

Change Prozesse für mehr Zukunftsfähigkeit!

Ein Resümee des »soziK_change«-Programms der Stiftung Niedersachsen



© Katrin Ribbe

Daniela Koß, Stiftung Niedersachsen

Um soziokulturelle Kultureinrichtungen bei den vielfältigen Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und dem anstehenden Generationenwechsel zu unterstützen, hat die Stiftung Niedersachsen von 2016 bis 2021 insgesamt 15 Einrichtungen bei Change Prozessen mit dem Förderprogramm »soziK_change« unterstützt. Im Rahmen des Programmes begaben sich die Kultureinrichtungen in einen jeweils dreijährigen Veränderungsprozess und entwickelten mit Hilfe von Berater*innen ihre Institution weiter. Die Förderung der Stiftung Niedersachsen umfasste Mittel im Umfang von je bis zu 25.000 Euro, Unterstützung durch professionelle Berater*innen sowie Austausch- und Fortbildungsangebote. Ziel war, mit Hilfe des Change Managements Probleme zu benennen sowie Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Die selbst entwickelten Ziele der Einrichtung wurden stetig überprüft, angepasst und abschließend evaluiert.

Change Management

Change Management bedeutet die planvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand. Ausgehend von einer langfristigen Perspektive von bis zu drei Jahren werden unter Anwendung verschiedener Methoden und Instrumente in gelungenen Change Prozessen die Einzelschritte strategisch sinnvoll geplant, gesteuert, kontrolliert und auch stabilisiert.

Themenbereiche: Veraltete Strukturen und Imageprobleme

Die folgende Aufzählung stellt eine Übersicht der relevantesten Themenbereiche in den fünfzehn Change Prozessen dar. Selbstverständlich bearbeiteten die Institutionen nur die für sie relevanten Themen. In der Regel waren dies drei bis sechs Bereiche:



Die Rolle der externen Berater*innen

Für Veränderungsprozesse braucht eine Einrichtung viel Zeit, um Probleme zu benennen, Lösungen zu entwickeln und Neues auszuprobieren. Um diese komplexen Herausforderungen zu bewältigen, ist es sinnvoll, sich eine kompetente Begleitung an die Seite zu holen. Der erste Schritt war deshalb für alle Einrichtungen die Suche nach dem/der passenden Berater*in. Er / sie ist für die Erarbeitung der Strategie mitverantwortlich und anschließend teils in die Umsetzung der Maßnahmen involviert. Dazu zählen beispielsweise die Moderation von Gremiensitzungen mit dem Vorstand des Vereins zu problematischen inhaltlichen Fragestellungen oder »Runde Tischen« mit Kommunalpolitik und Verwaltung zur Mittelerhöhung oder Beratung bei der Entwicklung von Kulturprojekten und deren Antragstellung. Aus dem großen Pool der Beratungsansätze war besonders die Auseinandersetzung mit systemischer Organisationsentwicklung für die Kultureinrichtungen passend und zielführend. Zusätzliche Inanspruchnahme von externen Dienstleister*innen, zum Beispiel im Bereich des Social Media und Corporate Designs zur professionellen Vermarktung der Kultureinrichtung sowie einer Rechtsberatung zur Umwandlung der Rechtsform oder Controlling im Bereich der Buchhaltung war häufig notwendig.

Vorgehensweise in Change Prozessen

Mit Hilfe der Berater*innen wurden die Herausforderungen anfangs systematisiert und Hand-

lungsstrategien entwickelt. Bewährt hat sich im Förderprogramm »sozioK_change« ein dreiteiliger Change Management Prozess:

- Begonnen wurde mit einer Istanalyse unter Anwendung der SWOT- und Stakeholderanalyse. Die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risikoanalyse) ist eine gängige Methode zur Positionsbestimmung. Aus den Antworten ergeben sich bereits erste Handlungsoptionen. Das Ziel einer Stakeholderanalyse besteht in der systematischen Ermittlung aller für die Kulturinstitution relevanten Akteure wie Zuschauer:innen, Förderer:innen, Künstler:innen, Zulieferer:innen oder Konkurrent:innen und deren Bewertung. Hiermit werden potenzielle Barrieren und mögliche Behinderungen durch Personen oder Institutionen ermittelt. Am Anfang des Prozesses stand häufig auch eine Leitbildentwicklung zur Ausrichtung aller vorhandenen Bereiche einer Organisation (Geschäftsstelle, Gremien, Ehrenamtliche etc.) auf die gemeinsame Zielsetzung. Ein Leitbild fasst die Vision, die Mission und die Ziele der Einrichtung zusammen.
- Im Rahmen der Strategieplanung wurden aus den Analysen, Bedarfen und Wertvorstellungen Aktionen und Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und beschrieben. Es hat sich bewährt, diese Maßnahmen möglichst detailliert auszuarbeiten sowie Zuständigkeiten klar zu benennen. Um einer Überlastung der Mitarbeiter:innen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Abläufe genau zu planen und zu terminieren. Zu viele Themen gleichzeitig zu bearbeiten, führt nur zur Überforderung und produziert Widerstände.
- Nach der Umsetzung mussten die erreichten Änderungen in den Einrichtungen verstetigt

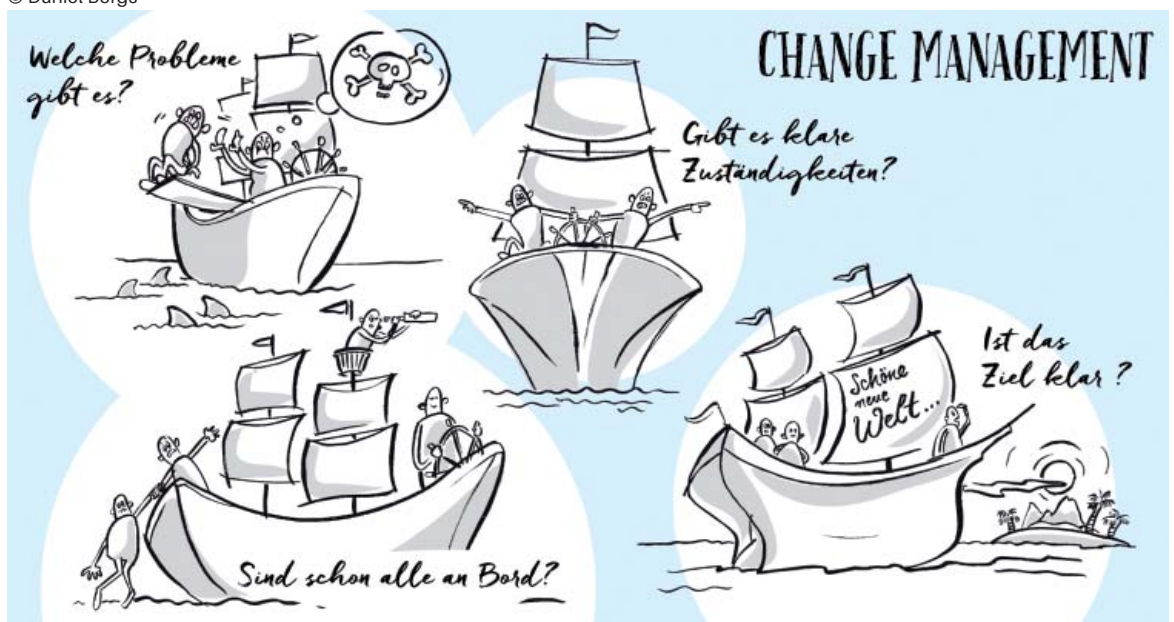
werden. Die Ergebnisse wurden in den Einrichtungen kontrolliert, evaluiert und ggf. nachgesteuert.

Gelingensbedingungen zu Beginn des Prozesses

Es gibt vier wesentliche Punkte, die – so die Erfahrung aus dem Programm – am Anfang eines Change Prozesses präzise definiert sein sollten, um zum Gelingen des Prozesses beizutragen:

- Welche Probleme gibt es? Sind diese alle formuliert und für alle Beteiligten nachvollziehbar? Besteht eine dringende Notwendigkeit, die Probleme zu lösen?
Wenn dringender Handlungsbedarf vorhanden war, wie z.B. fehlende Mitglieder, zu altes bzw. zu wenig Publikum, finanzielle Probleme oder bedingt durch einen Generationenwechsel wirklich drängende Fragen anstanden bzw. ein starker Wille zur Erneuerung da war, so funktionierte der Change Prozess am besten. Also entweder »aus der Not heraus« oder angefeuert durch eine neue Geschäftsleitung entfaltete der Prozess die höchste Dynamik.
- Gibt es klare Zuständigkeiten? Wer ist für was verantwortlich? Wer kontrolliert die Ergebnisse und treibt den Prozess bzw. Teile davon voran? Im Alltag wurden bereits getroffene Entscheidungen nicht immer eingehalten. Hier brauchte es eine stetige Überprüfung und ggf. auch Nachsteuerung. Klare Zuständigkeiten erleichterten das Controlling.
- Sind alle an Bord?
Nur wenn möglichst alle relevanten Personen und ein Großteil des Personals mit einbezogen werden und hinter den Veränderungen stehen, kann ein Change Prozess gelingen. Minimum sind i. d. R. die Geschäftsleitung, der Vorstand

© Daniel Bergs



und die Bereichsleitungen. Werden nicht alle relevanten Personen mit einbezogen, muss mit späterem Gegenwind und Querschlägern gerechnet werden.

- Ist das Ziel spezifisch, messbar, erreichbar und realistisch formuliert und terminiert?
Nur wer sein Ziel genau kennt und klar definiert, kann es erreichen. Sind die Ziele zudem nicht spezifisch und realistisch formuliert, wird beim Team aufgrund von Unklarheiten schnell Frustration erzeugt.

Individuelle Lösungsstrategien verfolgen

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

- Generationswechsel
Entfachte ein Generationenwechsel in einer Kultureinrichtung eine rasante Erneuerung vieler Bereiche und einen Motivationsschub bei den Mitarbeiter*innen, so steckte eine andere Kultureinrichtung in permanenten Aushandlungsprozessen fest.
- Imagewechsel
Auch führte ein neues zeitgemäßes Corporate Design noch lange nicht zu dem gewünschten Imagewechsel. Erst das Einbinden neuer Zielgruppen, das Anbieten neuer Veranstaltungen oder das Ausprobieren neuer Formate im Sinne des Audience Developments konnte das Außenbild einer Institution langsam verändern.

Kommunale Finanzierung

- Konnte zum Beispiel in einem Verein die hauptamtliche Geschäftsführung gestärkt und finanziell durch kommunale Mittel abgesichert werden, so entschied sich ein anderer Verein für ein unabhängiges, basisdemokratisches Modell ohne Geschäftsleitung und ohne kommunale Förderung.
- Mitgliederakquise
Wurde zum Beispiel bei einem Verein viel Kraft in die Gewinnung neuer Vereinsmitglieder und ehrenamtlicher Kräfte investiert, so änderte ein anderes Kulturzentrum aufgrund mangelnden Engagements der Bürger*innen vor Ort die Rechtsform und überführte den Verein in eine gGmbH, sodass keine neuen Mitglieder gebraucht wurden.

Erfolgsfaktoren im Change Management

Change Prozesse sind ein komplexes und schwieriges Feld, aber natürlich gab es neben den

oben genannten Gelingensbedingungen weitere Erfolgsfaktoren:

Erfolgsfaktor Kommunikation

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

Erfolgsfaktor Kompetenz der Führung

Change Prozesse werden auf Leitungsebene initiiert und vorangetrieben. Häufig unterliegt ihr auch die Kontrolle der angeschobenen Prozesse, sie trägt die Verantwortung und ist zugleich der Motor. War die Leitungsebene klar strukturiert, motiviert, kommunikativ und füllte ihre Rolle als Leitung qualifiziert aus, fühlten sich auch die Mitarbeiter*innen gut informiert, sicher im Prozess und sind motiviert mitzuarbeiten.

Erfolgsfaktor Beratung

Die Wahl des/der richtigen Berater*in trägt maßgeblich zum Gelingen des Prozesses bei. Die Berater*innen unterstützten sowohl fachlich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Prozesse wie auch bei der zeitlichen Strukturierung der Maßnahmen. Im »sozioK_change«-Programm wurde flexibel auf Bedarfe reagiert und von Supervision und Konfliktmanagement, über Coaching bis hin zur Steuerberatung mit diversen zusätzlichen Spezialist*innen zusammengearbeitet. Es war durchaus schwierig, den/die richtige/n Berater*in für die Einrichtung zu finden, der/die sowohl über die notwendige Methodenkompetenz als auch über die Feldkompetenz verfügt.

Erfolgsfaktor Zeit

Alle Kultureinrichtungen benötigten mehr Zeit als geplant – sowohl für den Gesamtprozess als auch Arbeitsstunden pro Mitarbeiter*in und – haben die Dynamiken in den Prozessen unterschätzt. Durch Mitarbeiter*innenwechsel, Krankheit oder sonstige Hemmnisse wie z.B. Corona, wurden die Entwicklungen zudem immer wieder verzögert oder mussten z.T. auch wiederholt werden. Zusätzliche eingeplante Arbeitszeit für die Mitarbeiter*innen und realistisch geplante Deadlines mit der Option zur Verlängerung sind daher wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die Kunst im Change Prozess besteht darin, Widerstände abzubauen und Akzeptanz für die neuen Arbeitsweisen und Systeme zu schaffen. Wenn die Mitarbeiter*innen gemeinsame Werte und Ziele verfolgen, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit am höchsten.

Change Management erfordert außerdem agile Führungsstrukturen und flache Hierarchien.

Schnell, flexibel und proaktiv auf Prozesse zu reagieren, Neues auszuprobieren und auch ein Scheitern zu riskieren, hat sich bewährt.

Auswertung des Förderkonzepts »soziK_change« in Kürze

Fördermittel: 25.000 €	Die Mittel wurden insbesondere zur Aufstockung der Personalstellen im ländlichen Raum, für Fortbildungen, technische Ausstattung oder im Bereich Social Media benötigt. Obwohl der Betrag mit 25.000 € für einen Change Prozess im Vergleich zur Wirtschaft nicht sonderlich hoch ist, eröffnete das Geld für die Soziokultur viele neue Spielräume und Handlungsmöglichkeiten. Allein die Tatsache, dass dieses Geld ohne direkte Zweckbindung zur Verfügung stand, eröffnete Denkräume und führte zur Entwicklung neuer Ideen. Das Geld wurde insgesamt gebraucht und genutzt, war aber im Prozess kein entscheidender Faktor für das Gelingen oder Scheitern.
Berater*innen	Die Berater*innen haben maßgeblich zum Gelingen der Prozesse beigetragen.
Fortbildungen	Die begleitenden Fortbildungen (z. B. zu Audience Development, Imagebildung, Social Media, Mitgliederwerbung, Technikttools, Change Management) waren sinnvoll, aber nicht immer zielführend. Es zeigte sich die Problematik, die gelernten Inhalte der Fortbildungen für den eigenen Bedarf zu übersetzen und im Betrieb anzuwenden. Für die Entwicklung von eigenen Handlungsstrategien aus den gewonnenen Erkenntnissen fehlte im Alltag häufig die Zeit und teils auch zusätzliches Know-how. Zusätzliche Unterstützung in Form von Beratung besonders in den Bereichen Social Media, Rechtsformen oder Leitbildentwicklung, die direkt in den Betrieben durchgeführt wurden, konnte zu den erwünschten Ergebnissen führen.
Austauschformate	Die Austauschtreffen waren ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Change Prozesse und für die Gestaltung des Programms. Zum einen wurde in vertrauensvoller Atmosphäre über den aktuellen Stand der Prozesse und die damit verbundenen Erkenntnisse aber auch Schwierigkeiten berichtet. Zum anderen war der kollegiale Austausch und die damit verbundene Beratung sehr wertvoll.
Berichterstattung	Alle Einrichtungen reichten einen Zwischen- und Abschlussbericht bei der Stiftung für Evaluationszwecke ein. Für die Onlinedokumentation wurden Interview- und Textbeiträge erstellt und an der Abschlusstagung »Soziokultur im Change« nahmen alle Institutionen mit verschiedenen Beiträgen teil.

Fazit

Reibung und Blockaden innerhalb der Belegschaft und den Gremien, Kündigungen und sogar drohende Insolvenzen waren neben den inhaltlichen Erneuerungen sicherlich die größten Herausforderungen. Insgesamt aber waren alle Einrichtungen – trotz unterschiedlicher Schwierigkeiten – letztendlich froh, den Change Prozess durchlaufen zu haben. Viele Probleme – von Konflikten im Team über veraltete Strukturen bis hin zur Aufstockung kommunaler Mittel – konnten mit Hilfe der externen Berater*innen gelöst werden. Die Strategien, die zum Erfolg führten, waren stets individuell und von allen Beteiligten gemeinsam entwickelt worden. Es gibt keinen Königsweg! Was für die eine Institution richtig war, konnte nicht zwangsläufig auf eine andere übertragen werden!

Die gezielte Förderung von Change Management Prozessen war das geeignete Instrument, um den vielfältigen Herausforderungen punktgenau zu begegnen. Aus der Umsetzung des Programms lässt sich die Empfehlung ableiten, bei komplexen Veränderungsprozessen Change Management konsequent einzusetzen. Zukunftssichernde strategische Entscheidungen, Modernisierungsmaßnahmen und Erneuerungsprozesse betreffen nicht nur die Soziokultur, sondern stehen in den kommenden Jahren in allen kulturellen Bereichen an. Die Fokussierung entlang strategischer Linien ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um die Kultureinrichtungen zukunftssicher aufzustellen.

Für die Stiftung Niedersachsen bedeutete dieses Förderexperiment einen Paradigmenwechsel, weg von der reinen Projektförderung und hin zu der prozessualen Förderung von Veränderungsprozessen. Die Orientierung an den Bedarfen der Kultureinrichtungen und die individuelle Förderung hat sich hierbei bewährt. Das Programm basierte im Wesentlichen auf Freiwilligkeit und Eigenmotivation. Die Stiftung hat keinerlei Vorgaben gemacht oder Zielvereinbarungen getroffen, sondern die individuellen Prozesse der Einrichtungen unterstützt. Der Anspruch an die Einrichtungen war, dass die anfangs formulierten Strategien umgesetzt und die Ziele möglichst erreicht werden. Ein Scheitern und Nachsteuern bzw. Anpassen der Strategien war jedoch in den Betrieben jederzeit möglich. Das individuelle Eingehen der Stiftung auf die Bedürfnisse der Kultureinrichtungen und das flexible Agieren in Bezug auf Berater*innen, Finanzen und Fortbildungen war nicht nur zielführend sondern wurde auch sehr positiv wahrgenommen.

Für viele soziokulturelle Einrichtungen war der Aufbau einer stabilen und zukunftsfähigen Organisationsstruktur der erste wichtige Schritt. Zeitgleich wurden – je nach Einrichtung – beispielsweise das Corporate Design überarbeitet, neue Technik implementiert, Projekte entwickelt, Besucher*innen-Umfragen durchgeführt oder neue Netzwerke geknüpft. Gespräche mit der Kommune führten im besten Fall zu Mittelerhöhungen und einige über die Jahre gewachsene Institutionen änderten ihre Rechtsform vom Verein in eine gGmbH. In fast allen Einrichtungen führte der Change Prozess zu einer Öffnung und teils auch Verjüngung der Institutionen. Der Anspruch auf mehr Teilhabe wird wieder stärker gelebt, partizipative Projekte initiiert und die Bürger*innen zunehmend beteiligt. Der frische Wind, der die Einrichtungen im Change-Prozess durchgepusht und manchmal auch durchgerüttelt hat, hat einiges erneuert, Altbewährtes erhalten und ein solides Fundament aufgebaut, sodass die Kultureinrichtungen gestärkt in die Zukunft gehen.

Weiterführende Informationen zu Change Prozessen, eine Auswertung des Förderprogramms »soziK_change« und Howto-Anleitungen finden Sie in der Onlinedokumentation www.soziokultur-change.de ■