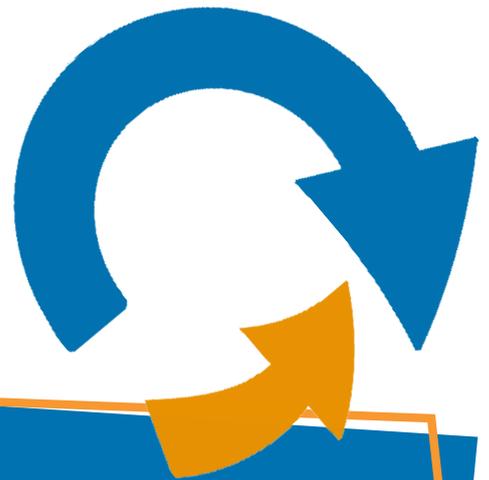


Dr. Birgit Wolf



Evaluation

des Forschungs- und Förderprogrammes

*„Den Wandel gestalten - Visionen ermöglichen“
Changemanagement in der Freien Szene*

Berlin, den 28. Februar 2019

Im Auftrag des Institutes für Kulturwissenschaft der Universität
Koblenz-Landau,

gefördert vom Ministerium für Wissenschaft,
Weiterbildung und Kultur
des Landes Rheinland-Pfalz und der Stiftung Rheinland-Pfalz
für Kultur

INHALTSVERZEICHNIS

1	Changemanagement – Veränderungen gestalten	3
2	Verortung: Freie Szene	4
3	Forschungs- und Förderprogramm	5
	3.1 Ausgangslage	5
	3.2 Problemlage	6
	3.3 Ziele des Forschungs- und Förderprogrammes	8
	3.4 Selbstverständnis des Forschungs- und Förderprogrammes	9
4	Forschungsdesign der Evaluation	9
5	Das Förderprogramm	11
	5.1 Teilnehmende Kultureinrichtungen	11
6	Auswertung: Rahmenbedingungen	14
	6.1 Transformationsprozesse: Instrumente	14
	6.2 Verantwortung des Programmleiters	17
	6.3 Verantwortung externer Kulturexpert*innen	19
7	Ergebnisse der Transformationsprozesse	20
	7.1 Erwartungen in Bezug auf Kultureinrichtung und Förderprogramm	20
	7.2 Inhaltlich-programmatische Transformationen	21
	7.3 Personelle Transformationen	27
	7.4 Strukturelle Transformationen	34
	7.5 Finanzielle Transformationen	37
8	Fazit	40
9	Schlussfolgerungen: Der Wandel ist immanent	44
10	Partner: Das Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau	46
11	Quellenverzeichnis	48
12	Zur Autorin	49

1 CHANGEMANAGEMENT - VERÄNDERUNGEN GESTALTEN

Kultureinrichtungen und -vereine agieren oft über Jahr(zehnt)e in routinierten Strukturen und Abläufen. Doch irgendwann können Frustration, Ärger oder Enttäuschung seitens des Vorstandes oder der Geschäftsführung bzw. seitens der Mitarbeiter*innen oder Mitglieder auftauchen. Es läuft nicht mehr so wie immer. Verändert haben sich entweder die gesellschaftlichen oder technischen Rahmenbedingungen, die finanziellen Ressourcen, Ansprüche der Zielgruppe(n) bzw. die Ziele oder die Strukturen der Kultureinrichtung. Parallel lässt das Engagement von Kulturakteuren, ehrenamtlichen Vorständen, Mitgliedern und Gesellschaftern in Vereinen, Stiftungen und gGmbHs nach: Die Akteure, oft die Gründer*innen der Kultureinrichtungen, altern und mit ihnen ihr Publikum.

Changemanagement gestaltet Veränderungsprozesse einer (Kultur-)Organisation in einem methodisch kontrollierten, bewussten und strukturierten Vorgehen. Die gewollte Veränderung kann sowohl strukturelle als auch programmatische und personelle Transformationen einschließen. Das verlangt von den Verantwortlichen, dass sie die Probleme ebenso wie die Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses erkennen, analysieren und steuern, angemessene Strategien und Ziele bzw. neue Visionen und Leitbilder entwickeln, glaubwürdig agieren und transparent kommunizieren. Dazu gehört auch, dass sie die Beteiligten einbeziehen, ihre Fragen und Ängste ebenso wie ihre Ideen und Impulse ernst nehmen.

Der Prozess des Changemanagements ist jedoch weder exakt planbar noch gut steuerbar. Vielmehr gilt es „Leitplanken‘ für den Prozessverlauf zu definieren und die ‚Ups and Downs‘ einzukalkulieren“ (Jagla:3). Denn während des Prozesses werden bestehende Muster in Frage gestellt, Abläufe verändert, neue Wege beschritten, andere Formate gedacht, die nach Erprobung und Prüfung auch wieder verworfen werden können. Das bringt für alle Unsicherheiten mit sich, zumal unterschiedliche Kräfte im Veränderungsprozess wirken: Diejenigen, die den Wandel voranbringen, und diejenigen, die den Wandel bremsen. Auch neigen (Kultur-)Einrichtungen dazu, sich gegenüber Veränderungen zu sträuben und lieber alles beim Alten zu belassen. Deswegen sollten Erfolge positiv kommuniziert und Scheitern, Misserfolge oder Schleifen analysiert und daraus gelernt werden.

So ist Changemanagement als ein langwieriger Lernprozess zu sehen, in dem es erforderlich ist, mit allen im Austausch zu bleiben und ihren Anliegen Gehör zu verschaffen. Nur mit Offenheit und Zuversicht, mit Langmut und Beharrlichkeit ist ein Veränderungsprozess zu gestalten. Zu einem erfolgreich abgeschlossenen Prozess gehört es aber auch, die Neuerungen zu konsolidieren und des Weiteren die nächsten Entwicklungsschritte zu planen. Schlussendlich müssen die neuen Strukturen, Verhaltensformen und Arbeitsabläufe gut verankert sein.

2 VERORTUNG: FREIE SZENE

Der Begriff „Freie Szene“ ist nicht eindeutig definiert: Jede*r Kulturschaffende und jede Kultureinrichtung scheint eine eigene Definition gefunden zu haben. Die Ausgabe Nr. 3/18 von Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, näherte sich dem Thema: Freie Szene steht dort für „Innovation, für künstlerische Freiräume und Experimente, für die Verbindung von kultureller Bildung und künstlerischer Exzellenz, für Vielfalt und vieles andere mehr“ (Zimmermann 2018:19); sie „bringt Kunst in nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche und eröffnet Chancen zur Partizipation an Kunst und Kultur für alle gesellschaftlichen Gruppierungen“ (Redmer 2018:24).

Der Begriff und die Konzepte der Freien Szene entstanden in den 1970er Jahren als Gegenmodell zur traditionellen Hochkultur. Indes verflüssigten sich die Aufgabenzuschreibungen zwischen der sogenannten Hochkultur und der Freien Szene zunehmend, doch lässt sich sagen: Die Freie Szene hält die „Kultur lebendig, facettenreich und hat einen stilprägenden Einfluss auf ästhetische Diskurse. Sie ist Motor für Innovation sowie Entwicklung und trägt damit substantiell zur gesellschaftlichen Entwicklung bei“ (Krause 2018:20). Die Akteure der Freien Szene sind frei und unabhängig, sind teils kritisch und unbequem. Sie sind als Einzelkämpfer*innen oder in freien Ensembles und Vereinen tätig und wirken oft mit Herzblut weit über das erwartbare Maß hinaus. Sie sind zumeist Künstler*innen, Manager*innen und Pädagog*innen in Einem, leben in hybriden Arbeitssituationen zwischen Projektarbeit und Ehrenamt, arbeiten (oft) in prekären Verhältnissen, so dass ihre Altersarmut vorprogrammiert ist. Generell ist der chronische Geldmangel eine Kehrseite der Freiheit.

In Rheinland-Pfalz sieht sich das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur „als fördernder und fordernder Partner des Kulturlebens“, zu dem auch die Freie Szene zählt (<https://kulturland.rlp.de/de/wir-ueber-uns/>). Die Förderrichtlinie Freie Szene dient Angeboten „der Freien Theater und privaten Orchester sowie der Soziokultur“ und unterstützt seit 2014 Projekte und Produktionen „aus den Bereichen Theater einschl. Performance und Musik sowie aus dem Bereich Soziokultur, die von privaten, nicht-öffentlichen Trägern durchgeführt werden und nichtkommerzielle Veranstaltungsreihen von privaten Kulturveranstaltern, soweit sie ohne öffentliche Zuwendung nicht stattfinden könnten und die eine Bereicherung des kulturellen Lebens der Region oder des Landes darstellen“.

Das Gros der Träger der Freien Szene in Rheinland-Pfalz sind, wie auch bundesweit, eingetragene Vereine (e.V.) ebenso wie gemeinnützige GmbH's und Stiftungen. Ein Verein ist eine „Organisation, in der sich Personen zu einem bestimmten gemeinsamen, durch die Satzung festgelegten Tun, zur Pflege bestimmter Interessen o.ä. zusammengeschlossen haben“ (Duden 1989:1639). Für die Errichtung und die Arbeit eines rechtsfähigen Vereins spielt die Satzung eine entscheidende Rolle. Die Mitglieder des Vereins bestimmen grundsätzlich autonom den Inhalt der Satzung und legen ihre Aufgaben und Ziele, die sie mit dem Verein verfolgen wollen, selbst fest. Der Vorstand eines Vereins arbeitet ehrenamtlich.

3 FORSCHUNGS- UND FÖRDERPROGRAMM

Auf Initiative des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur wurde im Jahr 2015 das Forschungs- und Förderprogramm *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* gestartet. Für das Förderprogramm wurden innerhalb der Programmdauer vom 1. November 2015 bis zum 31. Dezember 2018 Programmfördermittel für die Beratung, Begleitung und Steuerung von Changemanagementprozessen in Kultureinrichtungen der Freien Szene in Rheinland-Pfalz zur Verfügung gestellt: Vom Beginn bis zum 30.6.2017 wurde es von der Stiftung Rheinland-Pfalz für Kultur und im Anschluss vom Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur finanziert. Als Träger des Forschungs- und Förderprogrammes fungierte das Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau. Verantwortlicher Programmleiter war Prof. Dr. Michael Klemm. Die Programmleitung und operative Abwicklung hatte Dr. Eckhard Braun inne.

Programmphase	Zeitraum
Phase 1 Gefördert von der Stiftung Rheinland-Pfalz für Kultur	1. 11. 2015 bis 30. 06. 2017
Phase 2 Gefördert vom Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz	1. 07. 2017 bis 31. 12. 2018

3.1 AUSGANGSLAGE

Anbieter der Freien Szene haben vor Ort oft ein Alleinstellungsmerkmal und tragen durch ihr Engagement zur kulturellen Grundversorgung bei. Es sind zumeist kleine Kultureinrichtungen und -vereine, die unentgeltlich bzw. ehrenamtlich seit Jahrzehnten ihren Beitrag zur Vermittlung von Kunst und Kultur und/oder zugleich zur Bewahrung und Weiterentwicklung der kulturellen regionalen Identität leisten. Somit tragen sie sowohl zur Stärkung des Gemeinwohls als auch zur Identifikation der Menschen mit ihrer Region bei und steigern somit deren Attraktivität.

Die Basis dieser Kultureinrichtungen hat sich im letzten Jahrzehnt gravierend durch den gesellschaftlichen und demografischen Wandel, die Digitalisierung, durch neue Rahmenbedingungen – z.B. seitens der Schule (Ganztag) und Arbeitswelt (lange Wege) – sowie durch die gewandelten Ansprüche des (jüngeren) Publikums verändert. Um diesem Veränderungsdruck der Freien Szene in Rheinland-Pfalz zu begegnen, wurde das hier zu untersuchende Forschungs- und Förderprogramm ausgeschrieben. Damit verbunden war die Suche nach neuen Wegen für die von Veränderungen betroffenen und zumeist ehrenamtlich geleiteten Kultureinrichtungen.

3.2 PROBLEMLAGE

Das Szenario ist oft ähnlich: Die Vereinsvorsitzenden oder Geschäftsführ*innen der anvisierten Kulturinstitutionen wollen aktuell oder in Kürze die Verantwortung an die nächste Generation übergeben. Doch es erweist sich als schwierig, geeignete Nachfolger*innen oder gar ehrenamtlich Tätige für dieses vielseitige Engagement zu gewinnen. Abschreckend wirken mitunter die veränderten Standards in Bezug auf verbindliche Strukturen und Arbeitsabläufe, auf Kommunikation durch neue Medien, aber auch auf die gewachsenen (Vermittlungs-)Ansprüche und veränderten Verhaltensweisen der jüngeren Generationen. Hinzu kommt bei den potentiellen Nachfolger*innen teils ein für die scheidenden Vorgänger*innen irritierendes oder von ihnen klar abgelehntes verändertes Selbstverständnis hinsichtlich des Aufgabenspektrums, der Ziele und der Art der Umsetzung sowie der programmatisch-inhaltlichen Angebote.

Auf folgende Herausforderungen galt es innerhalb des Forschungs- und Förderprogrammes konkret zu reagieren:

- „die zunehmende Überalterung und den bevorstehenden Generationenwechsel, der in vielen freien Theatern, Kulturhäusern, Vereinen und soziokulturellen Zentren anzutreffend ist, deren Gründung in die 1980er oder frühen 1990er Jahre fällt
- strukturelle Mängel, verkrustete Strukturen, Defizite in der Kommunikation, zu viel Programmarbeit und ein zu hoher organisatorischer Aufwand bei zu wenigen Mitarbeitern, fehlende adäquate Räume, veraltete Technik
- durch gesellschaftlichen Wandel bedingte veränderte Publikumsinteressen und den tendenziell stetigen Rückgang des Publikums bei gleichzeitig wachsenden Ansprüchen an Leistung und Qualität künstlerischer, vermittelnder und kulturpädagogischer Dienste

- den Schwund von Mitgliedern, Freunden und Helfern, die bereit sind, in den herkömmlichen Strukturen freiwillige und ehrenamtliche Dienste zu leisten
- die fehlende Balance zwischen kultureller Leistung und einer dem öffentlichen Interesse entsprechenden Anerkennung und Förderung“ (Braun 2017a:1)



Externe Experten und Berater, hier Ulrike Blumenreich von der Kulturpolitischen Gesellschaft, ergänzen die Arbeit der Projektleiter mit Vorträgen, Workshops oder auch Coachings.



Der Austausch untereinander im Rahmen der Workshops - hier moderiert von Sabine Jank - ist enorm wichtig für den Erfolg der Wandelprozesse.



Die Präsentation von Erfolgen und Misserfolgen von Wandlungsprozessen - hier im Workshop ChangeVision IV - gehört zum Programm.

3.3 ZIELE DES FORSCHUNGS- UND FÖRDERPROGRAMMES

Um auf diese vielseitigen Anforderungen spezifisch und auf den Einzelfall bezogen reagieren zu können, wurde innerhalb des Forschungs- und Förderprogrammes ein Konzept entwickelt, das die Transformationsprozesse der teilnehmenden Kultureinrichtungen mittels folgender Instrumente individuell unterstützt und begleitet:

- „fachliche Beratung, Analyse und Prozesssteuerung
- Konzeptions- und Planungsleistungen (z.B. im Marketing-Management)
- Hilfe bei der Entwicklung neuer Personal- und Organisationsstrukturen
- Neuorientierung im kulturellen Angebot
- Schulung und Weiterbildung
- Wissensmanagement
- Evaluation der Transformationsprozesse“ (Braun 2018a:1)

Dieses Förderprogramm baut auf den Veränderungswillen der teilnehmenden Kultureinrichtungen und auf ein konzeptgestütztes Handeln bei der Umsetzung gefundener Lösungswege. Die Angebote und Maßnahmen unterstützen die Akteure der Kultureinrichtungen sowohl in den Phasen der Anregung und Umsetzung des Wandels – von der Problemanalyse, Organisationsentwicklung über gezielte Praxisberatung bis hin zu Fortbildungen und kollegialer Beratung – als auch in Phasen des Sichtbarmachens der Erfolge, der Stabilisierung und Verankerung des Wandlungsprozesses in den Kultureinrichtungen.

3.4 SELBSTVERSTÄNDNIS DES FORSCHUNGS- UND FÖRDERPROGRAMMES

Das Forschungs- und Förderprogramm *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* wird von der Universität Koblenz-Landau/Institut für Kulturwissenschaft als innovatives Transferprogramm im Sinne eines Lernenden Projektes verstanden. Das heißt, dass seitens der Programmleitung flexibel und innovativ auf die im Laufe des Veränderungsprozesses sich wandelnden Bedürfnisse und Anforderungen der Kultureinrichtungen reagiert werden sollte. Außerdem sollten die Kultureinrichtungen innerhalb des Modellprogrammes entsprechend ihrer Fragestellungen und Problemlagen ganz individuell durch externe Kulturexpert*innen ebenso wie Berater*innen und Mentor*innen unterstützt werden.

Mit der das Programm begleitenden Forschung (Begleitforschung) und Evaluation wird das Ziel verfolgt, Erkenntnisse über das Förderprogramm hinsichtlich seiner Struktur, seiner Qualität und seiner Wirkung zu gewinnen. Weiterführende Ziele sind die Erarbeitung modellhafter Konzepte für die erfolgreiche Weiterentwicklung einer lebendigen Freien Kulturszene in Rheinland-Pfalz ebenso wie ein erkenntnisreicher Theorie-Praxis/Praxis-Theorie-Transfer seitens der Universität.

4 FORSCHUNGSDESIGN DER EVALUATION

Die Evaluation des Forschungs- und Förderprogrammes *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* wurde von der Autorin im Zeitraum vom 1. August 2018 bis 31. Januar 2019 durchgeführt. Die summativ Evaluation prüft und beschreibt rückblickend die personellen, strukturellen und programmatischen ebenso wie die finanziellen Transformationen der begleiteten Kultureinrichtungen hinsichtlich der erreichten Ziele und Wirkungen.

Hierfür wurde ein Methodenmix als probates Mittel gewählt, um die vielschichtigen – und möglicherweise auch ambivalenten – Sichtweisen bzw. Haltungen abzubilden: Die Instrumente sind sowohl der quantitativen Evaluation wie der Dokumentenanalyse als auch der qualitativen Forschung wie der Fragebogenerhebung und der Methode der teilnehmenden Beobachtung entnommen. Zudem gab es zahlreiche Telefonate mit dem Programmleiter.

Die über 3-jährige(n) Förderphase(n) endete(n) am 31. Dezember 2018. Auf Grund der verschiedenen Zeitabläufe konnten nur vorläufige Erhebungen bezüglich der Ergebnisse des Jahres 2018, nicht aber die Abschlussdokumente hinzugezogen werden.

Die vorliegenden Sachberichte zu den vergangenen zwei Förderperioden sowie Entwicklungsverläufe der 18 Kultureinrichtungen wurden systematisch gesichtet und analysiert. Als teilnehmende Beobachterin nahm die Autorin am abschließenden Workshop ChangeVision IV am 30. November 2018 in Mainz teil.

Grundlage für die qualitative Evaluation bildet die Fragebogenerhebung. Hierzu wurden 14 Kultureinrichtungen angeschrieben – ausgenommen waren zwei Clubs, die keinen Changemanagementprozess für sich in Anspruch nahmen, sondern sich mit Fragen des Wandels der Clubkultur und der Veränderung der Publika in der Musikszene beschäftigten – sowie zwei Kultureinrichtungen, welche die Zusammenarbeit schon im Jahr 2016 bzw. kurz nach der Aufnahme in das Programm 2017 beendet hatten und weitere Auskünfte ablehnten. Elf Fragebögen (78,6 %) wurden im Herbst 2018 zurückgesandt. Das Gros der Fragen war als offene Frage formuliert, so dass oft mehr als eine Antwort gegeben werden konnte.

Auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring) wurden die Daten systematisch aufbereitet, strukturiert bzw. zusammengefasst und ausgewertet, um tiefere Erkenntnisse bezüglich der Wirksamkeit zu generieren und die Wirkung auf die geförderten Kultureinrichtungen differenziert darzustellen. Die aufbereiteten Erkenntnisse bilden nunmehr die Grundlage, um Rückschlüsse auf erfolgsgenerierende und -hemmende Zusammenhänge sowie auf weiterführende Fragestellungen zu ziehen. Zugleich bieten sie einen realistischen Blick auf das Forschungs- und Förderprogramm und dienen dazu, aus dem Erreichten zu lernen und mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse die künftige Praxis zu verbessern.



*Projektleiter Prof. Dr. Michael Klemm (links) und
Programmleiter Dr. Eckhard Braun (rechts)*

5 DAS FÖRDERPROGRAMM

„ Am Anfang bestand der Gedanke der Auflösung unserer Institution, einmal auf Grund des Nachfolgemangels und der wenigen Bereitschaft der Belegschaft, sich in neue Strukturen einzuarbeiten.

Aussage eines Kulturakteurs

5.1 TEILNEHMENDE KULTUREINRICHTUNGEN

Für das ausgeschriebene Forschungs- und Förderprogramm bewarben sich im Januar 2016 16 Kultureinrichtungen, von denen 15 in die Förderung, die im März 2016 begann, aufgenommen wurden. Drei Kultureinrichtungen rückten im Juli 2017 nach, so dass insgesamt 18 Kultureinrichtungen im Zeitraum von 2016 bis 2018 in das Förderprogramm aufgenommen wurden.

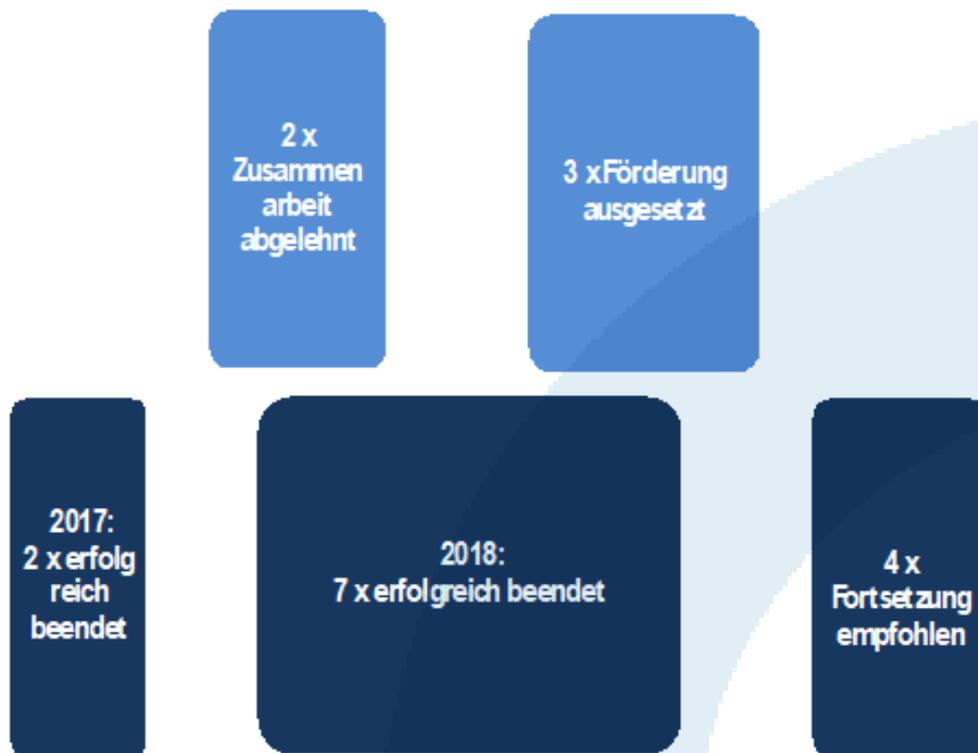
Bereits zum Jahresende 2017 konnten zwei Kultureinrichtungen nach erfolgreichem Wandel aus der Begleitung ausscheiden – sie blieben dem Förderprogramm als Mentor*innen verbunden. Zum Jahresende 2018 werden sich weitere sieben Kultureinrichtungen nach gelungener Transformation aus dem Förderprogramm verabschieden, für vier wäre – nach Einschätzung des Programmleiters – eine Fortsetzung der Förderung sinnvoll.

Der Wille und die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme waren nicht überall gleich: Beendet wurde deshalb das Förderprogramm im Juni 2016 und Ende 2017 für zwei Einrichtungen, da sie sich nicht aktiv einbrachten bzw. im Augenblick, in dem Maßnahmen verbindlich abgesprochen werden sollten, ihre Teilnahme beendeten. Drei Kultureinrichtungen haben darüber hinaus weitere Aktivitäten vorerst ausgesetzt.

Von den 18 teilnehmenden Kultureinrichtungen haben

- erfolgreich 12/2017 beendet 2
- erfolgreich 12/2018 beendet 7
- zur Fortsetzung der Förderung empfohlen 4
- Wandel ausgesetzt 3
- Wandel abgelehnt 2

18 Kulturinstitutionen



Im Forschungs- und Förderprogramm *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen: Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* waren insgesamt 18 Kultureinrichtungen involviert.

15 der 18 Kultureinrichtungen sind aktuell als eingetragene Vereine, zwei als Stiftungen und eine als gemeinnützige (g)GmbH aufgestellt. 2016 wurden 15 Kultureinrichtungen in Form eines e.V. und drei als gGmbH geführt.

Stadt

Trier	● ●
Koblenz	● ● ●
Mainz	● ●
Speyer	●

Landgemeinden und Kleinstädte

● ● ●	Weißenseifen
●	Burgbrohl 1
●	Bitburg 1
●	Waldeck 1
●	Zollhaus-Hahnstätten 1
●	Grünstadt 1
●	Altleinungen 1
●	Frankenthal 1

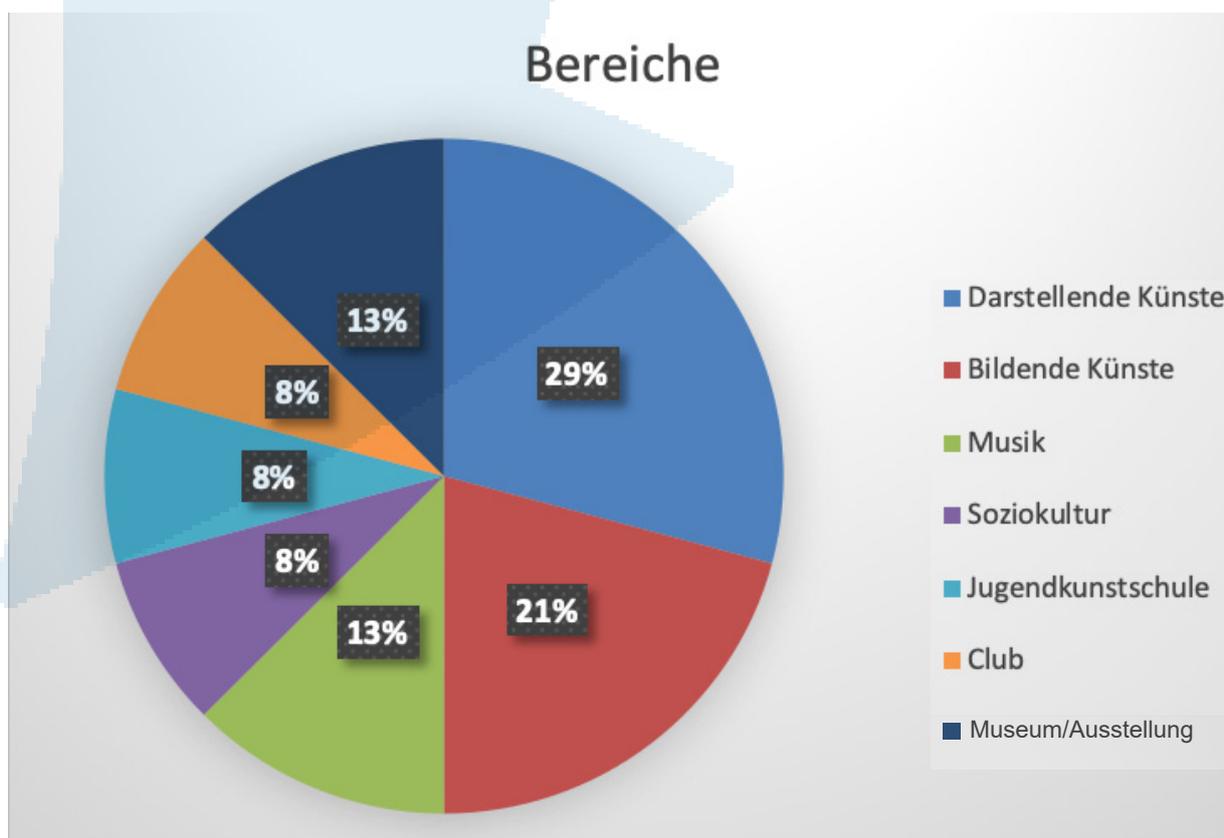
Zehn der Kultureinrichtungen agieren in ländlichen und acht in städtischen Räumen.

Die am Förderprogramm teilnehmenden Kultureinrichtungen widmen sich größtenteils den neuen Formaten (sozio)kultureller Strömungen der 1970er bis 1990er Jahre: Sie offerieren soziokulturelle Angebote ebenso wie Angebote der kulturellen Bildung. Sie agieren als Jugendkunstschulen und (Kinder- und Jugend-)Theaterwerkstätten, in projektorientierten Maßnahmen wie künstlerischen Werkstätten und Projektwochen. Formate wie Ausstellungen, Feste und Festivals werden genutzt. Andere agieren als freie Theater- oder Tanztheatergruppen oder als Club. Häufig sind sie geprägt von Persönlichkeiten, die mit ihrem Schaffen und ihrem künstlerischen Œuvre besondere (Lebens- und Kultur-) Orte initiierten.

Die 18 Kultureinrichtungen sind teils **in mehreren Sparten und Einrichtungstypen aktiv:**

- Darstellende Künste 7
- Bildende Künste 5
- Musik 3
- Soziokultur 2
- Jugendkunstschule 2
- Club 2
- Museum/Ausstellung 3

Die beteiligten Kultureinrichtungen lassen sich folgenden kulturell-künstlerischen Genres und Aktivitätsbereichen zuordnen:



6 AUSWERTUNG: RAHMENBEDINGUNGEN

” *Die Bewerbung war ein Akt der Verzweiflung.*

Aussage eines Kulturakteurs

13 Kultureinrichtungen – darunter sind zwei Clubs, deren gewünschter Wandel sich auf den Aspekt einer inhaltlich-programmatischen Neuausrichtung konzentrierte – beteiligten sich aktiv am Förderprogramm. Die Rückmeldungen von elf Kultureinrichtungen fließen in die Auswertung ein. Eine Rückmeldung bezieht zudem Perspektiven zweier Kultureinrichtungen ein, welche die Mitwirkung innerhalb des Förderprogrammes bald nach dem Start der Maßnahmen abgelehnt haben.

6.1 TRANSFORMATIONSPROZESSE: INSTRUMENTE

” *Selbst wenn es aussichtslos erscheint, die gesetzten kulturellen Ziele zu erreichen, ergeben sich beim Reden und Austausch darüber mit anderen Kulturanbietern oft neue Wege, die für einen allein vorher nicht sichtbar sind.*

Aussage eines Kulturakteurs

Die Programmleitung hat für den Transformationsprozess einen Werkzeugkoffer an Instrumenten bereitgestellt, die für jede Kultureinrichtung entsprechend ihrer Zielsetzung(en) und Bedürfnisse zum Einsatz kamen. Zu den Instrumenten zählen:

- (allgemeine) Begleitung, Beratung und Moderation durch die operative Programmleitung
- (fachliche) Begleitung, Beratung und Moderation durch externe Kulturexpert*innen
- Netzwerktreffen inclusive Workshops innerhalb des Förderprogrammes
- Fort- und Weiterbildungen des Kulturbüros Rheinland-Pfalz
- Förderung einer geringfügig finanzierten Personalstelle

- Förderung bei der Anschaffung von Technik, der Entwicklung von Infrastruktur beim Aufbau oder der Überarbeitung der Website
- Beratung und Moderation von Prozessen bei der Neuformulierung eines Leitbildes, eines Marketing- oder Kommunikationskonzeptes, der Corporate Identity oder der Rechtsform
- Durchführung von Profil-, Nutzer-, Bedarfs-, Zielgruppensegment- und Strukturanalysen durch Studierende und wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen der Universität Koblenz-Landau

Für die Kultureinrichtungen kamen folgende Instrumente konkret und gezielt zum Einsatz



Wichtige Bausteine im Changemanagementprozess waren die regelmäßigen Netzwerktreffen aller Teilnehmenden – zumeist mit einem fachlichen Input verknüpft – sowie frei wählbare Fort- und Weiterbildungsangebote des Kulturbüros Rheinland-Pfalz. Auf Grund der sehr heterogenen Ausgangslage der Teilnehmenden wurden diese Angebote wie folgt wahrgenommen:



6.2 VERANTWORTUNG DES PROGRAMMLEITERS

„ Als externer Fachmann hat Eckhard Braun immer wieder Anregungen gegeben und Wege aufgezeigt, auf die uns zu begeben uns ohne ihn sicher der Mut gefehlt hätte. Sehr wichtig war auch, dass er uns über Änderungen und Fördermöglichkeiten informierte, die wir bis dato nicht kannten.

Aussage eines Kulturakteurs



Dr. Eckhard Braun besuchte als Programmleiter und Berater die Kultureinrichtungen regelmäßig vor Ort und vereinbarte mit diesen passgenau die konkreten Unterstützungsmaßnahmen.

Die Durchführung des Forschungs- und Förderprogrammes oblag dem Programmleiter Dr. Eckhard Braun. Er fungierte als operativer Programmsteuerer und -koordinator der einzelnen Changemanagementprozesse. Ihm oblag es, die Situation der jeweiligen Kultureinrichtungen innerhalb des Förderprogrammes zu analysieren, Veränderungsprozesse zu initiieren und die Arbeit der dort jeweils gebildeten Steuerungsgruppen zu begleiten, teilweise auch zu moderieren: Er steuerte die Veränderungsprozesse und war für alle Seiten Ansprechpartner.

Eine Rückmeldung benennt auch: „Einige Maßnahmen wurden uns seinerseits zur Auflage gemacht. Diese Maßnahmen waren nicht alle zielführend, manche entpuppten sich als Zeitfresser.“

Seitens der Kultureinrichtungen wurde er (der Programmleiter) wie folgt wahrgenommen:

9 x	Berater	Motivator	x 2
7 x	Begleiter	Netzwerker	x 2
5 x	Ideengeber	Kritiker	x 2
4 x	Unterstützer	Moderator	x 1
3 x	Zuhörer und Beobachter	Mentor	x 1
3 x	Spiegler (Reflexion)	Initiator	x 1



Integrative und inklusive Kulturangebote in Bitburg und in Trier (unten) - nun auch in Zusammenarbeit im Projektnetzwerk



6.3 VERANTWORTUNG EXTERNER KULTUREXPERT*INNEN

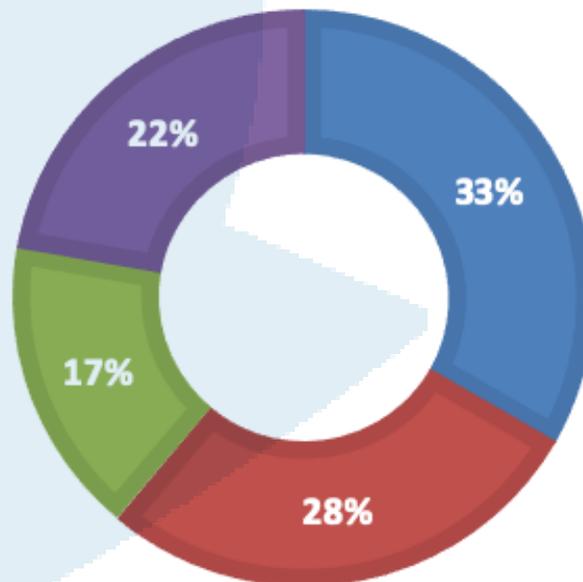
„Dankbar für den Respekt, der der Arbeit entgegengebracht wurde, sowie die riesengroße Ermutigung, den Wandel anzugehen

Aussage eines Kulturakteurs

Als Berater*innen, Moderator*innen und Coaches fungierten ausgewählte Kulturexpert*innen, welche die Kultureinrichtungen entsprechend ihres Anliegens fachlich berieten oder in ihrer Eigenschaft als in der Sache kompetente und erfahrene Mentor*innen Prozesse moderieren konnten und wegen ihrer Qualifikation Anerkennung und Achtung genossen.

Rolle der Kulturexpert*innen

■ (Fachliche) Anregung ■ Reflexion ■ Beratung ■ nicht wahrgenommen



Während vier Kultureinrichtungen dieses Angebot nicht wahrnahmen, boten die Berater*innen, Moderator*innen und Coaches für die anderen: Praktikerblicke, eine externe „Draufschau“, hilfreiche Beiträge zur Selbsthilfe oder regelmäßige Reflexionsgespräche. Sie unterstützten die Ideenentwicklung und gaben konkrete Hinweise oder unterbreiteten gezielte Vorschläge, was und wie in einer Kultureinrichtung verändert, anders strukturiert, gemanagt, geplant, programmiert und kommuniziert werden sollte.

7 ERGEBNISSE DER TRANSFORMATIONSPROZESSE

” Erwartung bestand in der Entlastung eines All-over-Managements und Tätigkeit für den Aufbau eines Kunst- und Kulturstandortes im Brohltal.

Aussage eines Kulturakteurs

7.1 ERWARTUNGEN IN BEZUG AUF KULTUREINRICHTUNG UND FÖRDERPROGRAMM

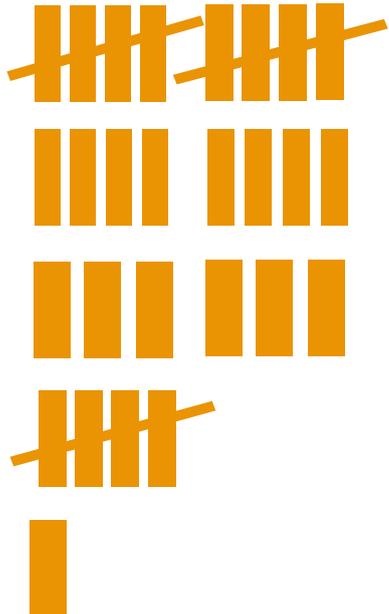
Die Programmbeteiligten hegten aus heutiger Sicht mit ihrer Bewerbung im Frühjahr des Jahres 2016 bzw. 2017 Erwartungen hinsichtlich unterschiedlich starker Veränderungen ihres Kulturbetriebs oder ihrer Trägerform.



Erwartungen in Bezug auf das Förderprogramm

Nennungen

- Beratung in Bezug auf die Kultureinrichtung
- Beratung in Bezug auf die inhaltliche Programmausrichtung
- Beratung in Bezug auf Fördermöglichkeiten
- Begleitung im Prozess
- Vernetzung



7.2 INHALTLICH-PROGRAMMATISCHE TRANSFORMATIONEN

” Die Projekte wurden größer, die Gastauftritte und Workshops wurden häufiger überregional und international durchgeführt.

Aussage eines Kulturakteurs

Mit der Neuausrichtung der Kultureinrichtungen und ihrer strukturellen wie auch personellen Transformationen gehen zumeist inhaltliche und programmatische Veränderungsprozesse einher. Neue Partnerschaften und Kooperationen erweitern das Angebot, welches häufig mit der Ansprache neuer Zielgruppen verbunden ist: Diese hängen zusammen mit einer Erweiterung des Spektrums durch den Ausbau der internen Angebote oder neuer Offerten externer Partner*innen und Stakeholder. Flankierend werden Kommunikations- und Marketingkonzepte und/oder das Corporate Design weiterentwickelt.

Kooperationen und Partnerschaften

» Die Zusammenarbeit mit der Musikschule wurde intensiviert.

Part des Kulturvereins ist es, die Mittel für Konzerte mit „Vorbildfunktion“ und Begeisterungspotential zu beschaffen und diese unter Einbeziehung der Musikschulkinder zwischen 4 und 6 Jahren und deren Eltern durchzuführen. Die Musikschule nimmt im Unterricht den Konzertinhalt durch, zum Abschluss der Unterrichtseinheit erfolgt der Konzertbesuch.

Aussage eines Kulturakteurs

Der Mut zu neuen Wegen spiegelt sich in der Bereitschaft neue Kooperationen einzugehen wider. Mit dem Einlassen auf das Förderprogramm gaben einige der Kultureinrichtungen ihre „Isolation“ auf. Die Netzwerktreffen zeigten ihnen, dass andere Kulturinstitutionen ähnliche Fragestellungen und Probleme haben. Es entstanden oder vertieften sich z.B. Kooperationen einer Musik- und Jugendkunstschule mit einer inklusiven Tanz- und Performancegruppe oder die eines Kulturvereins mit einer Freien Theatergruppe. In den meisten Fällen aber wurden Kooperationen mit Kindergärten und Schulen ebenso wie mit Sozialeinrichtungen in der Kommune und in der Region eingegangen.

Das veränderte Selbstverständnis führte auch dazu, dass die Kultureinrichtungen anders an die Vertreter*innen der Kommune oder des Landkreises herantraten:

In drei Kommunen fanden sich Gebäudeeigentümer bzw. die Kommunen selbst bereit, ihren örtlichen Kulturträgern Räumlichkeiten oder Gebäude in zentraler Lage für deren kulturelle Zwecke zur Verfügung zu stellen. So wurden neue Begegnungs- und Kommunikationsorte geschaffen, die zu vielfältigen Formen kultureller Teilhabe einladen.



In der "Zukunftswerkstatt" in der Tuchfabrik Trier ging es um die kreative Entwicklung neuer Programm- und Projektideen - mit der Unterstützung von Experten für die jeweiligen Aufgabenfelder.

Programmformate

” *Im Rahmen des Veranstaltungsprogrammes haben wir verschiedene Formate ausprobiert, die auch neue Besucher*innen angezogen haben. Jüngere Besucher*innen (25+) kommen bei jüngeren Protagonisten (Autorenlesung Christopher Bündgen, 23 Jahre). Die Mini-Heimatfilm-Reihe hat Interesse gefunden, ja Begeisterung hervorgerufen und positiv überrascht.*

Aussage eines Kulturakteurs

Eine Konsequenz der Öffnung ist: Alle Kultureinrichtungen haben ihr Angebot im Prozess des Changemanagements um (mindestens) ein Segment erweitert. Kinderkonzert, Theaterprojekt, Kindertagespflege außer Haus, Galerie, Festival, Mini-Heimatfilm-Reihe, Autor*innenlesung, Jugendkunstbiennale oder Gastauftritte ergänzen nun das Programm. Neun Mal genannt wurde die Hinzunahme neuer Workshops und Kurse wie Wochenend-Schnitzkurse, Workshops für Kinder und Jugendliche oder offener Workshop zum Start der Sommerproduktion. Durch Kooperationen entstanden neue Offerten wie Treffpunkt für Initiativen aus dem Stadtteil, MuseumsRoute Moseltal oder Zusammenarbeit mit der Maskenbildnerei.

Zielgruppen und Publika

” *Auch Besucher*innen mit Migrationshintergrund finden den Weg ins Museum, Institutionen wie der Evangelische Kirchenkreis sind auf uns aufmerksam geworden, aus anderen Stadtteilen haben sich Gruppen zu Führungen angemeldet.*

Aussage eines Kulturakteurs

Sowohl die neuen Kooperationen als auch partizipative, offene und teilhabeorientierte Formate haben andere und neue Zielgruppen in Stadtteilen, in ländlichen Kommunen und in den Regionen angesprochen. Auf Grund der intensivierten Zusammenarbeit mit Kindergärten, Schulen und Sozialeinrichtungen waren es vor allem Kinder und Jugendliche, Menschen mit Einschränkungen und mit Migrationshintergrund sowie Geflüchtete, die in den Jahren 2015 und 2016 nach Deutschland kamen, die von den neuen kulturellen und Bildungsangeboten angesprochen wurden. Vielfach wurde auch das familiäre Umfeld vor allem junger Menschen als Besucher*innen, Teilnehmer*innen von Aktionen und Nutzer*innen von (sozio)kulturellen Angeboten gewonnen.

Nutzer*innen- und Publikumsentwicklung

” Keine Änderung, Auslastung immer um die 99 % war nicht die primäre Fragestellung.

Aussage eines Kulturakteurs

Eine pure Steigerung der Nutzer*innen-Zahl lag bei keiner Kultureinrichtung im Fokus und wurde oft nicht erfasst: „Wenn unsere Veranstaltungen wie seit zwei Jahren voll besucht sind, reicht uns das“. Neun Kultureinrichtungen erfassen die Anzahl der Nutzer*innen – teils geschätzt. Im Zeitraum 2015 bis 2017/2018 sank die Anzahl der Nutzer*innen bei einer Einrichtung minimal, währenddessen sie bei allen anderen, die sie erfasst oder geschätzt hatten, stieg. „Das [Theater] konnte seine Publikumszahlen verbessern, da sich die Außenpräsentation etwas gebessert hat.“

Für einige Kultureinrichtungen stand vor allem die Verjüngung des Publikums im Fokus. Verschieden waren dafür die Strategien: Die Bandbreite erstreckte sich von partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten der Bürger*innen bei der inhaltlichen Gestaltung einer Ausstellung über andere Angebotsformate und -inhalte wie ein alle Generationen ansprechendes Theaterstück sowie vielfach Kooperationen mit Kindergärten und Schulen bis hin zur Aufnahme eines Kinderkonzertes in das Jahresprogramm, um ein jüngeres Publikum anzusprechen. Aber auch die Zusammenarbeit mit den Studierenden schenkte den Akteuren der Kultureinrichtungen Kontakte zu jungen Menschen, die Impulse für die inhaltlich-programmatische Öffnung gaben.

Kommunikation

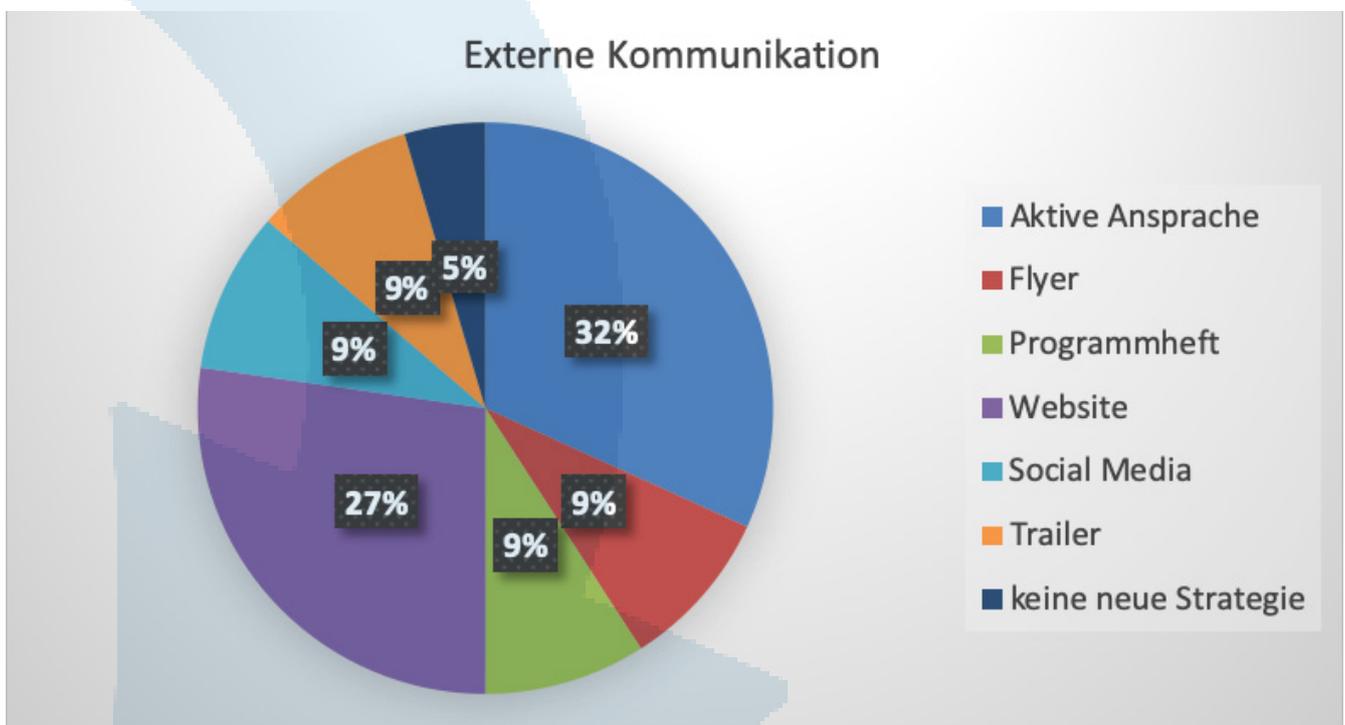
” Die Werbung, verbunden mit einer engagierten Öffentlichkeitsarbeit, hat deutliche Erfolge zu verbuchen. Die Dienstagskurse und Familien-Werkstätten finden nun regelmäßig statt. Der Tag der Offenen Tür ist mit 40 - 60 Besuchern gut besucht und es sind mehr und mehr Kooperationsprojekte mit Schulen und Kindergärten zu verbuchen.

Aussage eines Kulturakteurs

Die beschriebenen inhaltlich-programmatischen Veränderungsprozesse erforderten andere Strategien und Konzepte in Bezug auf die Kommunikation der Kultureinrichtungen, zumal die vorgefundene Realität zumeist folgende war: Sowohl die interne – die Kommunikation innerhalb der Institution bzw. im Verein – als auch die externe Kommunikation – also Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung – wurden von Kultureinrichtungen meist stiefmütterlich behandelt. Es mangelte teils an Kenntnissen, teils an Zeit oder Geld.

Ein Schwerpunkt im Förderprogramm bezog sich deshalb auf die Kommunikation. Die meisten der im Rahmen des Förderprogrammes initiierten Maßnahmen hatten einen die interne wie externe Kommunikation anregenden und gestaltenden Hintergrund: Im Bereich der Neugestaltung von Innen- wie Außenmarketing beispielsweise bei der Entwicklung einer Corporate Identity oder der Suche nach einem Corporate Design, der Einführung einer verbindlichen internen Kommunikationsstruktur und -kultur. Realisiert wurden diese Prozesse und Maßnahmen oft in In-House-Workshops, begleitet von externen Kulturexpert*innen.

Drei Kultureinrichtungen entwickelten ein neues Kommunikationskonzept, das zu einer veränderten Außendarstellung führte. Fünf Kultureinrichtungen erstellten erstmals bzw. überarbeiteten ihre Homepage und bezogen Social Media-Angebote ein wie Facebook-Auftritte oder platzierten Trailer und Filmclips.



Die Transformationsprozesse führten aktuell zu folgendem Mix: Die Kultureinrichtungen werben mittels bewährter Strategien wie gedruckter Programmhefte und Flyer ebenso wie der aktiven Ansprache der Nutzer*innen und Partner*innen auf Veranstaltungen. Zugleich setzen sie verstärkt auf die neue bzw. erweiterte Website verbunden mit multimodalen Ansprachen oder Facebook-Auftritten oder Trailern. Diese Änderungen wirkten sich auf ihre Akquise aus wie folgt: „Wir mussten Geld einsparen ... auch im Bereich der gedruckten Programme/Werbung. Da wir aber gleichzeitig verstärkt online und digital arbeiten, kam es nicht zu negativen Auswirkungen auf die Besucherzahlen. Diese sind gleichbleibend stabil geblieben“ bzw. die „Homepage wurde erheblich verbessert, hauptsächlich im Hinblick auf die Inhalte, konkret Dokumentationsmaterial [...]. Das hat das Potential und die Qualität der Bewerbung/Akquise [...] erheblich verbessert“.

Ein gelingender Transformationsprozess benötigt nicht nur eine transparente Kommunikation nach außen, sondern ebenso nach innen. Es geht darum, möglichst alle für die Kultureinrichtung wichtigen Personen in die Veränderungen einzubeziehen und mitzunehmen. Dies betrifft Mitarbeiter*innen, Ehrenamtliche ebenso wie Förderer, Nutzer*innen und nach Möglichkeit alle Stakeholder.

Auffallend ist, dass bei jeder (gewollten) inhaltlich-programmatischen Neuausrichtung gleichzeitig neue Strategien und Ziele bzw. Visionen und Leitbilder entwickelt wurden. Man kann sagen, dass, um einen Wandel erfolgreich in einer Kultureinrichtung zu verankern, es notwendig ist, möglichst alle zu beteiligen. Insgesamt führten die Prozesse der inhaltlichen Neuorientierung bei fünf Kultureinrichtungen zur Er- oder Überarbeitung des Leitbildes, mehrfach auch zur Neuformulierung der Satzung und zur Überarbeitung von Grundlagenverträgen.



Beim Abschlussworkshop Ende November 2018 im Ministerium für Kultur präsentierten und diskutierten die Einrichtungen die Veränderungen der letzten drei Jahre - neue Rechtsformen und Leitungsstrukturen, verbesserte Kommunikationswege und Medienauftritte, jüngere Mitarbeiter und erweiterte Zielgruppen, überarbeitete Zielsetzungen oder Programminhalte und vieles mehr.

7.3 PERSONELLE TRANSFORMATIONEN

„ Die Auswahl von Personal und die Qualitäten von Vorstandsmitgliedern sind entscheidende Weichenstellungen für eine erfolgreiche Veränderung. Darauf sollte man achten.

Aussage eines Kulturakteurs

Der Transformationsprozess auf allen Ebenen einer Kultureinrichtung wirkt sich ferner auf die personelle Ebene aus: Zum einen können sich Aufgaben(zuschnitte) und Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen verändern, zum anderen Ziele und Inhalte einer Kultureinrichtung wandeln, die jedoch von allen mitgetragen werden sollten. Nicht nur die Leitung eines Kulturbetriebs, sondern noch prägender die Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen sind Faktoren und Treiber im Transformationsprozess. Sie können diesen Prozess in volle Fahrt bringen, aber auch blockieren oder ausbremsen. Es gilt deshalb, vor allem die Mitarbeiter*innen, Mitglieder und freiwillig Tätigen von Anbeginn an mittels einer strukturierten, klaren und transparenten Kommunikation einzubeziehen. Dies ermöglicht es, in ihnen nicht nur ein Problembewusstsein für den Wandel zu wecken, sondern ihnen auch aktive Rollen und Gestaltungsräume zu geben und gegebenenfalls Verständnis für die Notwendigkeit personeller Veränderungen und Umstrukturierungen zu generieren.

Ein Veränderungsprozess, der wie im Förderprogramm vor allem auf Verjüngung und Entlastung der Leitungspersonen sowie Aktivierung neuer Mitglieder und weiterer Akteure setzt, betrifft neben der strukturellen insbesondere die personelle Ebene. Das heißt konkret, dass Mitarbeiter*innen und freiwillig Tätige die Bereitschaft entwickeln, neue Angebote mit anderen Zielgruppen und Partner*innen auszuprobieren und zu reflektieren. Im Folgenden wird der Veränderungsprozess aus den Perspektiven der Führungskräfte, Ehrenamtlichen sowie Mitarbeiter*innen und freiwillig Tätigen beleuchtet.

Vorstand/Geschäftsführer*in

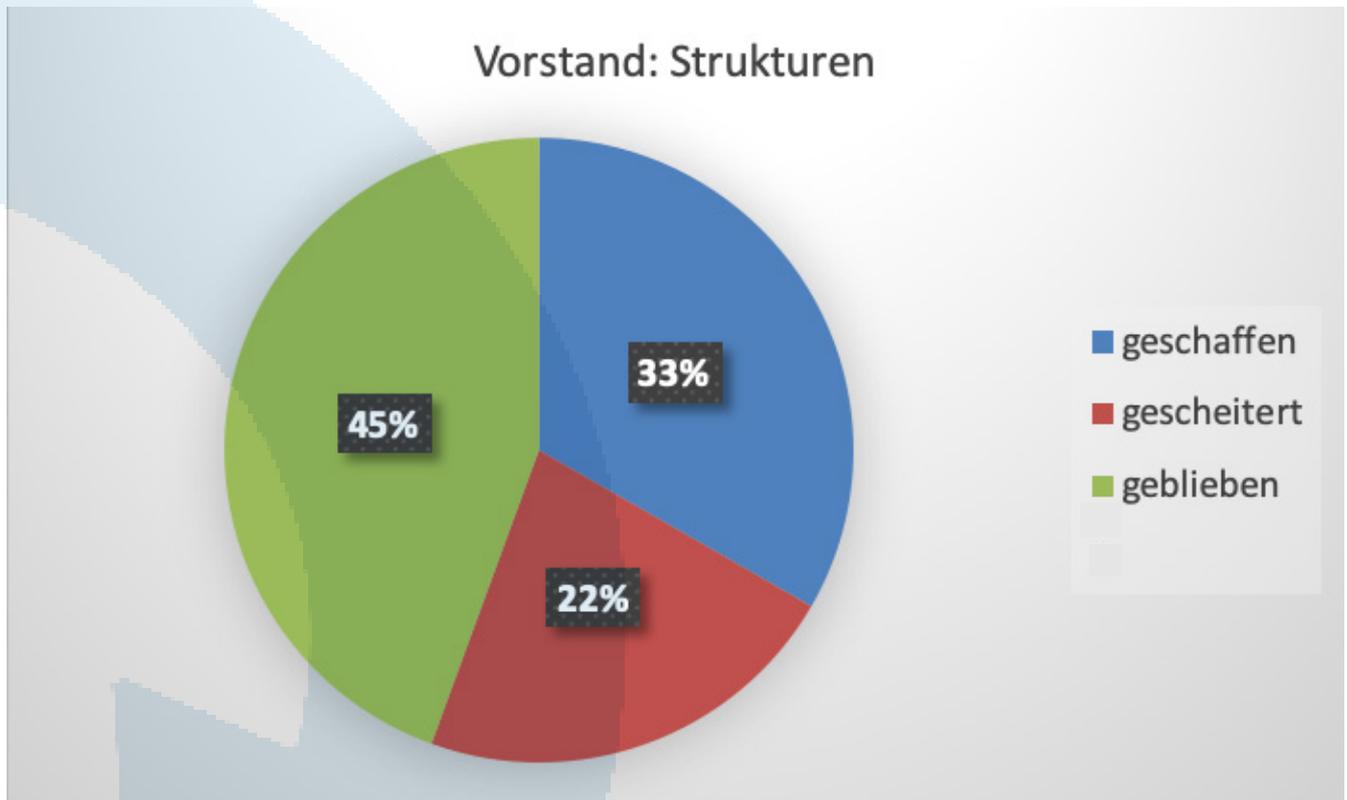
Der ehrenamtliche Vorstand oder die*der Geschäftsführer*in einer Kultureinrichtung (Verein oder Stiftung) vertritt diese nicht nur (juristisch) nach außen, sondern verantwortet auch, dass die (Satzungs-)Ziele des Vereins/Stiftung/gGmbH realisiert werden. Dem Vorstand/Geschäftsführer*in kommt dementsprechend eine steuernde und lenkende Rolle – auch im Transformationsprozess – zu. Das Gros der Kultureinrichtungen nannte als ein Anliegen, dem sie sich innerhalb des Förderprogrammes stellen wollten, die Entlastung bzw. Verjüngung des Vorstandes. Um in komplexen – und teils seit Jahrzehnten festgezurrten – Strukturen eine Entlastung zu erreichen, können die Stellschrauben auf verschiedenen Ebenen gedreht werden. Mögliche Einflussnahmen bestehen in folgenden Bereichen:

- inhaltlich, um die Mitarbeit für Jüngere attraktiv zu gestalten
- kooperativ, um Partner*innen zu gewinnen, die die neue Führung(sstruktur) unterstützen und mit denen neue Angebote realisiert werden können
- strukturell, um Aufgaben klar zu umreißen und Verantwortung übertragbar zu machen
- personell, um neue Bezüge und Bindungen gegenüber Führungspersonen herzustellen
- qualifizierend, um die Mitarbeitenden entsprechend den neuen Anforderungen weiterzubilden und/oder ihnen erweiterte Perspektiven innerhalb ihrer neuen Tätigkeiten zu vermitteln
- vernetzend, um im Austausch mit anderen den eigenen Weg zu prüfen und gegebenenfalls nachzujustieren

Innerhalb des Förderprogrammes wurden insbesondere Leitungspersonen der Kultureinrichtungen in ihrem spezifischen Veränderungsprozess professionell begleitet, beraten und qualifiziert sowie Prozesse moderiert, um den Wandel strategisch und stringent angehen zu können. Entlastet wurden die Vorstände/Geschäftsführer*innen auf Grund:

- neuer Strukturen auf hauptamtlicher Ebene durch die Auslagerung von Aufgaben wie Lohnbuchhaltung und Steuer
- neuer hauptamtlicher oder nebenberuflicher Mitarbeiter*innen in der Geschäftsstelle

- klarer Aufgaben- und Verantwortungsteilung im Verein, insbesondere durch neue Strukturen auf der Ehrenamtsebene wie zum Beispiel in einem Kulturverein durch die Etablierung eines Zukunftsausschusses zur Entwicklung neuer kultureller Aktivitäten des Vereines und eines Konzertausschusses, der anstelle des Vorstandes nun für die Organisation von Konzerten zuständig wurde



Entlastung des Vorstandes

Für ein Drittel der Vorstände brachte der Wandel eine Entlastung, bei zwei Drittel gab es bis dato keine signifikanten Veränderungen bzw. scheiterte der „Versuch, organisatorische und Verwaltungsaufgaben an eine Geschäftsstellenleitung abzugeben“. Für zwei Kultureinrichtungen bedeutete der Wandel eine Mehrarbeit für den Vorstand:

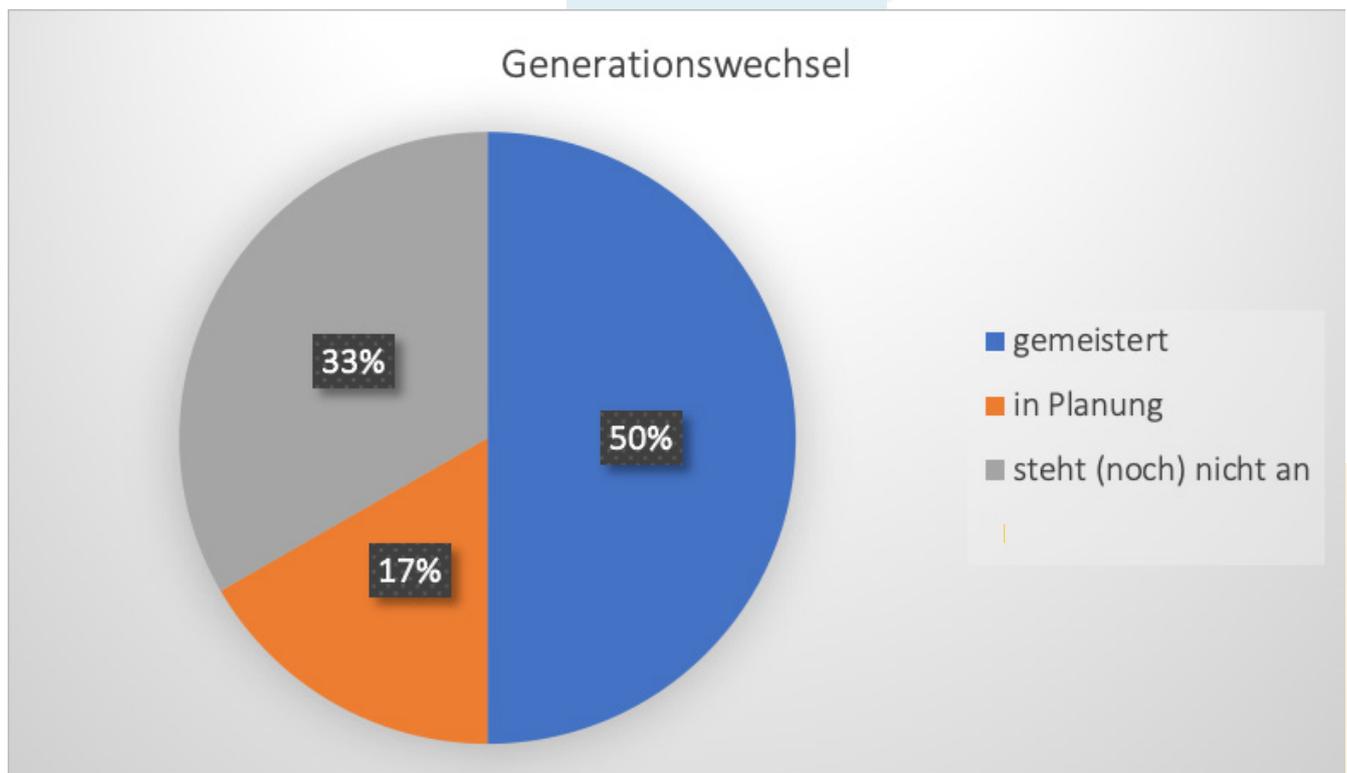
- von 10 bis 20 Stunden monatlich auf Grund der Einarbeitung der Mitarbeiter*in
- durch neue Aufgaben im Social Media-Bereich.

Verjüngung des Vorstandes

” Der Vorstand hat durch persönliche Ansprache zwar ein jüngeres Mitglied (30 Jahre alt) gewinnen können, aber die Einleitung des Generationenwechsels ist das noch nicht. Aber der Generationenwechsel in rein ehrenamtlich betriebenen Vereinen ist nicht unser Problem, sondern mit Sicherheit auch gesamtgesellschaftlich begründet.

Aussage eines Kulturakteurs

Blickt man auf das Anliegen der Verjüngung, kann Ende 2018 resümiert werden: Die Hälfte der Kultureinrichtungen hat den Generationswechsel gemeistert: „Der Generationenwechsel ist und wird vollzogen.“ Bei etwa einem Fünftel ist er in Planung. Bei einem Drittel steht er noch nicht an: „Der Generationenwechsel sollte in den nächsten 7 – 10 Jahre (bis 2025) in die Wege geleitet werden.“



Mitarbeiter*innen

„ Die neue Ausrichtung ist zukunftsorientiert. Sie ist flexibel und kann sich auf ändernde Bedingungen einstellen, da die Motivation aller Mitarbeiter zu einer gemeinsamen Arbeit stimmig ist.

Aussage eines Kulturakteurs

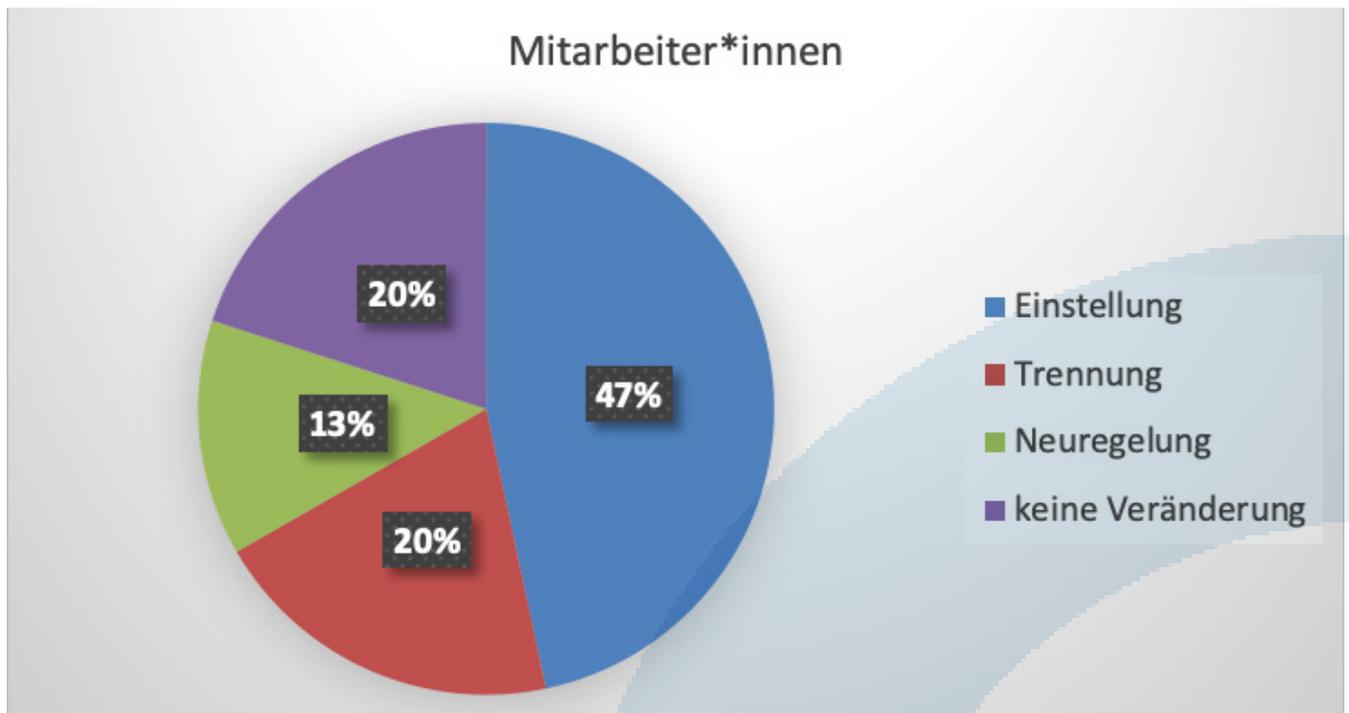
Im Prozess des Changemanagements können sich sowohl die Aufgaben und -zuschnitte der hauptamtlichen Mitarbeiter*innen, aber als auch Ziele der Kultureinrichtungen verändern. Während des Förderprogrammes etablierten fast alle Kultureinrichtungen neue inhaltliche Angebote mit anderen Zielgruppen oder es kamen Aufgabenbereiche wie Digitalisierung der Objekte oder die Pflege der Social Media-Accounts hinzu. Eine Veränderung brachte für eine Einrichtung auch das Konzept der inklusiven Schule. So bekamen beispielsweise alle Mitarbeiter*innen auf Grund der Umwandlung einer gGmbH in eine Stiftung neue Arbeitsverträge. Diese verpflichteten „sie zur inklusiven Beschulung [... und sich] im Sinne der Stiftung mit ihrem Leitbild zu verhalten und mit zu arbeiten“.

Zu Beginn des Förderprogrammes wirkten in fünf Kultureinrichtungen hauptamtliche Mitarbeiter*innen. Zwei weitere Kultureinrichtungen konnten dank der Transformationsprozesse feste Mitarbeiter*innen für Aufgaben des Managements und der Programmentwicklung gewinnen.

Das Förderprogramm ermöglichte des Weiteren fünf Kultureinrichtungen die (befristete) Einstellung von Mitarbeiter*innen auf 500 €-Basis. Dieses Novum führte teils zur temporären Unterstützung, die jedoch auf Grund der beschränkten und befristeten Mittel teilweise auch wieder zur Trennung führten. Fast die Hälfte aller Kultureinrichtungen fand

neue Mitarbeiter*innen. Bei einem Fünftel kam es zur Beendigung der Zusammenarbeit – teils seitens der Mitarbeiter*innen durch die „Unzufriedenheit mit den neuen Entwicklungen“ bzw. einer „besser bezahlten Stelle“, teils seitens der Kultureinrichtung: Im Rückblick „stellt sich heraus, dass dieser Schritt für den Fortbestand der Institution die beste Entscheidung war“.

Nach diesen (Auseinandersetzungs-)Prozessen gaben gegenwärtig zehn der elf an der Fragebogenerhebung beteiligten Kultureinrichtungen an, dass die Mitarbeiter*innen eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber dem Wandel hätten – wobei offensichtlich der Begriff „Mitarbeiter*in“ auch auf ehrenamtlich Tätige angewandt wurde.



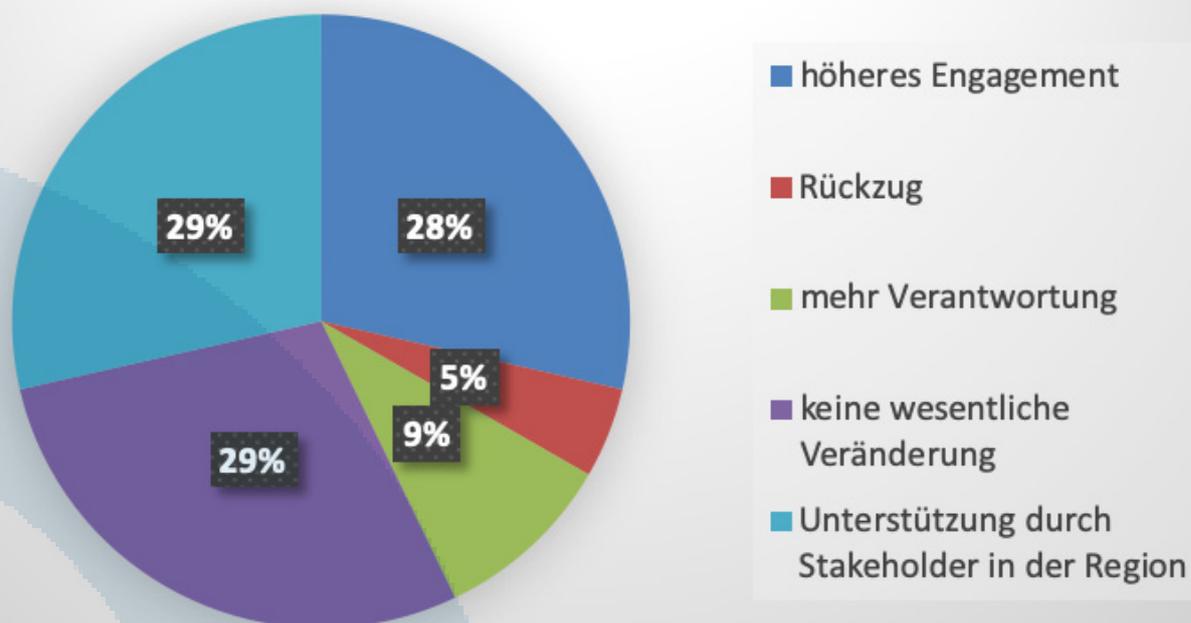
Ehrenamtliche

” Der Kreis der künstlerisch und vereinsmäßig Tätigen hat sich vergrößert.

Aussage eines Kulturakteurs

90 % des ehrenamtlichen Engagements findet in Deutschland im Umfeld der 600 000 Vereine statt. Die Vereine leben von ihren Mitgliedern und von deren Ehrenamt, so auch die Kultureinrichtungen im Förderprogramm. Auf den Schultern dieser Mitglieder ruht ein finanzieller Part in Form von Mitgliedsbeiträgen ebenso wie ein tatkräftiger, gestalterischer Part. Zu beobachten ist jedoch ein „Schwund von Mitgliedern, Freunden und Helfern, die bereit sind, in den herkömmlichen Strukturen freiwillige und ehrenamtliche Dienste zu leisten“ (Braun 2018a:1). Das Ziel, diesem mangelnden Engagement der Mitglieder entgegen zu wirken, verband ein Großteil der Kultureinrichtungen mit der Teilnahme am Förderprogramm. Das Ansinnen war nicht nur eine Verjüngung des Vorstandes, sondern auch eine Aktivierung der Mitglieder.

Engagement



Und das Ergebnis des Changemanagements 2018: Das gewonnene Engagement hat mehrere Gesichter. Die Antworten geben ein sowohl als auch wieder. Zwischentöne sind dabei: „Einige sind verhalten und abwartend“ oder „Die Vorsitzende kann nur für den Wandel werben und Vereinsmitglieder gewinnen“. Es gab „einen Rückzug, aber auch ein erheblich höheres Engagement“. Zu gleichen Teilen sind es die Vereinsmitglieder, die sich verstärkt einbringen, ebenso wie Eltern, Bürger*innen aus der Nachbarschaft bzw. dem Dorf, Student*innen, Besucher*innen, Vertreter*innen der Wirtschaft, die die Kultureinrichtungen unterstützen. Denn: Zumindest die vielfach vollzogene inhaltlich-programmatische Neuausrichtung regte Akteure des Ortes und der Region an, sich punktuell zu engagieren. Es reiften ebenso Erkenntnisse wie: „Das Bewusstsein hat sich signifikant geändert. Wir sind ein Ü65-Verein. Für die jungen Leute ist das Vereinsleben nicht mehr attraktiv. Jugend arbeitet projekt- bzw. sach- bzw. nutzenbezogen“. Für fast ein Drittel der beteiligten Kultureinrichtungen blieb alles wie es war.

7.4 STRUKTURELLE TRANSFORMATIONEN

„Es gab aber auch immer wieder verhaltene Reaktionen auf Veränderungsideen und Diskussionen, was zu uns passt und was wir mit unseren Ideen vereinbaren können.“

Aussage eines Kulturakteurs

„Strukturelle Mängel, verkrustete Strukturen“ (Braun 2018a:1) wurden als eine der Herausforderungen der Freien Szene identifiziert. Zum einen hatten sich in den Strukturen der Kultureinrichtungen über die Jahr(zehnt)e Abläufe, Aufgabenzuschnitte und Verantwortlichkeiten festgezurr, die nicht mehr mit den gegenwärtigen Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen ebenso wie den gesellschaftlichen Anforderungen an die Institutionen korrespondierten. Die Mankos betrafen zum anderen Leitbild, Satzung bzw. Organisationsform der Kultureinrichtungen.

Der Wandel auf inhaltlich-programmatischer sowie personeller Ebene ging zumeist einher mit der Profilierung und der Professionalisierung der Kultureinrichtungen. Das spiegelt sich wider nach innen durch die Entwicklung eines Leitbildes, die Änderung der Satzung oder Rechtsform sowie die Neuaufstellung der (Arbeits-)Bereiche und nach außen durch die Hinwendung zur stadtteilbezogenen bzw. regionalen (Programm-)Arbeit.

Äußere Verfasstheit: Leitbild und Satzung

„Durch die Entwicklung eines Leitbildes wurde die interne Kommunikation verbessert, die Transparenz erhöht sowie die Aufbau- und Ablaufprozesse unter die Lupe genommen.“

Aussage eines Kulturakteurs

Die Transformationsprozesse des Changemanagements finden einen Ausdruck im von allen – Geschäftsstelle, Vorstand, Gremien, Ehrenamtliche – gemeinsam entwickelten Leitbild. „Das Leitbild fasst die Vision, die Mission und die Ziele der Einrichtung zusammen“ (Koß 2018:79). Langfristig bietet das Leitbild nach innen Orientierung und Halt im gelebten Alltag. Nach außen informiert es transparent über die Visionen und Ziele der Kultureinrichtung.

Der Prozess der gemeinsamen Leitbildentwicklung wurde für die Kultureinrichtungen im Förderprogramm mehrfach zur Basis für den Wandel: Zusammen ausformuliert, beschreibt das Leitbild nun die gemeinsamen Ziele, an denen sich immer wieder alle im Veränderungsprozess ausrichten können. Zugleich bietet es Orientierung

nicht nur in der inhaltlich-programmatischen und personellen (Neu-)Ausrichtung, sondern ebenso innerhalb der Prozesse der Profilanalyse, Entwicklung eines Corporate Designs oder Marketingkonzeptes der jeweiligen Kultureinrichtung.

(Leit-)Fragen sind: Was machen wir wofür, für wen, wie und warum? Diese Fragen werden im Prozess der Leitbildentwicklung aufgeworfen. Sie beleuchten die Rahmensetzungen der Kultureinrichtung wie die:

- Aufgaben und Ziele, wie sie in der Satzung des Vereins festgeschrieben sind
- Organisationsform der Kultureinrichtung
- Einbindungen und Kooperationen vor Ort

Drei Kultureinrichtungen durchliefen den Prozess der Leitbildneuentwicklung bzw. Überarbeitung am Beginn des Veränderungsprozesses. Des Weiteren änderten während des Transformationsprozesses zwei Kultureinrichtungen ihre Satzung, eine GmbH vollzog den Übergang in eine Stiftung. Genannt wurde ebenso die erfolgreiche Einbindung des Vereines in eine Dachvereinigung.

Rückblickend kann festgestellt werden: Die gewonnenen Visionen und Ziele boten zum einen Orientierung:

- bei Fragen der programmatischen Ausrichtung der Kultureinrichtung
- für die Zusammensetzung ebenso wie bei der (Aufgaben-)Struktur der Mitarbeiterschaft
- für den Vorstand und die Ehrenamtlichen

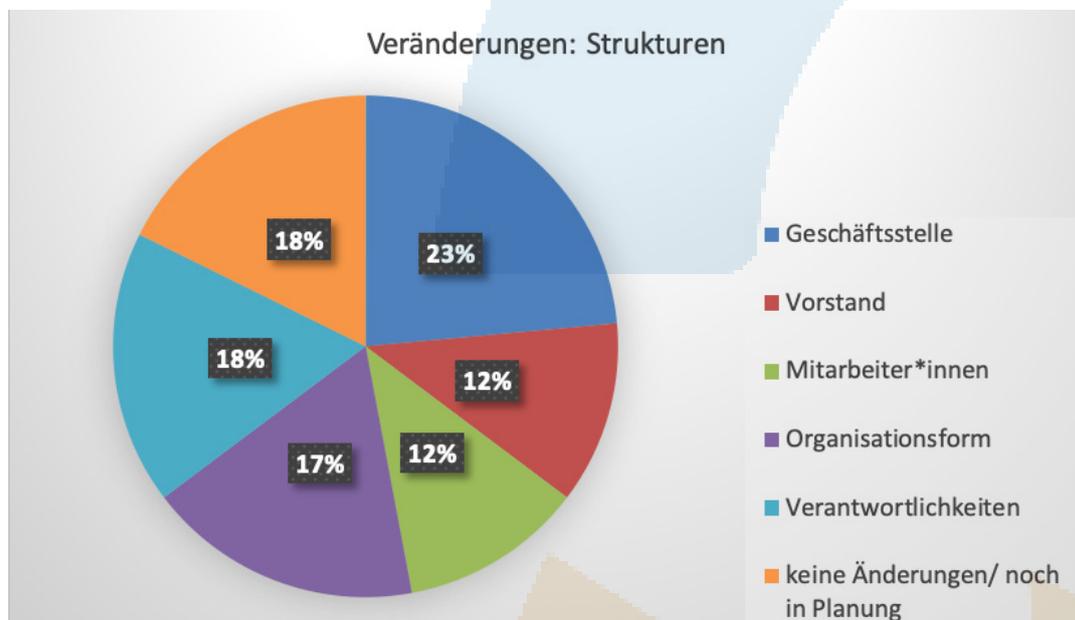
Zum anderen unterstützten sie die Kultureinrichtungen auch in puncto Satzung, Geschäftsordnung und Organisationsform und beförderten eine neue, stabilisierende und die Einrichtung auch nach außen klarer wirkende Ausrichtung.

Innere Verfasstheit: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen

„ Mit voller Tatkraft voranmarschieren und klar Ziele dokumentieren und verfolgen. Für einen Generationenwechsel muss man auch Macht abgeben, er deckt aber auch neue Betätigungsfelder auf, in denen die Mitarbeiter ihren Platz sehen und wahrnehmen.

Aussage eines Kulturakteurs

(Leit-)Fragen wie: Wer macht was, wie und mit wem? lenkten den Blick im Prozess der Leitbildentwicklung auch nach innen, auf die Strukturen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen.



Dieser Wandel bezog sich in den vergangenen drei Jahren bei fast der Hälfte – 47 % – auf Veränderungen im Vorstand, in der Geschäftsstelle und Mitarbeiterschaft. Geschaffen wurden zudem Strukturen, die mit Klarheit, Transparenz, Verantwortung und zugleich Handlungsfreiheit versehen sind. Beispielsweise wurde in einer Kultureinrichtung ein Drei-Säulen-Konzept entwickelt für die Bereiche Ausstellungshalle, Artist-In-Residence-Programm und Jugendkunstwerkstatt.

Bei drei Kultureinrichtungen veränderten sich die Strukturen nicht wesentlich, es erfolgten jedoch leichte Anpassungen. Bei weiteren Kultureinrichtungen griffen die Veränderungen (noch) nicht. So beschreibt eine Kultureinrichtung: „In der Theorie haben wir neue Strukturen erarbeitet und versucht diese umzusetzen, sind aber letztlich gescheitert, beispielsweise mit der Geschäftsstellenleitung/Organisation. Wir wollen das aber in Zukunft doch wieder versuchen“.

7.5 FINANZIELLE TRANSFORMATIONEN

„Seit wir mit dem Change-Management begonnen haben, sind wir auf der Suche nach einer Förderung, die nicht nur einmal ein einzelnes Projekt finanziert, sondern die unseren – im wahrsten Sinne des Wortes – Umbau finanziell unterstützt. Nicht für immer, aber zumindest für den Anfang.“

Aussage eines Kulturakteurs

Über eine gelungene inhaltlich-programmatische, personelle und strukturelle Transformation einer Kultureinrichtung geben die Veränderungen der Finanzstruktur Auskunft. Gleichwohl, zu Beginn des Transformationsprozesses stand bei keiner Kultureinrichtung die Stabilisierung oder Erweiterung des Finanzbudgets innerhalb des Förderprogrammes im Zentrum: In der Fragebogenbeantwortung wird dieser Aspekt gar nicht erwähnt. In Bezug auf das Förderprogramm steht der Wunsch nach Beratung hinsichtlich finanzieller Fördermöglichkeiten in Bezug auf die Kultureinrichtung sowie die inhaltliche Programm- ausrichtung an dritter Stelle – mit sechs von insgesamt 30 Nennungen.

So geben nur acht der elf Kultureinrichtungen in der Fragebogenerhebung bezüglich ihrer finanziellen Entwicklung Auskunft – teils unvollständig, teils bis auf den letzten Cent genau, teils geschätzt. Oder eben: „Die finanzielle Seite stand in diesem Projekt nicht im Fokus, deshalb werden die Zahlen nicht zur Verfügung gestellt“. Die folgenden Punkte können daher nur eine Einsicht und keine Übersicht in Hinsicht auf die finanziellen Entwicklungen der Kultureinrichtungen im Zeitraum von 2015 bis 2017/18 bieten.

Gesamteinnahmen und -ausgaben

Blickt man auf die Gesamteinnahmen und -ausgaben, geben acht Kultureinrichtungen in der Fragebogenerhebung Auskunft. Bis auf eine Kultureinrichtung, bei der die Gesamteinnahmen und -ausgaben über den Förderzeitraum konstant blieben, konnten die anderen sieben ihre Gesamteinnahmen etwa um 20 % bzw. 50 % steigern: So zum Beispiel von 39.116 € auf 52.445 €, von 15.397 € auf 18.391 € oder von 237 € auf 530 € – hier wurden offenbar nur die Einnahmen aus Eintrittsgeldern angegeben, denn die Gesamtausgaben betragen 4.609 €.

Öffentliche und private Zuwendungen

Erfragt wurde des Weiteren die Entwicklung hinsichtlich öffentlicher und privater Zuwendungen. Hierzu nehmen sieben Kultureinrichtungen Stellung: Die öffentliche Förderung betrug bei zwei Kultureinrichtungen zu Beginn der Förderphase etwa 10 %, bei vier Kultureinrichtungen etwa 25 %. Eine Kultureinrichtung agierte bis dato ohne kommunale Fördermittel. Und im Rückblick: Eine Kultureinrichtung bekam 2016 erstmals eine öffentliche Zuwendung. Bis auf zwei Kultureinrichtungen, deren Mittelzuwendungen gleichblieben, änderte sich die Situation bei allen anderen: Die Quote der öffentlichen Förderung erhöhte sich im Schnitt zwischen 20 % und 50 %. Parallel zur Förderung aus öffentlicher Hand wuchsen bei allen Kultureinrichtungen die Einkünfte durch Sponsoring, Spenden oder aus Stiftungsmitteln um 25 % bzw. 50 %.

Ausgaben in der Übersicht

Im Hinblick auf die Ausgaben gibt es dagegen ein weniger einheitliches Bild. Differenzen tun sich zwischen Kontinuität, Aufschwung und Abschwung auf. Ein Beispiel: Während die Ausgaben für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bei zwei Kultureinrichtungen konstant blieben, variierten diese bei den anderen fünf Kultureinrichtungen jährlich so sehr, dass keine klare Aussage getroffen werden kann. Ebenso blieben die laufenden Betriebs- und Personalkosten bei drei Einrichtungen gleich, bei zwei verringerten und bei zwei erhöhten sich diese. In Bezug auf den künstlerischen und kulturellen Bereich blieben die Ausgaben bei zwei Kultureinrichtungen konstant, währenddessen sie bei fünf Kultureinrichtungen klar stiegen. Es ist zu vermuten, dass diese Entwicklung mit der Fokussierung auf eine inhaltlich-programmatische Neuausrichtung und somit mit der Angebotserweiterung der Kultureinrichtungen einhergeht.

Förderungen im Förderprogramm

Das Changemanagement umfasste Formate der Beratung und Begleitung ebenso wie der Publikums- und Nutzer*innen-Studien sowie der Profil- und Strukturanalyse der Kultureinrichtungen seitens der Universität. So führte das 3-jährige Förderprogramm zu einer Schärfung des Profils und/oder programmatischen Neuausrichtung der jeweiligen Kultureinrichtung. Das ermunterte diese zusätzlich finanzielle Mittel zu akquirieren. Durch diese Mittel konnten Kultureinrichtungen beispielsweise mehrfach ihre räumliche Situation und Infrastruktur verbessern und insbesondere ihre neuen Projektideen realisieren. Eine Kultureinrichtung stellte zudem erfolgreich beim Bundesprogramm LandKULTUR einen Antrag.

Zusätzliche Mittel wurden von den Institutionen wie folgt akquiriert

- **Mäzen** **1**
- **Kommune** **3/1***
- **Land +** **11/1***
- **Bund** **1**
- **Universität** **9°/1***

* *angeboten, doch noch nicht realisiert*

+ *finanzielle Mittel aus dem Förderprogramm sowie Förderung durch das MWWK*

° *Leistungen von Studierenden, wissenschaftlichen Hilfskräften und wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen*

Zusammenfassend ist anhand der Angaben festzustellen, dass die finanzielle Basis bei zwei Kultureinrichtungen während des Förderzeitraumes konstant geblieben ist und sich bei weiteren sechs – teils wesentlich – erhöhte. Diese Zahlen sind sichtbare Erfolge der Transformationsprozesse der beteiligten Kultureinrichtungen.



Was sind unsere Stärken und Schwächen, Ziele und Visionen, wie können wir diese erreichen? Intensive Diskussionen in den verschiedenen Workshopgruppen, hier in der Koblenzer Kulturfabrik mit Moderator Jörg Sievert (rechts im Bild), begleiteten das Programm von Anfang an.

F A Z I T 8



„ Das Förderprogramm bot die relativ einmalige Chance, längerfristig und projektungebunden strukturelle Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten. Das ist wohl einer der Hauptgründe für den großen Erfolg in unserem Verein. Die Vernetzung von Fachmensch en aus unterschiedlichen, aber auch gleichen Arbeitsgebieten war immens hilfreich zur Ideenfindung im eigenen Reflexions- und Arbeitsprozess, auf organisatorischer, planerischer wie auch künstlerischer Ebene.

Aussage eines Kulturakteurs

Diese Evaluation betrachtet die programmatischen, strukturellen, personellen und finanziellen Transformationen des Forschungs- und Förderprogrammes *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* sowie die eingebundenen Kultureinrichtungen hinsichtlich der erreichten Ziele und Wirkungen.

Das Fazit bezieht sich auf:

- die Kultureinrichtungen: ob und welche Wirkung das Förderprogramm in der jeweiligen Kultureinrichtung entfaltet hat, was diese selber bewirken und verändern konnte oder auch was sich einer Veränderung entgegengestellt hat
- das Förderprogramm: inwieweit es die Erwartungen erfüllt hat?

Kultureinrichtungen: Den Wandel gestaltet!

„ Die Angst, höher belastet zu werden, führt bei einigen zum Rückzug. Andere engagieren sich erheblich mehr als vorher.

Aussage eines Kulturakteurs

Um die Wirkungen bzw. Ergebnisse des Förderprogramms darzustellen, werden im Folgenden eine Reihe von in Zahlen ausdrückbaren Ergebnissen benannt – auch wenn die eigentlichen Wirkungen sich weniger in Zahlen als vor allem im konkreten Kulturangebot der teilnehmenden Kultureinrichtungen widerspiegeln. Will man jedoch von messbaren Transformationsergebnissen in den Kultureinrichtungen sprechen, so sollen die folgenden Ausführungen Auskunft geben:

- **inhaltlich-programmatische Transformationen**
 - alle haben (mindestens) ein neues Programmsegment hinzugewonnen
 - alle sind neue Kooperationen eingegangen, die bewirken, dass
 - 33 % inklusive oder integrative Angebote offerieren
 - 64 % verstärkt im Stadtteil, Ort bzw. in der Region agieren
- **personelle Transformationen**
 - 47 % konnten eine*n Mitarbeiter*in in der Geschäftsstelle einstellen
 - 33 % erreichten eine Entlastung in der Vorstandsarbeit
 - 16 % erlangten Klarheit bezüglich Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Vorstandsarbeit
 - 33 % schufen neue Vorstandsstrukturen
 - 28 % erfuhren ein höheres Engagement der Mitglieder
 - 29 % erlebten eine größere Unterstützung im Ort und aus der Region

- **strukturelle Transformationen**

- 46 % haben ein Leitbild entwickelt oder die Satzung geändert
- 17 % veränderten ihre Organisationsform
- 10 % erarbeiteten ein Marketingkonzept wie das Drei-Säulen-Konzept
- 54 % haben eine Website erstellt bzw. überarbeitet und Social Media-Strategien eingebunden

- **finanzielle Transformationen**

- alle sind neue Kooperationen eingegangen - mit folgenden Wirkungen:
 - alle Kultureinrichtungen akquirierten zusätzliche Finanz- bzw. Sachmittel
 - 75 % dieser Kultureinrichtungen konnten ihr Budget im Förderzeitraum erhöhen, bei 25 % blieb es konstant
 - 71 % dieser Kultureinrichtungen steigerten ihre Ausgaben im künstlerisch-kulturellen Bereich

Bei allen teilnehmenden Kultureinrichtungen ist generell ein Perspektivwechsel auffallend: Statt des Wunsches nach interner Veränderung in Bezug auf Generationswechsel und Aktivierung bzw. Gewinnung neuer Vereinsmitglieder sind vor allem inhaltlich-programmatische Transformationen wahrzunehmen – hin zur Profilierung der Kultureinrichtung sowie zum erweiterten Programm- und Angebotsspektrum. Grundlegend wurden andere Besucher*innengruppen und vor allem jüngere Besucher*innen angesprochen. Die neuen, teils inklusiven, integrativen oder partizipativen Angebote sind oft verbunden mit vielfältigen Kooperationen und somit neuen Stakeholdern vor Ort.

Diese Transformationen gehen einher mit einem gestärkten Selbstbewusstsein und einer erhöhten Selbstwirksamkeit: das zeigt sich, dass fast alle Kultureinrichtungen aktuell zusätzliche Mittel seitens der Kommune, des Landes und/oder des Bundes beantragen und erhalten.

Neben den Erfolgen sollen auch die gescheiterten oder noch im Prozess befindlichen Entwicklungen dargestellt werden. Denn: Der Rückzug von Kultureinrichtungen aus dem Förderprogramm und die Verweigerung weiterer Maßnahmen der Veränderung zeigen, dass Changemanagementprozesse – auch des hier untersuchten Förderprogrammes – stets fragil und mit hohem Risiko des Scheiterns behaftet sind. Der Umgang mit Verweigerung,

Ablehnung und Abbruch des Wandels ist daher immanenter Anteil des Changemanagements.

Hinweise und Angaben aus der Befragung zu Entwicklungen, die als negativ empfunden wurden und in einigen wenigen Fällen zum Abbruch oder Aussetzen des Veränderungsprozesses geführt haben, sind folgende:

- 17 % mehr Arbeit und Aufgaben im Vorstand
- 17 % keine Veränderungen in den Vorstandsaufgaben
- Rücktritt im Ehrenamt – mehrfacher Rücktritt des gesamten Vorstandes
- 20 % Entlassung der Mitarbeiter*innen
- trotz Mehrfacheinstellung fehlt (noch immer) eine Geschäftsleitung
- öffentliche Partner zogen sich zurück
- Austritt aus dem Vorstand

Resümierend kann gesagt werden, dass innerhalb des 3-jährigen Förderprogrammes bis Ende 2018

- 50 % der Kultureinrichtungen den Wandel erfolgreich gestaltet haben – inklusive der zwei Clubs
- 22 % der beteiligten Kultureinrichtungen in nächster Zeit den Wandel beenden könnten
- 28 % im Verlauf des Transformationsprozesses eine Zusammenarbeit aussetzen bzw. erst gar nicht aktiv wurden

Geht man davon aus, dass das Förderprogramm auf die Teilnahme von 15 Kultureinrichtungen konzipiert war, beträgt die Erfolgsquote 60 %.

Abschließend kann festgestellt werden, dass der überwiegende Teil der Transformationsprozesse erfolgreich verlaufen ist. Über 80 % der an der Fragebogenerhebung beteiligten Kultureinrichtungen bekunden eine große Dankbarkeit und Zufriedenheit hinsichtlich ihrer Teilnahme. Entscheidend für diesen Erfolg ist die individuelle ebenso wie spezifische Begleitung, Beratung und Moderation. Dieses positive Resultat konnte auch erzielt werden durch die Verzahnung der Instrumente des Kulturmanagements – wie Profilanalyse und Nutzer*innen-Studie – und den Formaten des Changemanagements –

wie Profilierung, Professionalisierung und programmatische Neuausrichtung –, die den Kultureinrichtungen auf ihren Bedarf und ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte Optionen boten.

Zusätzlich ermöglichte das Förderprogramm allen Beteiligten einen überregionalen, sparten- und einrichtungstypübergreifenden Blick durch den Erfahrungsaustausch während der regelmäßigen landesweiten Treffen und Workshops. Dabei wurde das jeweilige Anliegen einer Kultureinrichtung wie in einem Kaleidoskop aus verschiedenen Perspektiven wahrnehmbar. Sowohl in Fragestellungen, in den Berichten über Erfolge und Misserfolge wie auch während der Gespräche über Strategien und Veränderungen untereinander war zuweilen eine Antwort auf die eigene Frage bereits enthalten. Jedoch bedeutete für alle die Teilnahme am Förderprogramm auch einen Mehraufwand, der Zeit, Kraft, Geld und mitunter Urlaubstage gekostet hat.

Bemerkenswert ist – da nicht selbstverständlich –, dass solchen Kultureinrichtungen, die sich dem aktiven Wandel innerhalb des Förderprogrammes entzogen haben, auch weiterhin externe Kulturexpert*innen, die aus dem Förderprogramm finanziert wurden, zur Seite standen. Dies ermöglichte es ihnen, die ursprünglich anvisierten Ziele weiter zu verfolgen und sich möglicherweise doch noch in einer zukunftsfähigen Form aufzustellen.

9 SCHLUSSFOLGERUNGEN: DER WANDEL IST IMMANENT

” *Ausdauer haben!*

Aussage eines Kulturakteurs

Kultureinrichtungen in ruralen wie urbanen Räumen stiften einerseits für die Bürger*innen eine Identität mit ihrem Ort und ihrer Region. Andererseits bieten sie im Zeitalter der Digitalisierung Raum für direkte menschliche Begegnungen und Möglichkeiten etwas gemeinsam zu gestalten. (Ehrenamtlich geleitete) Kultureinrichtungen werden zukünftig wichtige Orte des Gemeinwesens sein, auch wenn die Entwicklungen in puncto Digitalisierung, Mobilität, Demografie, Individualisierung, Migration, Diversität etc. künftig den gesellschaftlichen Kontext und die Rahmenbedingungen der Kultureinrichtungen weiter verändern werden. Um sowohl die Arbeit der Kultureinrichtungen als auch das Engagement der Ehrenamtlichen zukunftsfähig zu machen, bedarf es jedoch eines politisch gewollten Handelns, das die Anpassungsprozesse unterstützt und mitunter erst ermöglicht. Dementsprechend sind politische Weichenstellungen hinsichtlich gesetzlicher Grundlagen wie beispielsweise bei der Unterstützung des Ehrenamtes, aber auch der Gestaltung von Förderrichtlinien und Zielvereinbarungen erforderlich. Kultureinrichtungen sollten zukünftig daran gemessen werden, wie sie ihre Angebote entsprechend der gesellschaftlichen Veränderungen kontinuierlich attraktiv gestalten.

Das Changemanagement, wie es im untersuchten Förderprogramm realisiert wurde, stellt für den Prozess des Wandels durch wissenschaftlich basiertes und konzeptorientiertes Handeln einen Rahmen und einen Werkzeugkasten mit den oben genannten Instrumenten für die Veränderungsprozesse der Kultureinrichtungen bereit. Denn: Sehr verschieden sind die jeweiligen Lösungsansätze. Die dargestellten Erkenntnisse zeigen auf, dass nicht von DEM Wandel bzw. Transformationsprozess gesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine Vielzahl von Veränderungsmodellen: Je nach Ausgangslage und Anliegen, je nach Persönlichkeit sowohl der Führungskraft als auch Einstellungen und des (Selbst-)Bewusstseins der Mitglieder oder der Mitarbeiter*innen ebenso wie der Dynamik innerhalb einer (Kultur-)Institution nimmt die Transformation ihren inhaltlich-programmatischen, personellen und strukturellen Verlauf. Eine zentrale Aufgabe kommt in den Prozessen des Changemanagements dem*der Steuerer*in zu: Er*sie begleitet, berät, moderiert die Prozesse, ist Netzwerker*in und Brückenbauer*in.

Zudem ist jeder Veränderungsprozess spezifisch und läuft selten lehrbuchhaft, optimal und linear. Veränderungsprozesse können eine oder mehrere Schleifen einlegen, auch Stillstand bedeuten, zu Rückschritten führen oder ganz neue und ungeahnte Ideen hervorbringen. Es sind Experimente mit offenen Ausgängen. Sie können zu neuen Konzepten, Kooperationen, Partner*innen führen, beinhalten aber auch Qualifizierung(en) und Vernetzung und befördern durch die Transparenz und Einbeziehung aller letztendlich stabile Organisationsstrukturen, die einen Mehrwert für alle Beteiligten und Nutzer*innen bedeuten. Um solche Veränderungsprozesse wirksam zu gestalten, sind bedarfsgerechte Instrumente und die flexible Vergabe von Fördermitteln notwendig. Signifikant ist aber auch in allen Phasen des Wandels das Sichtbarmachen der Erfolge sowie die Stabilisierung und Verankerung des Veränderungsprozesses in der Kultureinrichtung.

In der Folge kann jedenfalls kein vereinheitlichtes Konzept des kulturellen Wandels der Freien Szene in Rheinland-Pfalz empfohlen werden. Die Ausgangslagen sind zu heterogen, die Fragestellungen zu mannigfaltig, die regionalen Besonderheiten zu verschieden und die Akteure so bunt wie Kunst und Kultur selbst. Zwar sind in den Prozessen der Kultureinrichtungen der letzten drei Jahre Tendenzen erkennbar, die als Parameter einer erfolgreichen Wandlung qualifizierbar sind, sie entziehen sich jedoch einer empirischen Gesamtdarstellung. Beispiel hierfür ist die Vielfalt der Möglichkeiten im Umgang mit Social Media-Formaten, die Selbstdarstellung auf einer Website, die Beteiligung an performativen Plattformen oder auch der Einsatz von Finanzierungsinstrumenten in den so unterschiedlichen Arten des Sponsorings, des Fundraisings, der klassischen Spendenkampagne oder des Crowdfundings.

Die Evaluation des Forschungs- und Förderprogrammes *Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen: Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz* zeigt zudem, dass Kultureinrichtungen zu grundlegenden Veränderungsprozessen allein nur schwer und in seltenen Fällen in der Lage sind. Es bedarf neben dem eigenen Willen zur Verän-

derung in der Regel einer externen fachlichen Beratung und Begleitung, die über einen längerfristigen Zeitraum kontinuierlich erfolgt, um den Wandel erfolgreich gestalten zu können. Diese externe Unterstützung begleitet die Kultureinrichtungen nach ihren Bedürfnissen kompetent und bedarfsgerecht und stiftet Räume für den kollegialen Austausch und qualifizierten Wissenstransfer.

Empfohlen wird, zukünftig die Auswahl der Kultureinrichtungen mit klaren Kriterien zu verknüpfen, die leistbar sind, wie z.B. einer verbindlichen Erklärung aller wichtigen Entscheidungsträger*innen einer Kultureinrichtung zur Veränderungsbereitschaft und/oder der Priorisierung dreier Aufgaben für einen benannten Zeitraum.

Sinnvoll erscheint eine Förderung im Sinne von Kontinuität: Denn den Akteuren hilft Planungssicherheit bei zunehmend flexibler werdender Gestaltung ihrer Arbeits- und Entwicklungsprozesse. Die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels werden in den kommenden Jahren eine Vielzahl von (ehrenamtlich geführten) Kultureinrichtungen betreffen. Um eine landesweite und in die Fläche gehende Wirkung entfalten zu können, sollte einer größeren Zahl von Akteuren die Möglichkeit des Changemanagements offeriert werden. So könnte die Freie Szene im Sinne der Erfüllung eines gesellschaftlich-kulturellen Auftrages nachhaltig gestärkt werden.

10 DAS INSTITUT FÜR KULTURWISSENSCHAFT DER UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU

„Nicht zu viele Ziele setzen. Lieber einige wenige konkrete realistische, erreichbare Ziele und vor allem die Linie beibehalten und nicht vom Kurs abbringen lassen. Dauernde Kursänderungen und Anpassungen haben uns Zeit und Energie geraubt.“

Aussage eines Kulturakteurs

Das Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau ist von Beginn an der Programmpartner des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur bei der Umsetzung des Forschungs- und Förderprogrammes. In den Händen des Institutes, in persona Prof. Dr. Michael Klemm und Dr. Eckhard Braun, liegt die operative Abwicklung. In dieser Kombination ist es bundesweit ein einmaliges Modell gleichermaßen im Hochschulwesen als auch im Kulturbereich. Das Experiment hat sich bewährt. Gerade die gelungene Verzahnung von Theorie-Praxis-Theorie machte das Forschungs- und Förderprogramm zum Erfolgsprojekt. Das aus der Wirtschaft stammende Modell des Changemanagements wurde nicht nur in der kulturellen Praxis für die beteiligten Kultureinrichtungen im Land Rheinland-Pfalz zur passgenauen Anwendung gebracht und

damit für den Kulturbereich adaptiert, sondern auch in universitären Praxisseminaren für den Kulturbereich besprochen, reflektiert und weiterentwickelt. Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen des Instituts für Kulturwissenschaft konnten nicht nur theoretisch Bedarfsanalysen, Marketing-, Publikums- und Nutzer*innen-Studien kennen lernen, sondern diese ganz praktisch in den Kultureinrichtungen durchführen. Die Kultureinrichtungen erhielten somit spezifische Analysen zur Weiterentwicklung ihres Angebotes. In anderen Fällen der Kooperation von kultureller Praxis und Universität konnten die Studierenden eine junge Perspektive einbringen. Als gewinnbringend für den Transformationsprozess erwies sich die gezielte Erweiterung des Angebotes durch externe Kulturexpert*innen. Entscheidend für den Erfolg war, dass sich die Kultureinrichtung sowohl die Auswahl der Instrumente als auch der Personen entsprechend einem Baukasten-Prinzip selbst auswählen, gegebenenfalls auch einen zweiten Versuch starten durfte.

In der deutschen Wissenschaftslandschaft ist das Changemanagement für den Kulturbereich ein junges Forschungsfeld. Derzeit existiert auf diesem Feld ein Wissensdefizit, welches einen großen Bedarf an differenzierter und interdisziplinärer Forschung bezüglich der Theoriegewinnung und empirischen Forschung für Praxis und Politik zur Folge hat.

Die kulturelle Praxis wird in wachsender Weise nach Transformation bzw. Anpassung an den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und ethischen Wandel verlangen. Dem dient eine praxisnahe Aufbereitung der gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen und deren anwenderfreundliche Gestaltung, verbunden mit einer kontinuierlichen Qualifizierung der Akteure im Kulturbereich in geeigneter (gedruckter und/oder digitaler) Form als Publikation und/oder außeruniversitäre Fortbildungsangebote. Davon könnten alle Akteure der Kultureinrichtungen in Rheinland-Pfalz und darüber hinaus profitieren.



Ein Beispiel für eine erweiterte programmatische Ausrichtung: Großer Andrang um den zentralen Tisch bei der Ausstellung „Heimat erleben“ in Koblenz-Güls im Sommer 2018 - mitorganisiert von Studierenden der Koblenzer Kulturwissenschaft. Das Museum nicht nur als Ort des Bewahrens, sondern der Kommunikation und Interaktion.

11 QUELLENVERZEICHNIS

Goethe-Institut (Hrsg.)(2016): Kultur wirkt. Mit Evaluationen Außenbeziehungen nachhaltiger gestalten. München: Goethe-Institut; S. 13.

Jagla, Annette (2018): Museen zwischen Bewahren und Verändern. Change Management in der Organisation. Vortrag auf dem Symposium Der Besucher im Blick.

Krause, Lena (2018): Kontinuierlicher Dialog zwischen Freier Szene und Politik. In: Politik & Kultur Nr. 3/18; Regensburg: ConBrio Verlagsgesellschaft; S. 20.

Koß, Daniela (2018): Fit für die Zukunft! Leitfaden und Fragen für Change Management für Kultureinrichtungen. In: Handbuch Kulturmanagement Ausgabe 63/2018; Berlin: DUZ-Medien; S. 79.

Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz (2018): Das Kulturland Rheinland-Pfalz <https://kulturland.rlp.de/de/wir-ueber-uns/>. Verifiziert am 25. August 2018.

Redmer, Harald (2018): Mut zum Paradigmenwechsel. In: Politik & Kultur Nr. 3/18; Regensburg: ConBrio Verlagsgesellschaft; S. 24.

Rheinland-Pfalz (2013): Richtlinie für die Gewährung von Projektförderungen im Bereich der Freien Theater, Orchester und Musikgruppen, der Soziokulturellen Einrichtungen und Maßnahmen. https://kulturland.rlp.de/fileadmin/kulturland/Kultur_foerdern/Foerderungsderrichtlinie-_Freie_Szene.pdf. Verifiziert am 25. August 2018.

Zimmermann, Olaf (2018): Freie Szene. In: Politik & Kultur Nr. 3/18; Regensburg: ConBrio Verlagsgesellschaft; S. 19.

Dokumente

Braun, Eckhard (2017a): Sachbericht / Bilanz des ersten Teils des Forschungs- und Förderprojektes „Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz“ vom November 2017 bis Juni 2017.

Braun, Eckhard (2017b): Übersicht zu den Zielen, Maßnahmen und Wandlungsprozessen in der ersten Phase des Förderprogrammes „Den Wandel gestalten“ / Stand 30.6.2017 - Anlage Sachbericht / Bilanz.

Braun, Eckhard (2018a): Sachbericht zum Förderprogramm „Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz“.

Braun, Eckhard (2018b): Kurzübersicht Teilnehmer am Förderprogramm „Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen. Changemanagement in der Freien Szene Rheinland-Pfalz“ – Stand 01.08.2018.

12 ZUR AUTORIN

Dr. Birgit Wolf, Diplom-Museologin, ist sowohl als Projektreferentin bei der Wissensplattform Kulturelle Bildung online <http://kubi-online.de> als auch als selbständige Kulturer-möglicherin <http://kulturermoeglicherin.de> tätig.

Sie war langjährige Bildungsreferentin bei der Landesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung Sachsen, wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Deutschen Kulturrat ebenso wie bei der Landeskoooperationsstelle Schule – Jugendhilfe im Land Brandenburg. Sie ist Lehrbeauftragte an der Universität Hildesheim sowie Fortbildungsbeauftragte für Kompetenznachweis Kultur. Arbeitsschwerpunkte sind Forschung, Evaluation, Beratung und Vermittlung in folgenden Bereichen: Theorie und Praxis Kultureller Bildung in und zwischen Kultur, Schule und Jugend; Kultur(elle Bildung) in ländlichen Räumen sowie der Kompetenznachweis Kultur und die Wahrnehmung von Kompetenzen in den Künsten.



Veränderungsprozesse und Transformation sind nur durch intensive Kommunikation, Meinungs-austausch und Partizipation mit neuen Partnern und Stakeholdern möglich.