Besonders problematisch seien eine chronische Unterfinanzierung, befristete Verträge und Sparmaßnahmen, die Innovation und nachhaltige Entwicklung behinderten und zu Überlastung der Mitarbeitenden führten. Eine klare Kommunikation und wertschätzende Führung unter Einbeziehung aller seien nötig, ebenso kontinuierliche Anpassungsprozesse statt kurzfristiger Projekte.

Fazit Kulturorganisationen unter Einbezug der quantitativen und qualitativen Ergebnisse

Die Erkenntnisse der qualitativen Befragung der Leitungen von Kulturorganisationen werden durch die quantitative Studie mehrheitlich bestätigt und zugleich ergänzt durch die Perspektive der Mitarbeitenden. Diese schauen deutlich kritischer auf die Change-Management-Kompetenz der Führungskräfte ihrer Organisation.

Leitungen und Mitarbeitende nehmen gleichermaßen einen hohen **Veränderungsdruck** für ihre Organisation wahr. Die große Mehrheit der Befragten gibt an, dass sich ihre Organisation aktuell in Veränderungsprozessen befindet. Die qualitativ befragten Führungskräfte sind überzeugt, dass sie bereits einige Neuerungen erfolgreich umgesetzt haben.

Die häufigsten bereits **durchgeführten Veränderungen** erfolgten in den Bereichen Programm, strategische Ausrichtung, Digitalisierung, Personal und Arbeitsstrukturen, gefolgt von Maßnahmen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Diversität.

Führungskräfte sind überwiegend der Meinung, dass sie bei **Veränderungsprozessen** transparent im Team kommunizieren, während Mitarbeitende Ziele oft als unklar wahrnehmen und sich nicht hinreichend einbezogen fühlen.

Das größte **Hindernis in Veränderungsprozessen** sind aus Sicht der Leitungen und der Mitarbeitenden fehlende Ressourcen. Die Mitarbeitenden nennen darüber hinaus unklare Zuständigkeiten und widersprüchliche Erwartungen sowie intransparente Führung. Führungskräfte fühlen sich hingegen oft unzureichend von der Kulturpolitik unterstützt.

Als **Erfolgsfaktoren für Veränderungen** werden an erster Stelle klar kommunizierte Ziele und Verantwortungsübernahme durch die Leitung sowie Geduld und Fehlerfreundlichkeit genannt. Führungskräfte betonen zudem flache Hierarchien und klare Strukturen. Mitarbeitende wünschen neben klarer und mutiger Führung auch aktive Beteiligung.

Als zentrale **Herausforderungen** werden v.a. in Deutschland von Führungskräften zunehmende Komplexität der Aufgaben und hoher Erwartungsdruck an die eigene Organisation wahrgenommen bei unzureichenden Ressourcen und nicht transparenten Erwartungen seitens Kulturpolitik und Förderstellen. Vor allem die Mitarbeitenden in Deutschland kritisieren eine schlechte Führungskultur und hohen Bürokratismus. Befragte beider Länder sehen die Herausforderungen im hohen Zeitdruck und der großen Breite an Aufgaben, die es zu bewältigen gilt.

Führungskräfte betonen insgesamt stärker externe, Mitarbeitende stärker organisationsinterne Herausforderungen. Neben einer hohen künstlerischen Qualität werden v.a. von Jüngeren eine neue Führungskultur und attraktive Arbeitsbedingungen als zunehmend dringlich für die **Zukunftsfähigkeit von Kulturorganisationen** wahrgenommen. Zudem, so zeigen die qualitativen Befragungen, ist gerade für jüngere Mitarbeitende auch ein ethisches und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln ihrer Organisation wichtig.

Größter **Handlungsdruck** wird im Bereich Führung und Zusammenarbeit gesehen als Basis für eine Neuausrichtung der Organisation.

Besonders hoch wird der **Bedarf an neuen Kompetenzen** im Bereich Digitalisierung wahrgenommen. Fortbildungsbedarf sieht man außerdem im Change-Management, agilem Arbeiten und Konfliktmanagement, sowie bei den Führungskompetenzen. Mitarbeitende wünschen sich in zweiter Linie auch Fähigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit, Interkulturellen Kompetenzen und Community Building.

Ein gutes soziales Miteinander, spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte und hohe Motivation bei den Befragten aller Statusgruppen auf den ersten Plätzen um sich **wohlzufühlen**, deutlich vor Gehalt und Reputation der Organisation.

Die intrinsische Motivation in Kulturorganisationen ist (immer noch) sehr hoch. Jedoch zeigt sich, dass für jüngere Menschen auch eine gute Work-Life-Balance und ein angemessenes Gehalt wichtig sind und sie sich mehr Entwicklungsmöglichkeiten wünschen.

Teil 3

Zur Perspektive der Förderung. Ergänzende Befragung von Vertreter:innen öffentlicher und privater Förderstellen in Deutschland und der Schweiz

Gesamtauswertung Franziska Breuning

Ergänzend zur Befragung von Führungskräften im ersten sowie der quantitativen Befragung im zweiten Teil wurden neun Vertreter:innen von Förderstellen (Städte, Kantone (CH), Stiftungen) in der Schweiz und Deutschland befragt. Die Interviews fanden zwischen Januar und Juni 2025 statt.

Die Befragung bezog sich insbesondere auf den externen Blick der Fördernden auf eine ganze Reihe von Kulturorganisationen, die in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen. Gefragt wurden sie insbesondere nach ihrem Eindruck, worin derzeit die Herausforderungen für Kulturorganisationen liegen und wo aus ihrer Perspektive heraus mögliche Veränderungen und Gelingensfaktoren für diese zu erkennen sind.

Zentrale Fragen der leitfadengestützten Interviews lauteten:

- Was sind gesellschaftliche Veränderungen und Diskurse, die derzeit Auswirkungen auf Kulturorganisationen haben und welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus?
- Wo liegen die größten Hindernisse für Veränderung bei den von ihnen geförderten Kulturorganisationen?
- Was macht eine Kulturorganisation kompetent für den Umgang mit Veränderungen?

1. Treiber für Veränderung

Als Treiber von Veränderungen werden von den Fördernden – mehr noch als von den Befragten innerhalb der Kulturorganisationen – Themen wie die Auswirkungen höherer Diversität in der Gesellschaft auf Kulturorganisationen, Polarisierung der Gesellschaft, veränderte Ansprüche der Stadtgesellschaft an die Kultur sowie Sanierungsbedarf bei Kulturhäusern erwähnt. Daneben werden auch die in der quantitativen Umfrage häufig genannten Aspekte wie verändertes Publikumsverhalten, höhere Anforderungen an Nachhaltigkeit auf verschiedenen Ebenen, Digitalität, sowie hoher finanzieller Druck bei den Kulturbetrieben und -projekten thematisiert:

„Ich würde sagen, das Thema Fair Pay und das Thema ökologische Verantwortung hat sich in kurzer Zeit zu einem sehr akuten Thema entwickelt. Auch noch kombiniert mit einem Problem, das auftritt, nämlich mit der Inflation und der hohen Preise. Das hat wahnsinnig viele Institutionen in finanzielle Engpässe gebracht.“

„Ich glaube, dass Covid im sozialen Verhalten immer noch Auswirkungen hat, dass die Leute sich daran gewöhnt haben, sich in kleinerem Rahmen zu Hause zu treffen, ihren Hobbies nachzugehen, Fernsehen vielleicht über Internet zu schauen, das Orchesterwerk auch im eigenen Lehnssessel zu lauschen. Also, dass das veränderte Ausgehverhalten eine ganz große Rolle spielt.“

Bezüglich des Publikumsverhaltens wird von den Befragten mehrfach angesprochen, dass im Kultur- wie im ganzen Freizeitbereich der Druck zugenommen habe und es in einem Feld von mehr und anderen konkurrierenden Angeboten anspruchsvoller wird, Aufmerksamkeit zu gewinnen:

„Die Welt ist komplexer geworden, und für die Institutionen gibt es viel mehr Erwartungen, die sie seitens der Öffentlichkeit und auch der Förderstellen erfüllen müssen. Sie müssen für alle zugänglich oder barrierefrei sein, aber gleichzeitig immer wieder ein zeitgemäßes und anspruchsvolles Programm entwickeln. Diese Erwartungen sind oft widersprüchlich: Die Institutionen müssen für alle offen sein, also frei oder günstig sein. Aber sie müssen auch immer wieder mit hohem Anteil an Eigenfinanzierung arbeiten. [...] Sie müssen professionell sein und haben nicht immer die Mittel, um sich professionell zu finanzieren. Sie sollten künstlerisch frei sein, sind aber mehr und mehr mit Zensur konfrontiert. Man hört oft, dass die Kulturinstitutionen eine wichtige Rolle für die kulturelle Identität einer Region spielen. Aber was ist diese Identität heutzutage? Auch sie ist vielfältiger geworden.“

„Man muss ein Sensorium haben für die Bedürfnisse einer heterogenen Gesellschaft. Wo positionieren wir uns? Eine Passion für etwas haben und auch ein Bewusstsein dafür: Warum braucht es uns? Was ist der Mehrwert für ein Publikum, für eine Gesellschaft?“

Die **Polarisierung in der Gesellschaft** ist ein Bereich, der als besonders herausfordernd gesehen wird. Dazu werden vonseiten der Fördernden auch neue Risiken und konfliktbeladene Themenbereiche erkannt, mit denen sich Kulturorganisationen konfrontiert sehen, für die es aber noch wenig Erfahrungen gibt. Möglicherweise falle, so eine genannte Vermutung, die Beschäftigung mit (neuen) Risiken mitunter zwischen die Zuständigkeiten der künstlerischen Leitung und der Geschäftsführung. Die proaktive Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung angesichts der Polarisierung der Gesellschaft sei jedoch notwendig, wie eine der interviewten Personen ausführt. Konfliktträchtige (politische) Themen scheinen demnach auch deshalb so herausfordernd, weil man im Kulturbereich für Konflikte, die in Veranstaltungen hinein, auf Bühnen und/oder auf Social Media getragen werden, noch keinen erprobten Umgang oder gar institutionalisierte Prozesse gefunden habe.

Konkrete Treiber bzw. Anlässe für Veränderungen in den Kulturinstitutionen sehen die Befragten auch durch Übergänge in den strategischen Organen der Institutionen wie zum Beispiel bei einem **Generationenwechsel**. Gerade wenn langjährig engagierte und prägende Vorstandsmitglieder ihr Engagement beenden, falle es mitunter schwer, in diesem Bereich der Trägerschaften Neues aufzubauen:

„Wenn es von der Organisation intrinsisch kommt, sind es eher Professionalisierungsthemen in der Governance. Das sind sehr lang gewachsene ehrenamtliche Organisationen und Vorstände, die alles gratis gemacht haben nach ihren Möglichkeiten. Das funktioniert lange. Plötzlich merken sie, dass langjährige Leute, die das so getragen haben, wegfallen. Das können wir nicht ersetzen, weil niemand mehr bereit ist, so zu arbeiten.“

Häufig scheinen gerade **Übergänge** in den Organisationen einen Anlass und Offenheit für Veränderungen zu geben. Genannt wird in diesem Zusammenhang zum Beispiel der Moment im Entwicklungsweg insbesondere jüngerer Kulturorganisationen, in dem die Teams von einer Projektförderung in eine längerfristige Finanzierung kommen und dann mit einem Fokus auf die Organisationsstruktur „schauen, wie sie sich strategisch positionieren, wenn man aus dem reinen Machen herauskommt.“

Daneben wird jedoch auch beobachtet, dass Change-Vorhaben mitunter dann geplant werden, wenn zusätzliche Mittel gebraucht werden. In diesen Fällen geht es bei Veränderungen offenbar häufig um eine Erweiterung des Aktivitätsradius, um Expansion und den Willen, mehr und Größeres zu machen, um damit mehr und neue Zielgruppen zu erreichen.

Dass insbesondere bei den klassischen Kulturhäusern das Thema **Publikum** eine intensive Auseinandersetzung erfährt und Anlass zu proaktiven Veränderungen bietet, wird dabei grundsätzlich als positive Entwicklung wahrgenommen.

Auch intrinsische Gründe werden den Fördernden gegenüber genannt, um Veränderungen anzugehen, etwa weil man als Institution vorbildlich sein möchte mit Blick auf Nachhaltigkeit, Diversität oder auch die interne Zusammenarbeit:

„Oft ist es eine intrinsische Motivation. Das finde ich immer sehr schön. Sie sagen, die Welt verändert sich und wir wollen diese Veränderung auch aufnehmen, wahrnehmen und angehen.“

Als besonders herausfordernd wird auch von Vertreter:innen der Kulturförderung gesehen, dass neben der Notwendigkeit, sich auf die Kernaufgaben und die Aufrechterhaltung des regulären Betriebs zu konzentrieren, ganz verschiedene Veränderungsthemen hinzukommen, für die kaum Ressourcen zur Verfügung stehen. Umgekehrt würden Veränderungen zwar in verschiedenen Bereichen als notwendig erkannt; da die Ressourcen dafür neben dem Kerngeschäft aber oft nicht ausreichen, sei manch eine Neuerung in der Folge – sofern sie überhaupt angegangen werde – wenig nachhaltig. Dieser Eindruck bestätigt die in der quantitativen Befragung gewonnenen Resultate zu aktuellen Veränderungsfeldern, denen sich Kulturorganisationen gleichzeitig widmen müssten, um zukunftsfähig zu bleiben (vgl. Teil 2, Online-Befragung).

Der **finanzielle Druck** und der Erwartungsdruck gegenüber Kulturorganisationen, sich Themen wie Nachhaltigkeit, Teilhabe etc. anzunehmen, wird auch bei der Kulturförderung deutlich wahrgenommen. Den Ausweg aus dem Dilemma, dass für nachhaltige organisationale Veränderungen meist mehr Ressourcen notwendig sind als zur Verfügung stehen, sehen einige der Fördernden aus ihrer Perspektive jedoch anderswo als die Organisationen selbst. Während die Vertreter:innen von Kulturbetrieben, wie oben erwähnt, Change tendenziell – auch in Erfüllung von Erwartungen an Teilhabe, faire Löhnen und / oder Nachhaltigkeitsbemühungen etc. – an zusätzliche Aktivitäten und Expansion binden, nennen Fördernde eine deutliche **Priorisierung** als Erfordernis:

„Es ist eine höhere Erkenntnis über die prekären Verhältnisse im Kulturbetrieb entstanden (...) und daraus ein verstärktes kulturpolitisches Bemühen und Anerkennen, dass man das verbessern möchte (...) und natürlich parallel dazu in Kauf nehmen muss, dass das eine Verlagerung von Schwerpunkten ist. Wir brauchen mehr Mittel dafür, können dafür aber vielleicht weniger für anderes ausgeben.“

In mehreren Interviews wird die Bedeutung einer Prioritätensetzung vor dem Hintergrund stagnierender Finanzmittel erwähnt. Diese bezieht sich dezidiert auch auf die Notwendigkeit, für Neuentwicklungen womöglich auf anderes gänzlich zu verzichten.

Es brauche „ein sensibles Gespür dafür, was sich realistisch umsetzen lässt, und eine Priorisierung und zu sagen, ‚wir können nicht alles auf einmal machen, uns ist das und das wichtig. Wir würden vorschlagen, im ersten Schritt fokussieren wir auf das und im nächsten Schritt auf das.‘ Sie setzen sich eigentlich kontinuierlich mit sich und ihrer Rolle auseinander und sind idealerweise bereit, zu sagen, ‚uns ist etwas Neues wichtig, dafür sind wir bereit, auf etwas anderes zu verzichten.‘ Das ist der Wunsch und das ist eine ganz seltene Realität, weil es bei den meisten Organisationen so ist, dass es unbedingt Neues braucht, das Alte aber trotzdem. Es ist nie anstatt, sondern immer on top.“

Aufseiten der Förderung sehr präsent ist zudem der **Sanierungsbedarf** von Kulturhäusern. Insbesondere bei den interviewten Personen aus der öffentlichen Förderung wird dieser Punkt als dringliches Thema und Anlass für Change mehrfach angesprochen. Nicht nur kommen derzeit oder in den nächsten Jahren dringend nötige Sanierungen auf die Kulturinstitutionen zu, es ändern sich im Zuge der oben genannten Erwartungen an die Öffnung und den nachhaltigen Betrieb der Kulturorganisationen auch die Anforderungen an Kulturräume.

2. Hindernisse bei Veränderungsprozessen

Vor dem Hintergrund der Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden von Kulturorganisationen ist nun interessant, wie Personen Veränderungsprozesse einschätzen, die von außen auf die Organisationen blicken. So wird von mehreren dieser Befragten erwähnt, aus ihrer Sicht finde in der Entwicklung von Kulturbetrieben oft zu sehr ein Denken „von innen heraus“ statt. Vielmehr sei es wünschenswert, wenn mehr und neue Kooperationsformen erprobt würden. Dies sei nicht nur aus Vernetzungsgründen und für den Kontakt zur Stadtgesellschaft wichtig. Im Grunde sei bei vielen Kulturbetrieben auch *„die strategische Relevanz von Öffnungsprozessen und Kooperationen noch nicht angekommen.“*

Auch hier zeigt sich wieder das Dilemma der **Ressourcen**. Denn wenn die Kulturorganisationen aus Sicht der Förderung Veränderungen nicht nur von innen heraus, sondern breit und nachhaltig gemeinsam mit weiteren Akteur:innen der Stadtgesellschaft entwickeln sollen, erfordert dies eher mehr Ressourcen, die wiederum derzeit nicht vorhanden sind. Inwieweit die Förderung selbst hierzu (weitere) Förderformate bereitstellen könnte, wäre möglicherweise eine weiterführende Frage im Zusammenspiel von Transformationsbestrebungen, die von innen her wirken und von aussen als notwendig erachtet werden.

Ein weiterer Punkt liegt nach Aussage mehrerer Interviewter, insbesondere von Stiftungen, in der **Projektlogik** von Veränderungsprozessen, die aufgrund dessen weniger nachhaltig wirken, als wenn sie über einen längeren Zeitraum implementiert würden:

„Ein Grund ist sicher auch diese Tendenz im Kulturbereich, diese Themen als Projekte wahrzunehmen, nicht als Querschnittsthemen für die Institutionen und auch nicht als Prozesse. Zum Beispiel ist auch die Prozesssteuerung eine Kompetenz, die tendenziell im Kulturbereich fehlt. (...) Und ich glaube, das hat auch wieder mit der Kulturförderung zu tun, da die Förderung eher auf Projektbasis unterstützt.“

„Ich denke, es ist eher projektgetrieben, weil die Finanzierung entsprechend ist. Es ist ja auch immer schwierig, das über eine längere Zeit im Kulturbetrieb zu betreiben, weil die Personen wechseln. Ich sehe da eigentlich wenig Kontinuität bei den internen Entwicklungsprozessen.“

Entsprechend scheinen Veränderungsprozesse oft zu sehr auf Maßnahmen fokussiert zu sein und zu wenig auf Strukturen und nachhaltige Implementierung.

Als hemmend genannt werden aber auch **Widerstände**, wenn es um Veränderungen geht: *„dass man immer so eine innerliche Reaktanz hat gegen Veränderungen, vor allem wenn sie von außen kommen. Das ist sicher schwierig. Dass man sein Erfolgsmodell vielleicht auch überprüfen und anpassen muss.“*

Deutlich formuliert wird von mehreren Befragten, dass aktuell der **Veränderungsdruck** mit einem **finanziellen Druck** zusammenfällt, so dass eigentlich anstehende Veränderungen aufgrund fehlender Ressourcen nicht oder nur unzureichend angegangen werden können. Hier bestätigt sich auch in der Außenperspektive, was insbesondere im Rahmen der quantitativen Umfrage von vielen im Kulturbereich Tätigen als Krux geschildert wurde.

Weitere Gründe werden in den Organisationsstrukturen und den vorhandenen Kompetenzen des Personals und insbesondere bei der Leitung gesehen. So werden als Hindernisse für Veränderungen neben seit langem tradierten Hierarchien und Abläufen auch fehlende Führungs- und Managementkompetenzen in der Leitung genannt. Beobachtet wird von einigen Befragten auch die fehlende Erfahrung mit Veränderungsprozessen, Konflikten und Krisen — insbesondere in Führungspositionen.

3. Veränderungskompetenz

Auch in den Gesprächen mit Fördernden wurde nicht nur gefragt, wo die Herausforderungen liegen, sondern wo umgekehrt aus ihrer Sicht die Möglichkeiten und Gelingensfaktoren liegen, um Veränderungsprozesse zu bewältigen und zu nutzen.

Ein zentraler Schlüssel für Veränderungskompetenz wird auf der **Führungsebene** gesehen. Hier werden Aspekte genannt wie die strategische Leitung, Verbindung von inhaltlicher und Führungskompetenz, aber auch die Persönlichkeit von Menschen in der Leitung, sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene:

„Wir sprechen immer von Institutionen, aber Institutionen sind Menschen. Es braucht eine klare Positionierung von der Direktion und von der strategischen Ebene der Institution, also häufig vom Vorstand der Stiftung oder des Vereins.“

In Veränderungssituationen spielen demnach auch die strategischen Organe der Kulturorganisationen eine herausragende Rolle:

„Ich denke, es steht und fällt mit der Leitung und der Trägerorganisation, also beiden, die möglichst im Einklang den Willen und auch eine Idee haben, wohin man möchte – so ein bisschen am Puls der Zeit zu sein als Organisation.“

Gerade die Notwendigkeit, aus der Führungsrolle heraus in Zeiten des Veränderungsdrucks gut mit Ressourcen umgehen zu können, klassische Managementaufgaben von Führungs- und Personalfragen bis hin zu Strategie und Finanzen zu beherrschen, wird in den Interviews mehrmals erwähnt.

„Ich glaube, es hat sehr viel mit kompetenter Führung zu tun. Natürlich auch Personalführung, wie man die richtigen Leute auswählt, die Personen gut führt, die Ressourcen gut verteilt und aufstellt. Wichtig ist auch eine hohe Kompetenz mit Bezug auf die Basisfinanzierung. Das ist einfach das Wichtigste, dass man sich nicht verzettelt. Ich glaube, die Führung hat einen großen Anteil – Führung sowohl operativ als auch im Sinne der Aufsicht.“

Auch hier wird die Ressourcenfrage als zentral gesehen. Damit verbunden stellt sich die Frage, wie Ressourcen freigelegt werden können, um Veränderungen überhaupt erst zu ermöglichen. Es gehe, so eine Interviewpartnerin, dabei auch um: *„schlanke, das heißt gut organisierte Abläufe, damit man idealerweise ein Spielbein frei hat und nicht die ganze Zeit damit beschäftigt ist, den Laden über Wasser zu halten.“*

Gefragt ist in der Leitung von Kulturorganisationen im Grunde eine hohe Finanz- und Führungskompetenz bei gleichzeitig hoher Fachkompetenz und historischem bzw. kulturwissenschaftlichem Grundwissen:

„Ja, es geht in die Richtung, größere Entwicklungen zu kennen, auch Diskurse stärker zu kennen, die über das Kulturelle hinausgehen, politische Diskurse, historische Diskurse und dann eben Management-Fähigkeiten – die klassischen.“

Die **Bedeutung klarer Zielsetzungen, Strategien und Kommunikationsstrukturen** wird aus der Perspektive der Fördernden hoch bewertet. Die große Bedeutung von Klarheit in den Zielen und Transparenz der Kommunikation zeigt sich ähnlich in der Online-Befragung bei der Frage danach, wie Veränderungsprozesse in der eigenen Organisation wahrgenommen werden. Von den Fördernden wird zudem besonders in der Überzeugungskraft der Leitung und der dort tätigen Personen ein großes Potenzial für Veränderungen nach innen (Team) und außen (u.a. Politik) gesehen.

In der Verbindung nach außen wird ein starkes Bewusstsein für den **Public Value** der Kulturorganisation und deren Wirkung in und für die Stadtgesellschaft als elementar genannt. Dieses Bewusstsein aufseiten der Kulturorganisationen wird von einzelnen Vertreter:innen der Förderung als durchaus ausbaufähig bewertet, doch zeigen zugleich die Aussagen der Führungskräftebefragung, dass dieses Thema in der aktuellen (strategischen) Arbeit vieler Leitungen von Kulturbetrieben bereits jetzt eine wichtige Rolle spielt (vgl. Teil 1).

Neugier, Risikobereitschaft und Mut sowie Kreativität und originelle Lösungen – nicht unbedingt mit mehr Aufwand verbunden – werden ebenfalls als Gelingensfaktoren für konstruktive Veränderungen genannt. Abgeleitet von der Beobachtung, dass die Weiterentwicklung von Kulturorganisationen oft an Expansion gebunden ist, wird die Fähigkeit zur Priorisierung und die Bereitschaft, für etwas Neues auf anderes zu verzichten positiv hervorgehoben. Das gilt auch für den Umfang von Veränderungen:

„Ich glaube, bei Transformationsprozessen ist es oft am Anfang schwierig, zu priorisieren. Sich nur für ein Thema zu entscheiden. (...) Man kann nicht alles tun. Für viele Institutionen ist das eine Überforderung – sie haben diese schönen Sensibilisierungsprozesse gemacht mit der ganzen Belegschaft und sind dann mit der Realität konfrontiert, dass man nicht genug Ressourcen dafür hat.“

Obgleich für Veränderungsprozesse Führungsqualitäten gefragt sind, sehen einige der Befragten Potenzial gerade in der Multiperspektivität. Diese beginnt intern mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen im Team und führt weiter zum Einbezug neuer Ideen von außen im Sinne der *„Nutzung von Schwarmwissen“*. Dies könne, so eines der Voten, bis in die Programmentwicklung hinein genutzt werden, um vermehrt über Organisations- und Communitygrenzen hinaus in Kooperation mit anderen in die Zukunft zu denken. Die Wichtigkeit der Verbindungen in Bereiche außerhalb der Organisation, das Denken in Kooperationen und Netzwerken wird in mehreren Interviews ausgeführt. Dabei wird auch auf die Notwendigkeit eines starken Bewusstseins für Public Value und Wirkungsorientierung hingewiesen.

Bezüglich des Vorgehens bei Veränderungsprozessen werden fördernde Faktoren zum Beispiel darin gesehen, eine gemeinsame Haltung und Sprache zu finden. Klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen für Veränderung scheinen hilfreich, ebenso wie ein gutes Gespür für das richtige Tempo und eine gute Dosierung von Partizipation:

„Was heißt Partizipation? Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten von Partizipation auf verschiedenen Ebenen. (...) Partizipation kann viele Stufen haben, sie ist wichtig, aber es muss auch nicht immer sein, nicht überall. Ich denke, es ist vor allem eine Frage der Zeit und der Formen von Partizipation, die bei den jeweiligen Prozessschritten reflektiert werden müssen.“

Auf die **Förderung von Change-Vorhaben** angesprochen, berichteten mehrere Befragte, dass es bereits jetzt vereinzelt Förderformate für eine finanzielle Unterstützung von Veränderungsprozessen vonseiten der öffentlichen Hand oder privaten Fördernden gebe. Diese Unterstützungsmöglichkeiten würden heute mehr angeboten und genutzt als noch vor fünf Jahren. Begründet wird die Etablierung von Fördermöglichkeiten für die Organisationsentwicklung mit konkreten Veränderungsnotwendigkeiten, aber auch damit, dass mit einer solchen Förderung auch die Organisationen in der Erfüllung ihrer Aufgaben gestärkt werden:

„Es ist ja letztendlich so, dass man die Organisation befähigt, ihre Aufgabe wahrzunehmen.“

Oft beschränkt sich die Förderung organisationaler Entwicklungen bislang auf die Teilnahmemöglichkeit an Programmen zu einzelnen Themen (u.a. Diversität, Nachhaltigkeit) oder auf die (Teil-)Finanzierung einer externen Begleitung durch Coaching oder Organisationsberatung. Für den Personalaufwand zur Umsetzung von Veränderungsprozessen aufseiten der Kulturorganisationen würden bisher noch kaum zusätzliche Ressourcen finanziert.

Eine systematische Evaluierung von Veränderungsprojekten vonseiten der Förderung (in Zusammenarbeit mit den geförderten Kulturorganisationen) scheint bisher eher die Ausnahme zu sein. Insbesondere die nachhaltige Wirkung von organisationalen Veränderungen scheint anspruchsvoll. Entsprechend berichten mehrere der befragten Fördernden, dass eine Evaluierung im Rahmen des regulären Reportings oder von regelmäßigen Gesprächen mit den subventionierten Kulturbetrieben stattfindet.

Fazit Förderperspektive

Bezüglich der aktuellen Treiber für Veränderungen benennen die befragten Fördernden mit Blick auf die Kulturlandschaft in ihrem Zuständigkeitsbereich die Problematik der gesellschaftlichen Dynamik, Polarisierung und veränderten Ansprüche des (potenziellen) Publikums an die Kultur etwas deutlicher als die Vertreter:innen von Kulturorganisationen.

Betont wird die hohe Bedeutung der Weiterentwicklung der Kulturorganisationen – nicht nur von innen und aus der eigenen Programmatik heraus, sondern mehr als bisher im Kontakt mit Menschen, Gruppen und Institutionen auch außerhalb der eigenen Community, die andere Perspektiven und Herangehensweisen mitbringen. Wichtig sei es demnach, kontinuierlich die sogenannte „Stadtgesellschaft“ im Sinne der Gesamtbevölkerung mitzudenken, Public Value als Auftrag zu definieren sowie zunehmend in Netzwerken und Kooperationen zu arbeiten.

Die Problematik mangelnder Ressourcen für Veränderungsprozesse wird deutlich erkannt. Eine mögliche Lösung wird in einer Priorisierung bei den verschiedenen Veränderungsthemen, aber auch bei den Aktivitäten im Kerngeschäft gesehen.

Führung wird auch aus der Perspektive der Förderung als wichtiger Aspekt und Schlüssel für erfolgreiche Veränderungen innerhalb der Organisationen wahrgenommen. Die Anforderungen an Leitungspositionen werden als besonders hoch erachtet, wobei neben Führungskompetenzen insbesondere Managementfähigkeiten als wichtige Ressourcen genannt werden.

Zusammenfassendes Fazit

Führung / Cultural Leadership

Zentrale Hebel für eine erfolgreiche Arbeit und notwendige Veränderungsprozesse sind gute, transparente Führung und vertrauensvolle, wertschätzende Zusammenarbeit. Die Befragten in Kulturorganisationen auf Leitungsebene wie auch die Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion sehen hier den größten Veränderungsdruck. Dies legt nahe, dass Investitionen in Führungskultur, transparente Kommunikation, Teamprozesse und stärkere Partizipation des Teams unmittelbare Wirkung entfalten können. Dabei gilt es, eine gute Balance zwischen partizipativer Einbindung und verlässlicher, Verantwortung übernehmender Führung zu finden. Fördernde bestätigen die zentrale Rolle der Führung bei Veränderungsprozessen und ergänzen, dass neben inhaltlicher Kompetenz insbesondere die Managementkompetenzen von Führungskräften von hoher Bedeutung sind.

Kompetenzen für Digitalisierung

Die hohe wahrgenommene Dringlichkeit in der Anpassung technischer Infrastruktur und beim individuellen Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitenden zeigt, dass man sich in Kulturorganisationen aktuell digital unzureichend aufgestellt fühlt und es auch an praktischen Kompetenzen in diesem Bereich fehlt.

Prioritätensetzung aufgrund von Ressourcenknappheit

Sowohl für die zunehmend komplexeren und vielfältigeren Arbeitsbereiche als auch für strategische Veränderungsprozesse fehlen oft Zeit und Personal. Ohne Ressourcenausbau oder eine Neu-Priorisierung von Aufgaben wird der Wandel gebremst. Angesichts zahlreicher Bereiche, in denen aktuell Veränderungen anstehen, scheint die Priorisierung möglicher Entwicklungsfelder und zentraler Aufgaben der Kulturorganisationen sinnvoll. Öffentlich geförderte Einrichtungen brauchen für eine Neujustierung von Zielen zudem die Unterstützung der Kulturpolitik für Veränderungen mit der Möglichkeit, Neues ausprobieren zu können und dabei zunächst auch scheitern zu dürfen.

Fokusverschiebung von der Außenorientierung auf interne Prozesse und Strukturen der Zusammenarbeit

Während in der Vergangenheit eine hohe Außenreputation und die besonderen künstlerischen Leistungen im Mittelpunkt standen, rückt nun die eigene Organisationskultur, Führung und stärkere partizipative Zusammenarbeit in den Fokus, weil deutlich wurde, dass nur das, was auch intern gelebt wird, extern in künstlerisch-kultureller Arbeit glaubwürdig ist. Die herausragende Bedeutung eines guten sozialen und wertschätzenden, inhaltlich motivierenden Miteinanders bei den in dieser Studie Befragten unterstreicht die Relevanz von Organisations- und Arbeitsmodellen, die dem wachsenden Wunsch nach Mitbestimmung bei zugleich klarer Regelung von Verantwortung Rechnung tragen.

Gesellschaftliche Aufgaben über künstlerische Exzellenz hinaus

Künstlerische Exzellenz bleibt wichtig, auch als Legitimation öffentlicher Förderung. Zugleich wird heute die Ausweitung der Aufgaben in soziale und gesellschaftliche Bereiche mit Verantwortungsübernahme für kulturelle Bildung, kulturelles Community Building und chancengerechte kulturelle Teilhabe und Diversität sowie die Vorbildfunktion etwa im Bereich nachhaltigen Handelns als unabdingbar gesehen, um gesellschaftlich relevant zu bleiben.

Anhang

Fragebögen

Anhang 1: Leitfragebogen Interviews mit den Führungskräften von Kultureinrichtungen

Anhang 2: Fragebogen Online-Umfrage

Anhang 3: Leitfragen Interviews mit Fördernden

Anhang 1

Leitfragebogen Interviews mit den Führungskräften von Kultureinrichtungen

- Wie würden Sie die zentrale Mission/Aufgabe Ihrer Einrichtung formulieren? („The reason why we exist“)
- In welchen Bereichen sehen Sie dringenden Veränderungsbedarf, um Ihre Institution gesellschaftlich relevant und legitim zu halten?
- Was sind die Gründe für Veränderungen in Ihrer Einrichtung?
- Welche Gruppen sind für die Unterstützung und Legitimität Ihrer Einrichtung besonders wichtig (z.B. Politik/Geldgeber, Publikum, Bevölkerung, Fachöffentlichkeit, Mitarbeitende)? Stellen diese Forderungen nach Veränderungen, wenn ja welche? Inwiefern sind diese einbezogen in Veränderungsprozesse?
- Welche konkreten Veränderungsprozesse gab es schon? (z.B. in der Programmgestaltung/Ausstellungsgestaltung, im Team, in der Organisation der Abteilungen)
- Was sind aus Ihrer Sicht Erfolge, welche durchgeführten Veränderungsprozesse würden Sie als erfolgreich bewerten?
- Was sind die größten Herausforderungen und Hindernisse, welche Widerstände gab/gibt es eventuell?
- Wie haben Sie strukturelle Veränderungen in Ihrer Organisation implementiert, was sind Gelingensbedingungen?
- Wie evaluieren Sie den Erfolg Ihrer Change Management-Prozesse? Wie stellen Sie sicher, dass die Veränderungen nachhaltig und langfristig erfolgreich sind?

Anhang 2

Fragebogen Online-Umfrage

1. **Tätigkeitsbereiche Ihrer Organisation** (Mehrfachnennung möglich, max. 3)
 - Musik
 - Film
 - Fotografie
 - Tanz
 - Performance
 - Bildende Kunst
 - Museum
 - Interdisziplinär
 - Anderes
2. **Größe der Organisation**
 - 1-9 Mitarbeitende
 - 10-19
 - 20-49
 - 50-99
 - 100 und mehr
3. **Rechtsform der Organisation**
 - öffentlich-rechtlich
 - gemeinnützig (Verein, Stiftung)
 - privatwirtschaftlich
 - Anderes
4. **Standort Ihrer Kulturinstitution**
 - Schweiz
 - Deutschland
5. **Was ist Ihnen persönlich wichtig, um sich als Mitarbeiter:in einer Kulturorgansation wohlzufühlen?** (weniger wichtig; sehr wichtig; weiss nicht)
 - Gutes soziales Miteinander
 - Flache Hierarchien
 - Hohe Reputation der Institution
 - Sehr gute künstlerisch-kulturelle Qualität
 - Spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte
 - Gute Work-Life-Balance
 - Hohe Motivation bei allen Beteiligten
 - Effiziente Arbeitsprozesse
 - Gutes Gehalt
 - Anderes
6. **Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Veränderungen in Ihrer Organisation zu?** (eher nein; eher ja; weiß nicht)
 - Geplante Veränderungen werden transparent kommuniziert
 - Während Veränderungen werden personelle/zeitliche Ressourcen aufgestockt
 - Veränderungen werden mit dem ganzen Team gemeinsam entwickelt

Wenn Veränderungen anstehen, gibt es häufig Widerstand
Bei uns gibt es kaum Veränderungen
Anderes

7. **Was waren Ihrer Erfahrung nach Hindernisse bei bisherigen Veränderungsprozessen?**
(Mehrfachauswahl möglich)

Starre Strukturen und bürokratische Regelungen
Fehlende Zuständigkeiten in der Umsetzung von Veränderungen
Widerstand von Teammitgliedern, die keine Veränderung wünschen
Widerstand vom Stammpublikum und Freundeskreis
Fehlende Unterstützung vonseiten Kulturförderung/-politik
Überforderung mit zu vielen unterschiedlichen Aufgaben
Widersprüchliche Erwartungen auf unterschiedlichen Ebenen
Fehlende Ressourcen
Anderes
Weiß nicht

8. **Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Faktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen?** (weniger wichtig; sehr wichtig; weiß nicht)

Frühzeitige Ankündigung von Veränderungen
Ziele der Veränderung sind allen Mitarbeitenden bekannt
Klare Verantwortungsübernahme und Führung durch die Leitungsebene
Neue interne Funktionen (z.B. Diversitätsbeauftragte)
Begleitung durch externe Beratung
Zusätzliche zeitliche/personelle Ressourcen
Geduld und Fehlerfreundlichkeit
Gemeinsam erarbeitetes Leitbild o.ä.
Ein Verhaltenskodex (Code of Conduct)
Zügiges und mutiges Durchsetzen von Veränderungen
Anderes

9. **Hat Ihr Kulturbetrieb in den letzten Jahren größere Veränderungen umgesetzt?**

ja
nein
weiß nicht

10. **Falls ja, welcher Art?** (z.B. bezüglich Personal, Struktur oder Programm)
offene Frage

11. **Haben sich die bisherigen Veränderungen aus Ihrer Sicht positiv ausgewirkt?**

ja
nein

12. **Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass sich Ihre Kulturorganisation in folgenden Bereichen verändert, um zukunftsfähig zu bleiben?** (weniger wichtig; sehr wichtig; weiß nicht)

Ökologisches Handeln;
Digitalisierung;
Künstlerische Exzellenz und Originalität;
Teilhabe und Community Building;
Arbeitsbedingungen;
Führung und Zusammenarbeit;

Effizienz;
Anderes

13. **Wie stark nehmen Sie aktuell einen Veränderungsdruck auf die eigene Organisation wahr?**

kein Druck
wenig
mittel
stark
weiß nicht

14. **Vor welchen Herausforderungen stehen Sie derzeit in Ihrem Arbeitsbereich?**

Zeitdruck
Neue Aufgaben
Zunehmende Komplexität
Aktuell keine Herausforderungen
Anderes

15. **In welchen Bereichen würden Sie sich gerne neue Fähigkeiten aneignen?**

Technische und digitales Know-how (inkl. KI)
Nachhaltigkeit
Kommunikation/Marketing
Community Building
Führung
Veränderungen umsetzen und/oder begleiten
Finanzen
Interkulturelle Kompetenzen
Konfliktlösung
Agile Arbeitsmethoden
Anderes

16. **Haben Sie in den letzten zwei Jahren Fort- oder Weiterbildungen besucht?**

ja
nein

17. **Falls ja, nennen Sie die Kernthemen der Fortbildung(en)**

Offene Frage

18. **Was ich zum Thema „Umgang mit Veränderungen und neue Anforderungen im Kulturbereich“ noch gerne sagen möchte**

Offene Frage

19. **Anstellungsebene**

Gesamtleitung
Abteilungs-/Bereichsleitung
Mitarbeiter:in
Freie Mitarbeit
Anderes

20. **Verantwortungsbereich** (Mehrfachnennungen möglich)

Künstlerische Produktion
Künstlerische Arbeit (Schauspiel, Tanz, Musik etc.)
Finanzen
Technische Produktion (Bühne, Technik)
Kommunikation, Marketing, PR
Vermittlung, Bildungsangebote
Administration und Personal (Verwaltung, HR)
Dokumentation, Forschung
Projektarbeit, Koordination
Anderes

21. **Berufserfahrung**

Dauer der Tätigkeit in dieser Organisation in Jahren
Berufserfahrung insgesamt in Jahren

22. **Arbeitspensum in dieser Organisation**

Vollzeit
Teilzeit
Stundenbasis

23. **Arbeitspensum** (bei Teilzeit in 10-100%)

24. **Altersgruppe**

25. **Geschlecht**

weiblich
männlich
divers
keine Angabe

Anhang 3

Leitfragebogen Interviews mit Fördernden

- Was sind aus Ihrer Sicht gesellschaftliche Veränderungen und Diskurse, die derzeit Auswirkungen auf Kulturorganisationen haben?
- Ergibt sich daraus aus Ihrer Sicht für die Kulturorganisationen ein konkreter Handlungsbedarf? Falls ja, welcher?
- Welche Gründe für Veränderungen (strukturell, programmatisch etc.) werden Ihnen im Gespräch mit Kulturorganisationen von diesen genannt (Innenperspektive)?
- Deckt sich das mit Ihren eigenen Eindrücken, wo Veränderungen nötig wären?
- Was beinhalten Veränderungsprozesse konkret für die Kulturorganisationen? Um welche Veränderungen geht es und wie werden diese implementiert?
- Für welche Art von Maßnahmen werden konkret Mittel beantragt? Welche Ziele sind für die Kulturorganisationen mit der Veränderung verbunden (bzw. welche werden bei Anträgen genannt)?
- Fördern Sie Veränderungsprozesse im Sinne von Organisationsentwicklung? Falls ja, wie (finanziell, Begleitung, Coaching o.ä.)? Tun Sie dies mehr als vor 5 Jahren?
- Stoßen Sie als Fördernde auch selbst Veränderungsprozesse bei Kulturorganisationen an? Falls ja, welche?
- Was macht eine Kulturorganisation kompetent für den Umgang mit Veränderungen? Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsstrategien und günstige Voraussetzungen?
- Wo liegen die größten Hindernisse für Veränderung bei den von Ihnen geförderten Kultureinrichtungen?
- Wird der Erfolg von Veränderungsprozessen von den Kulturorganisationen selbst und/oder vonseiten der Förderung evaluiert? Falls ja, mit welchen Instrumenten?
- Gibt es noch etwas, das zum Thema wichtig wäre, aber noch nicht zur Sprache kam?

Wir danken Migros Kulturprozent, der Ernst Göhner Stiftung und der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia für die Förderung dieser Studie.



Universität Basel

Studienangebot Kulturmanagement (SKM)
Steinengraben 22
4051 Basel

kulturmanagement.unibas.ch



Universität Hildesheim

Institut für Kulturpolitik
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim

uni-hildesheim.de/fb2/institute/kulturpolitik