



**DR. ECKHARD
BRAUN**

Jurist, Kulturberater, Hoch-
schuldozent, ehem. Ge-
schäftsführer verschiedener

Kulturförderinstitutionen
und Festivals, ehem. Refe-
rent und Justitiar am Kul-
turdezernat Stadt Leipzig,
derzeit wiss. Mitarbeiter am
Institut für Kulturwissen-
schaft Universität Koblenz-
Landau und Projektverant-
wortlicher für das Struktur-
förderprogramm „Wandel
gestalten – Visionen ermög-
lichen. Changemanagement
in der Freien Szene Rhein-
land-Pfalz“.

WEITERE

INFORMATIONEN

www.kulturberatung-eckhard-braun.de

Wandel proaktiv gestalten!

Changemanagement in Kulturbetrieben der Freien Szene

Die Freie Szene in Deutschland steht vor umwälzenden Veränderungen und viel zu selten wird der Blick auf deren Ansprüche und Herausforderungen geworfen. Der Kulturberater Eckhard Braun berichtet von einem Projekt, das versucht, den anstehenden Wandel vorausschauend zu gestalten.

Ein Beitrag von Eckhard Braun

Mit der Ausschreibung eines Strukturförderprogramms für die Freie Szene Ende 2015 hat das Land Rheinland-Pfalz kulturpolitisches Neuland betreten. Hinter dem hoffnungsfrohen Titel: „Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen“ steht die Absicht, Kultureinrichtungen in Phasen existentieller Gefährdung wirkungsvoll Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Die in Rheinland-Pfalz wie auch in anderen westdeutschen Bundesländern erkannten Problemkreise betreffen

- 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 etc.
- 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 sowie
- 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.

Das Konzept des rheinland-pfälzischen Changemanagements setzt auf (a) klug gesteuerte Selbsterkenntnis, (b) Veränderungswillen und (c) konzeptgestütztes und entschiedenes Handeln bei der Umsetzung gefundener Lösungen. Es umfasst

- fachliche Beratung, Analyse und Prozesssteuerung,
- Konzeptions- und Planungsleistungen (z.B. im Marketing-Management),



... Wandel proaktiv gestalten!

- Hilfe bei der Entwicklung neuer Programm-, Personal- und Organisationsstrukturen,
- Schulung und Weiterbildung,
- Wissensmanagement und
- Evaluation der Transformationsprozesse.

Es geht dabei um die Qualifizierung managerieller Fähigkeiten, eine Neuorientierung in programmatischer Hinsicht und immer wieder um Krisenbewältigung bei gleichzeitiger Neu- und Weiterentwicklung.

Theoretische Ansätze in die Praxis übertragen

Für das Förderprogramm hatten sich Ende 2015 insgesamt 15 Kultureinrichtungen aus den Bereichen der freien Theater, der bildenden Kunst, Musik, Tanz und kultureller Bildung aus ländlichen Regionen und Städten wie Trier, Koblenz, Mainz, Speyer, Grünstadt, Bitburg beworben. Alle wurden in die Förderung aufgenommen. Mit der Umsetzung wurde das Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau beauftragt, das unter Leitung von Prof. Dr. Michael Klemm und dem Verfasser des Beitrags dieses Programm modellhaft auf der Basis einer wissenschaftlich fundierten Beratungspraxis aufgenommen und den Versuch unternommen hat, theoretische Ansätze und Forschungserkenntnisse in der kulturellen Praxis zu realisieren. So orientieren sich beispielsweise die Konzepte zur Veränderung und Verbesserung von betrieblicher Struktur und interner Organisation im Bereich des Kulturmanagements und des Kulturmarketings an den Vorschlägen von Armin Klein (FH Ludwigsburg) und Oliver Scheytt (KMM Hamburg), die zeitgemäße Programmplanung an den Studien zur Publikums- und Nutzerforschung von Birgit Mandel und Thomas Renz (Uni Hildesheim), Elemente der Kulturentwicklung in ländlichen Regionen an Patrick Föhls (Uni Potsdam) Studien zu einer kooperativen Kulturentwicklungsplanung. Bei allen Maßnahmen wird Wert auf die Einhaltung und Beförderung einer prinzipienorientierten Systematik in kulturpolitischen Entscheidungen nach den vom Autor dieses Artikels entwickelten Grundsätzen gelegt. Hilfsmaßnahmen und Expertenrat werden unterstützt durch ein vor allem an der Universität sowie in Stadt und Region Koblenz angesiedeltem Expertennetzwerk, das in einer späteren Projektphase auch an anderen Standorten in Rheinland-Pfalz entwickelt werden soll.

Intensiver Austausch mit Kulturexperten

In der ersten Phase der Programmumsetzung wurden in Vor-Ort-Gesprächen und in moderierten Gruppengesprächen in einem Workshop die Probleme erfasst und für jede Kultureinrichtung mithilfe fachlicher Beratung durch Kulturexperten erste Lösungsansätze entwickelt. In weiteren Gruppen- und Beratungsgesprächen mit dem Projektsteuerer (dem Autor dieses Artikels) wurden Strategien und Hilfsmaßnahmen abgestimmt und in Ziel- und Leistungsver-



... Wandel proaktiv gestalten!

einbarungen mit zeitlicher Perspektive auf ihre Umsetzung hin festgehalten. In allen Kultureinrichtungen wurden Leitungsteams von drei bis fünf Personen eingerichtet, die von nun an die Transformationsprozesse vor Ort nach innen vermitteln und steuern sollen. Das Ziel aller Unterstützungs- und Hilfsbemühungen ist es, noch im laufenden Jahr 2016 erkennbare erste neue Ansätze eines gewandelten Selbstbewusstseins und neu formulierter Zielvorstellungen sowie Ansätze neuer Strukturen herbeizuführen. Darauf, dass dies gelingt, gibt es begründete Hoffnung, weil in mehreren Kultureinrichtungen schon nach den ersten Beratungsgesprächen tatkräftige Veränderungen vorgenommen wurden. So wurden bereits in einem Drittel der geförderten Kultureinrichtungen konkrete Veränderungen vorgenommen, welche die Leitungs- und Mitarbeiterstruktur, die Erhöhung managerieller Kompetenz und die Unterstützung durch Kommunen betreffen. In einigen Kultureinrichtungen gelang die Neuwahl und Verjüngung von Vorständen, die Einsetzung von KulturmanagerInnen, u. a. auch als GeschäftsführerInnen bzw. GeschäftsstellenleiterInnen mit finanzieller Unterstützung aus dem Förderprogramm oder die Entwicklung angemessener Rechtsformen. Es wurden Internetauftritte qualifiziert, Konzepte für programmatische Neuausrichtung und neue Betriebsstrukturen erarbeitet und neue Formen einer kommunikativen internen Zusammenarbeit aufgenommen. Alle Einrichtungen nehmen an Fortbildungsmaßnahmen des Kulturbüros der rheinland-pfälzischen LAG Soziokultur in Koblenz-Lahnstein zu Themen des Kulturmanagements und des Changemanagements teil. Wichtige Impulse zur Veränderung geben die regelmäßigen etwa vierteljährlichen Gesprächsrunden von Leitung und Mitarbeitern bzw. Mitgliedern in den Einrichtungen, die von in der Kulturarbeit erfahrenen Personen moderiert werden, sowie Workshops aller Teilnehmer zum Austausch über den Fortgang der Entwicklung im halbjährlichen Rhythmus. Einbezogen werden regelmäßig Kulturexperten wie Georg Halupczok (Braunschweig) und Jörg Siewert (Hannover) als erfahrene Kulturmanager, Kulturpolitiker und Kenner der soziokulturellen Szene, Ulrike Blumenreich (Bonn) von der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Autor selbst, die sich auch zwischendurch immer wieder vor Ort beratend und begleitend aktiv einbringen. Weitere Unterstützung, in Form von Analysen der einzelnen Kulturbetriebe, bei der Entwicklung von Marketingkonzepten, in Prozessen der Leitbildentwicklung und bei Besucherbefragungen, leisten wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende der Universität Koblenz-Landau, die diese Aufgaben in Form konkreter praktischer Arbeiten im Rahmen ihres Studiums, ihrer Masterarbeit oder als wissenschaftliche Hilfskräfte erbringen. Die relevanten Themen des Changemanagements, seine Wirkungen, Erfolge oder Misserfolge werden schließlich laufend in Seminaren und Projektgruppen vorgestellt, erarbeitet, reflektiert, hinterfragt und neu formuliert.

Herausforderungen für die Zukunft wahrnehmen

Um allerdings die erreichten Transformationen evaluativ und wissenschaftlich fundiert zu erfassen, bedarf es eines umfassenderen Blicks über einen



... Wandel proaktiv gestalten!

längeren Zeitraum als das laufende Jahr 2016. Schon in der Anfangsphase wurde deutlich, dass in allen teilnehmenden Kultureinrichtungen großer Bedarf nach einem besseren Verständnis der Nachfrageseite besteht und danach, das eigene kulturelle Handeln mit nachhaltiger Wirkung auf die sich wandelnde Gesellschaft und auf das sich verändernde Kulturpublikum auszurichten. Die bereits begonnenen strukturellen Veränderungen und die erkennbaren weiteren Bedürfnisse verlangen danach, dass in diesem Förderprojekt nicht nur kleine Lösungen für die diversen Einzelprobleme gefunden, sondern Modelllösungen – etwa für Kulturarbeit in der urbanen und ländlichen Freien Szene – entwickelt werden, die auf einen dauerhaften Wandel in Struktur und Programmatik zielen und auch auf andere Einrichtungen übertragbar sind. Nach dem bisherigen modellhaften Verlauf des Förderprogramms zeigt sich, dass die im Grundkonzept vorgesehenen Module des Generationenwechsels, des Strukturwandels, des Wissensmanagements, der Anregung zu mehr zivilgesellschaftlichem Engagement und der Erneuerung des Programmangebots nur dann zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden können, wenn sie über Zeiträume umgesetzt werden, die der Natur der Sache entsprechen und nachhaltigen Wandel ermöglichen. Ziel ist es hierbei, die bereits vielversprechenden Transformationsprozesse zu einem erfolgreichen und für die Einrichtungen mit tiefgreifenden Veränderungen und Neuausrichtungen verbundenen Abschluss zu bringen. ¶