

Förderprogramm **Auswertung**
soziok-change



Daniela Koß



Stiftung
Niedersachsen

Bewerbungsverfahren

Es gab ein zweistufiges Auswahlverfahren. Die Bewerber*innen reichten ein allgemeines Konzept mit Darstellung der Situation, der gewünschten Veränderungen und der angestrebten Ziele ein. Der Umfang der Bewerbung sollte vier Seiten nicht überschreiten. Aus den Bewerbungen kamen zehn Institutionen in die engere Auswahl und wurden jeweils von zwei Juror*innen besucht. In einem ausführlichen Gespräch konnten die drängenden Herausforderungen besprochen werden und die Juror*innen bekamen einen Eindruck vom Team sowie von der Kultureinrichtung. Sie nominierten anschließend die fünf Gewinner*innen.

Fazit Das Verfahren stieß auf sehr positive Resonanz in der Szene. Einerseits war es durch die niedrigschwelligen Anforderungen bei der schriftlichen Bewerbung gut leistbar und andererseits wurde der Einsatz der Jury, sich in ganz Niedersachsen die Einrichtungen und Menschen vor Ort anzuschauen, sehr begrüßt.

Der hohe zeitliche Aufwand für die Vor-Ort-Gespräche für die Juror*innen hat sich für die Endauswahl gelohnt und brachte tiefergehende Erkenntnisse. Allein die Art und Weise, in welcher Konstellation (mit Team, Vorstand oder nur Geschäftsleitung etc.) sich die Einrichtungen präsentierten, welche Herausforderungen sie benannten und welche Präsentationsmethoden sie wählten, war sehr aufschlussreich. Nach dem jeweiligen Gespräch war in der Regel für die Juror*innen deutlich, ob hier eine Notwendigkeit zur Veränderung und die Bereitschaft zum Wandel vorlag oder nicht.

Prozessgestaltung

Die soziokulturellen Einrichtungen entwickelten mit Hilfe der Berater*innen ein Handlungskonzept, das Ziele und erste Maßnahmen beschreibt. Dazu gehörten eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustands, die Entwicklung der Inhalte und Ziele für den Change Prozess, ein konkreter Plan für die geplanten Schritte, die konkrete Beschreibung des zur Zielerreichung erforderlichen Vorgehens sowie die Definition von Indikatoren für die abschließende Selbstevaluation.

Fazit Die Prozesse verliefen sehr unterschiedlich, mit vielen Höhen und Tiefen, mit großartigen Erfolgen und schmerzhaften Tiefschlägen. Die Ergebnisse sind wie die Prozessgestaltung höchst individuell und stets von den handelnden Personen abhängig. Wurden zum Beispiel bei dem Thema

Mitgliedergewinnung bzw. „fehlendes Ehrenamt“ in einem Verein verstärkt neue Mitglieder akquiriert, so wurde bei einem anderen Verein die Rechtsform in eine gGmbH umgewandelt, sodass keine Ehrenamtlichen mehr gebraucht wurden. Konnte in einem Verein die hauptamtliche Geschäftsführung gestärkt und finanziell abgesichert werden, so entschied sich ein anderer Verein für ein unabhängiges, basisdemokratisches Modell ohne Geschäftsleitung. Entfachte ein Generationenwechsel zum Beispiel in einer urbanen Kultureinrichtung eine rasante Erneuerung vieler Bereiche und einen Motivationsschub bei den Mitarbeiter*innen so steckte eine Kultureinrichtung im ländlichen Raum in permanenten Aushandlungsprozessen fest. Neue Inhalte und Formate und die Ansprache an ein jüngeres Publikum wurden vielerorts ausprobiert und einige Formate auch wieder verworfen. Eine Erhöhung der kommunalen Förderung konnte in mehreren Fällen erwirkt werden. Die technische Ausstattung sowie die Social Media-Kompetenzen sind in fast allen Institutionen verbessert worden. Die selbstgesteckten Ziele sind vielerorts erreicht worden. Häufig dauerten die Prozesse länger als erwartet und manche Wege führten auch nicht zum Erfolg, sodass neue ausprobiert werden mussten.

Im Folgenden sollen einige allgemeine Erfolgsfaktoren genannt werden, die sich bei allen 15 Change Prozessen herauskristallisierten:

1. Ausgangssituation: Wenn anfangs eine *Notwendigkeit zur Veränderung* vorhanden war wie z. B. fehlende Mitglieder, zu altes bzw. zu wenig Publikum, schlechte Organisationsstruktur und Kommunikationskultur, finanzielle Probleme oder bedingt durch einen Generationenwechsel wirklich drängende Fragen anstanden, so funktionierte der Change Prozess am besten. Also entweder „aus der Not heraus“ oder angefeuert durch eine neue Geschäftsleitung entfaltete der Prozess die höchste Dynamik.
2. Prozessstart: Wurden anfangs *die Ziele SMART* formuliert, eventuell noch eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild entwickelt und im Prozess möglichst alle Beteiligten mitgenommen, so waren gleich mehrere Gelingensbedingungen erfüllt.
3. Kommunikation: Change Prozesse erfordern ein *immenses Maß an Kommunikation*. Besonders die Change Prozesse gelangen, wo weder Aufwand noch Zeit gescheut wurden, um immer wieder Veränderungen auszuhandeln, durchzusetzen und notfalls alles wieder von Anfang an diskutiert wurde. Ängste, Widerstände oder Zweifel wurden ernst genommen und gemeinsame Lösungen entwickelt.

4. Kompetenz/Qualifikation: Change Prozesse werden auf *Leitungsebene* initiiert und vorangetrieben. Häufig unterliegt ihr auch die Kontrolle der angeschobenen Prozesse, sie trägt die Verantwortung und ist zugleich der Motor. Ist die Leitungsebene klar strukturiert, motiviert, kommunikativ und füllt ihre Rolle als Leitung qualifiziert aus, fühlen sich auch die Mitarbeiter*innen gut informiert, sicher im Prozess und sind motiviert mitzuarbeiten.
5. Beratung: Die *Berater*innen* unterstützten sowohl fachlich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Prozesse wie auch bei der zeitlichen Strukturierung der Maßnahmen. Diese strukturgebende Hilfe sowie der „Blick von außen“ wurden sehr geschätzt und als motivierend empfunden. Einen Change Prozess von bis zu drei Jahren ohne externe Hilfe zu organisieren, zu reflektieren, anzupassen und die Motivation aufrecht zu erhalten, ist sehr schwierig. Im sozioK_change-Programm wurde zusätzlich flexibel auf Bedarfe reagiert und von Supervision und Konfliktmanagement, über Coachings bis hin zur Steuerberatung mit weiteren Spezialist*innen zusammengearbeitet.
6. Zeit: Alle Kultureinrichtungen benötigten *mehr Zeit als geplant* sowohl für den Gesamtprozess wie auch pro Mitarbeiter*in und haben die Dynamiken in den Prozessen unterschätzt. Ein von vornherein langfristig angelegter Prozess ist für komplexe Zusammenhänge hilfreich. Durch Mitarbeiter*innenwechsel, Krankheit oder sonstige Hemmnisse, werden die Entwicklungen zudem immer wieder verzögert oder müssen z. T. auch wiederholt werden. Zusätzliche eingeplante Arbeitszeit für die Mitarbeiter*innen und gut geplante Deadlines mit der Option zur Verlängerung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Begleitung^{Beratung/} der Prozesse

Die Change Prozesse wurde von den Berater*innen des Landesverbands Soziokultur Niedersachsen e.V. und weiteren externen Berater*innen begleitet. Die Kultureinrichtungen konnten den*die Berater*in frei wählen und schlossen selbstständig die Verträge ab. Es wurden neben externen Berater*innen für den Gesamtprozess auch diverse zusätzliche Coaches, Fortbildungen und Beratungen zu verschiedenen Themen in Anspruch genommen: Supervision, Konfliktmanagement, Controlling, Rechtsberatung, Social Media Marketing, Coachings, Unternehmensmanagement, Leitbildentwicklung etc.

Fazit Um über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren zusammen zu arbeiten ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Kulturinstitution und den Berater*innen zwingend not-

wendig und ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Daher wählten die Kultureinrichtungen anfangs ihre*n Berater*in für den gesamten Prozess selbständig aus und suchten sich auch im weiteren Verlauf bei Bedarf weitere Expert*innen eigenständig. Die Stiftung Niedersachsen hatte nur punktuell Kontakt zu den Berater*innen des Verbandes Soziokultur, nicht jedoch zu den weiteren Beratungsunternehmen. Die betriebsinternen Geheimnisse blieben somit gewahrt. Die Berater*innen erhielten ihren Auftrag direkt von der Kultureinrichtung und nicht von der Stiftung und waren entsprechend nur der Kultureinrichtung verpflichtet.

Für den Kulturbereich passende und qualifizierte Berater*innen zu finden, ist nach wie vor schwierig. Professionelle Coaches arbeiten überwiegend in der Wirtschaft und verfügen entsprechend über Methoden – aber nicht über Feldkompetenz in der Kultur. In Niedersachsen standen glücklicherweise die Berater*innen des Verbandes Soziokultur mit ihrer langjährigen Erfahrung zur Verfügung. In der Regel gab es eine*n konstanten Berater*in, der*die den Prozess begleitete und weitere Expert*innen wurden aufgrund ihrer Fachexpertise punktuell dazu genommen. Die Möglichkeiten der zusätzlichen Beratung wurden stark genutzt und fanden insgesamt hohen Anklang. Ohne die kontinuierliche Begleitung wären die Prozesse nicht so erfolgreich gewesen. Die Berater*innen haben fachlich beraten, den Prozess strukturiert, terminiert und auch mal vorangetrieben.

Allerdings verlief die Zusammenarbeit nicht immer erfolgreich. Manchmal waren die Ergebnisse nicht zufriedenstellend für den Betrieb, manchmal genügte die Kompetenz der*des Berater*in den Anforderungen nicht, manchmal verzettelte man sich mit alltäglichen Problemen und verlor das große Ganze aus dem Blick. Auch professionell ausgebildete Berater*innen und teure Beratungsunternehmen sind kein Garant für einen erfolgreichen Verlauf. Hier konnte teils nachgesteuert werden, teils wurden die Prozesse ohne Berater*in beendet.

Fortbildungen

Die Stiftung organisierte in Abstimmung mit den Beteiligten pro Jahr 1-2 Fortbildungstage. Die Themen entsprachen den aktuellen Bedarfen und standen allen Institutionen zur Verfügung. Folgende Themen wurden behandelt:

Post Audience Development | Prof. Birgit Mandel
(Uni Hildesheim)

Rechtsformen, gGmbH versus Verein | Elke Flake (LAGS)

Leitbildentwicklung und Imagebildung | Axel Watzke
(anschlaege.de)

Partizipative Beteiligungsformate | Dorit Klüver (LAGS)
Change-Prozesse in Kultureinrichtungen erfolgreich gestalten | Kai Thomsen (CD-Kaserne Celle)
Social Media Marketing, Zielgruppen erfolgreich erreichen und binden | Jona Hölderle (Pluralog)
Mit Hilfe von Design Thinking Mitgliederpotenziale entdecken | Jennifer Pauli (Social Impact GmbH)
Mit dem Verein in die Zukunft, Megatrends und Visionen | Josefa Kny (FUTURZWEI)
Gesellschaft und Politik: Diskurs und Projekte | Markus Munzlinger (Pavillon Hannover)
Techniktools für soziokulturelle Kultureinrichtungen:
■ Überblick: Trello, Asana, Slack, Mentimeter etc. | Axel Watzke (anschlaege.de)
■ Basecamp | Sebastian Cuniz (Cameo Kollektiv)
■ Clubplaner | Hanne Bangert (Pavillon Hannover)

Fazit Die Fortbildungen wurden i. d. R. zu 100 % angenommen und die Resonanz war durchgehend positiv. Es zeigte sich jedoch die Problematik, die gelernten Inhalte der Fortbildungen im Betrieb anzuwenden. Für die Entwicklung von 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.

Austausch

Die Stiftung hat pro Jahr einen intensiven Austauschtag für den jeweiligen Jahrgang organisiert. Die fünf Institutionen präsentierten in einem geschützten Raum ihre Herausforderungen, Methoden, Ziele und Ergebnisse und diskutierten über Schwierigkeiten, Fehler und Glücksmomente.

Fazit 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.

Für die Berichterstattung mussten die Einrichtungen ihre Ergebnisse strukturiert aufarbeiten. Dies diente der Reflexion des aktuellen Status Quo und des bisherigen Prozesses, half aber auch, das weitere Vorgehen erneut konkret in den Blick zu nehmen.

Der kollegiale Austausch in diesen kleinen Runden auf Geschäftsführungsebene führte zu intensiven Gesprächen, hervorragenden Anregungen und Hilfestellungen sowie lebhaften Diskussionen. Die Teilnehmer*innen waren sehr interessiert am Austausch und am Diskurs und zeigten großes Interesse für die Probleme und Herangehensweisen der anderen. Durch das Teilen von Erfahrungen und Expertenwissen waren diese Treffen extrem wertvoll und es wurde wiederholt nachgefragt, ob die Treffen noch zahlreicher angeboten werden könnten.

Finanzielle Ausstattung

Die Stiftung Niedersachsen stellte eine Gesamtsumme von bis zu 25.000 € pro Institution zur Verfügung. Genutzt wurde das Geld für Soft- und Hardware, Fortbildungen, Social-Media und Corporate Design-Entwicklungen, Aufstockung von Personalstunden, Projekte, neue Formate und zusätzliche Beratungsleistungen.

Fazit Obwohl die Ausstattung der Kulturinstitutionen 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. Die Umsetzung dieser neuen Ideen wurde häufiger aus anderen Fördertöpfen finanziert, so dass die 25.000 € länger Bestand hatten als gedacht.

Das Geld wurde insgesamt gebraucht und genutzt, war aber im Prozess kein entscheidender Faktor für das Gelingen oder Scheitern.

Die anfänglich aufgestellte Bedingung, die Gelder nicht zur Aufstockung für Personalstunden bei hauptamtlich Tätigen einzusetzen, wurde für einige Institutionen ausgesetzt. Besonders der Bedarf an nachhaltiger Finanzierung der Personalstunden für die hauptamtlichen Geschäftsleitungen ist im ländlichen Raum eklatant hoch. Der Change Prozess wäre von den mit wenigen Stunden ausgestatteten Geschäftsleitungen ansonsten nicht leistbar gewesen. Auch in strukturell unterfinanzierten Kultureinrichtungen wurde zur Entlastung der Geschäftsleitung eine Stundenaufstockung gewährt.

Dauer des Change Prozesses

Der Prozess wurde bis zu drei Jahre von der Stiftung Niedersachsen gefördert und begleitet.

Fazit Die Dauer der Prozesslaufzeiten war höchst unterschiedlich und reichte von einem knappen Jahr bis zu mehr als drei Jahren. Einige Prozesse wurden auch nach den drei Jahren weiter verlängert. Je nach Umfang der ursprünglichen Herausforderungen bzw. der aufgetauchten Hemmnisse, waren nach drei Jahren noch nicht alle Ziele erreicht und die Laufzeit wurde – wenn möglich – noch weiter verlängert. Besonders in den ländlichen Räumen mit überwiegend ehrenamtlich getragenen Strukturen waren die Verläufe recht langwierig. Mitarbeiter*innenwechsel bis hin zum Wechsel der Geschäftsleitungen verzögerten die Prozesse zusätzlich.

Im Change Prozess entwickeln sich die zu bearbeitenden Themen immer weiter, neue Herausforderungen kommen dazu, alte wurden bereits bewältigt. Vor diesem Hintergrund ist es fast unmöglich zu sagen, wann genau ein Change Prozess beendet ist. Er wird stetig fortgeführt. Die Zeitspanne von drei Jahren hat sich in vielen Fällen bewährt und war passend. Einige Einrichtungen sind spät gestartet und haben sich anfangs viel Zeit bei der Wahl der*des Berater*in genommen, andere sind zügig vorangegangen und mussten doch nach hinten hinaus verlängern und wiederum andere hatten zwischendurch mit massiven, internen Problemen zu kämpfen, sodass der Prozess eine Zeit lang ausgesetzt wurde. Mit der Zeitspanne von drei Jahren konnten die Kultureinrichtungen ihre Prozesse zu einem erfolgreichen Abschluss führen.

Kurzbiografie Daniela Koß

Daniela Koß ist als Kulturwissenschaftlerin M.A. seit 2010 bei der Stiftung Niedersachsen tätig und verantwortlich für den Förderbereich Theater und Soziokultur. In ihrer Arbeit berät sie zahlreiche Akteure und konzipiert und betreut innovative Förderprogramme. Dazu gehören sozioK_change, ein Programm, das Transformationsprozesse in der Soziokultur begleitet und auch das Festival Freier Theater „Best OFF“, das unter ihrer Leitung alle zwei Jahre die besten Inszenierungen der niedersächsischen Szene zeigt. Neben zahlreichen Vorträgen und Artikeln wurde 2015 unter ihrer Federführung das Handbuch Soziokultur und 2017 in Zusammenarbeit mit Prof. Wolfgang Schneider und Beate Kegler die Publikation über Entwicklungen in ländlichen Räumen Vital Village veröffentlicht. Sie ist Mitglied in diversen Jurys und unterrichtet zu den Themen Kulturfinanzierung und Change Prozesse.

Soziokultur im Change!

Die Stiftung Niedersachsen förderte von 2015 bis 2021 mit dem Förderprogramm sozioK_change Veränderungsprozesse in soziokulturellen Zentren, Kultur- und Bildungsinitiativen, Theaterpädagogischen Zentren und Kultureinrichtungen im ländlichen Raum. Die Ergebnisse sind in der Onlinedokumentation Soziokultur im Change! unter www.soziokultur-change.de zusammengefasst.

15 Kulturinstitutionen stellten ihre Einrichtungen in einem dreijährigen Prozess mit Hilfe von Berater*innen zukunftsfähig auf. Themen wie ein anstehender Generationenwechsel, Social Media, Digitalisierung, Audience Development, Mitgliederakquise, Controlling, Sicherung der Finanzen, Neue Formate oder ein Rechtsformwechsel wurden verhandelt und strategisch weiterentwickelt. Die Onlinedokumentation für Theorie und Praxis führt die Ergebnisse zusammen. Sie enthält Interviews mit den Beteiligten, thematische Leitfäden und Grundsatztexte sowie die Auswertung des Förderprogramms. Der vorliegende Text ist im Rahmen der Onlinedokumentation entstanden.

Impressum

© 2021 Stiftung Niedersachsen, Hannover

Herausgeber

Stiftung Niedersachsen
Sophienstr. 2
30159 Hannover

Telefon: +49(0)511-99054-0
info@stnds.de, www.stnds.de

Redaktion

Daniela Koß

Lektorat

Monika Drees

Gestaltung

Formfürsorge, Jörg Wesner



**Stiftung
Niedersachsen**