

Corporate Design, Social  
Rechtsform, Megatrends,  
Dritte Orte, Generationenwechse  
Kommunikation, Kulturpolitik,  
Change, Audience Development  
kommunale Strategien, Mitgli  
akquise, Corporate Design, S  
Media, Rechtsform, Megat  
Dritte Orte, Generationen

**SOZIOKULTUR**

**IM CHANGE!**

**HOWTO ...**



Stiftung  
Niedersachsen



# Inhaltsverzeichnis



## Einleitung

Daniela Koß

## 1. Praxis: Leitfäden, Tipps & Tricks

### Leitfaden zu Change Prozessen

1.1\_1

Daniela Koß



### Strategisches Audience Development als Motor für Veränderungsprozesse soziokultureller Einrichtungen

1.2\_1

Birgit Mandel

### Wie kommt der Verein zu neuen Mitgliedern?

1.3\_1

Daniela Koß, Marion Dunkert

### Social Media Marketing in Kultureinrichtungen: Heißes Thema und doch wird nur mit Wasser gekocht

1.4\_1

Christoph Müller-Girod

### Social Media: Praktische Tipps für Kulturinstitutionen

1.5\_1

Daniela Koß, Marion Dunkert

### Corporate Design in Kultureinrichtungen: Tradition trifft Moderne – Vereinigung im Konsens der Zeit

1.6\_1

Christoph Müller-Girod



### Die Kommune – Das unbekannte Wesen

1.7\_1

Tipps und Strategien zur erfolgreichen Durchsetzung

Elke Flake

### Verein, GmbH und andere Rechtsformen Geeignete Trägermodelle für soziokulturelle Einrichtungen

1.8\_1

Elke Flake

### Megatrends und ihre Auswirkungen auf Kultur

1.9\_1

Daniela Koß, Marion Dunkert





## 2. Theorie: Kulturpolitische Perspektiven und Diskurse

**Nachhaltigkeit entwickeln, Intervention wagen und ländliche Räume stärken** 2.1\_1  
**Soziokultur braucht Veränderung braucht Kulturpolitik**  
Wolfgang Schneider

**Change als Daueraufgabe der Soziokultur** 2.2\_1  
**Eine Zusammenfassung von Konditionen, Fakten und Zahlen**  
Ellen Ahbe

**Was verändern Dritte Orte: Was brauchen ländliche Räume und wohin sollten sich Kulturorte in ländlichen Räumen entwickeln?** 2.3\_1  
Katja Drews

**Generationenwechsel in der Soziokultur** 2.4\_1  
Ingrid Wagemann

## 3. Förderung: sozioK\_change

**Einleitung Förderprogramm sozioK\_change** 3.1\_1  
Daniela Koß

**Auswertung Förderprogramm sozioK\_change** 3.2\_1  
Daniela Koß



# Einleitung

Die Steuerung von Veränderungsprozessen ist in Kultureinrichtungen aller Sparten bereits zur Daueraufgabe geworden. In vielen Einrichtungen besteht Erneuerungsbedarf sowohl inhaltlich wie auch strukturell. Das Förderprogramm sozioK\_change hat als Pilotprojekt mit dem Fokus auf die Soziokultur 15 Kultureinrichtungen bei ihren Veränderungsprozessen begleitet. Die gesammelten Erfahrungen, Inhalte und wichtigsten Erkenntnisse sind in der Online-dokumentation „Soziokultur im Change“ abrufbar.

Dieses Workbook „Howto“ enthält – als Auszug aus der Online-dokumentation – gebündelt die Leitfäden zu den relevantesten Themen im Change Prozess sowie kulturpolitische Reflexionen und die Auswertung des Förderprogramms sozioK\_change. Die Erkenntnisse der Kultureinrichtungen sind wiederum in Interviews und Texten auf der Website zu finden. Die hier gebündelten Howto-Anleitungen sind gemacht für Praktiker\*innen, die sich in Change Prozesse begeben und Hilfestellungen benötigen genauso wie für Wissenschaftler\*innen, die einen Überblick über die aktuellen Herausforderungen und Lösungsansätze in Change Prozessen suchen. Die Auswertung des Förderprogramms sozioK\_change gibt darüber hinaus für Kulturpolitik und Verwaltung auf kommunaler, regionaler und Bundesebene einen Überblick über die Herausforderungen der Förderung von Change Prozessen sowie eine Reflexion der Bausteine des Förderprogramms.

Das Workbook „Howto“ ist in drei Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel werden die relevanten Themen der Kultureinrichtungen in Form von Leitfäden verhandelt. Der erste Artikel befasst sich mit dem Verlauf von Change Prozessen im Allgemeinen. Jede Einrichtung, die sich in einen Change Prozess begibt, sollte sich grundlegend mit den Dynamiken im Change Prozess beschäftigen, um zu verstehen, wie Prozesse geplant werden und welche Herausforderungen auf die Beteiligten zukommen.

Viele Kultureinrichtungen sind seit Jahren nicht erneuert worden und auch das Publikum ist mit der Institution gealtert. Daher werden Strategien des Audience Development und zur Mitgliedergewinnung dringend benötigt, um ein jüngeres, vielfach auch diverseres Publikum anzusprechen, neue Zielgruppen zu erschließen und das Ehrenamt zu

stärken. Auch das Corporate Design stammt häufig noch aus der Gründerzeit in den 70er/80er Jahren. Die Erneuerung des Corporate Designs geht häufig mit der Verständigung über das Social Media Marketing einher. Durch die Digitalisierung wird neben Erneuerung des Logos und der Printmedien besonders der mediale Auftritt und die Nutzung sozialer Medien sowie die Nutzung von Onlineticketing-systemen immer notwendiger. Ein Großteil der Bevölkerung erwartet inzwischen von den Kultureinrichtungen, dass gut aufgearbeitete Informationen digital zur Verfügung stehen. Dazu gehört ein zeitgemäßer medialer Auftritt, der auch smartphonekompatibel ist.

In der strukturell unterfinanzierten Soziokultur ist das Thema Finanzierung ein Dauerbrenner. Die nachhaltigste aber nicht die einfachste Lösung, um die Finanzierung langfristig zu sichern, ist, die Kommune von einer erhöhten Förderung zu überzeugen. Mit einem langen Atem und einer geschickten kommunalen Strategie können hier neben anderen Maßnahmen Erfolge erzielt werden.

Auch die Fragen nach einer angemessenen Rechtsform werden häufig gestellt. Durch die Veränderungen im Ehrenamt und das enorme Wachstum der soziokulturellen Einrichtungen in den letzten Jahren wird die häufig genutzte Rechtsform des Vereins in Frage gestellt und nach Alternativen gesucht. Doch nicht nur der demografische Wandel und die Digitalisierung haben Auswirkungen auf die Kultureinrichtungen, sondern auch die anderen Megatrends wie Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Disparitäten oder Urbanisierung. Heute schon an die Strategien für morgen zu denken, ist Ziel der Auseinandersetzung mit den Megatrends.

Im zweiten Kapitel befinden sich kulturpolitische Perspektiven und Diskurse. Zunächst ordnet Prof. Dr. Wolfgang Schneider die Soziokultur und deren Herausforderungen in die aktuelle Kulturlandschaft ein und formuliert weiterführende notwendige Entwicklungsschritte. Ellen Ahbe vom Bundesverband der Soziokultur steuert aktuelles Zahlenmaterial und weitere Hintergrundinformationen zur Situation der Soziokultur bei. Das Thema „Dritte Orte“ in ländlichen Räumen, welches in aktuellen Debatten stets virulent ist, wird von der Wissenschaftlerin Katja Drews ausführlich beleuchtet. Und „last but not least“ war der Generationenwechsel in der Soziokultur das auslösende Element für das Förderprogramm sozioK\_change. Die Beraterin des Landesverbands Soziokultur in Niedersachsen Ingrid Wagemann hat ihre langjährige Erfahrung zum Generationenwechsel in ihrem Artikel zusammengefasst.

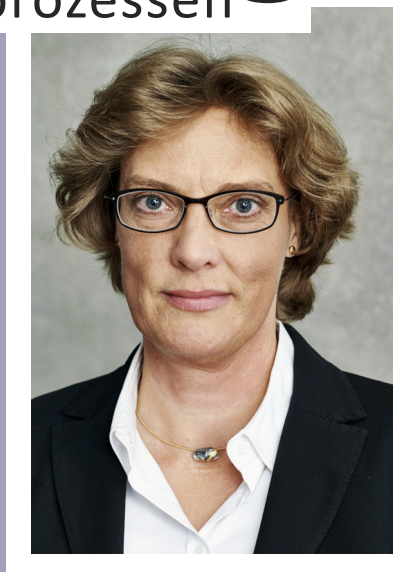
Im dritten Kapitel wird das Förderprogramm sozioK\_change ausgewertet und die einzelnen Förderinstrumente reflektiert. Da Change Prozesse hochkomplex und sensibel sind, ist auch bei der Förderung eine besonnene Herangehensweise gefragt. Die erfreulich hohe Erfolgsquote bei den Prozessen in den soziokulturellen Einrichtungen zeigt einerseits das herausragende Engagement der Träger und andererseits das Funktionieren des Förderprogramms. Es wird für andere Förderer ausdrücklich zur Nachahmung empfohlen.

Die hier skizzierten Themen zeigen bereits, wie vielfältig und komplex Change Prozesse sind. Die Erfahrungen und Ergebnisse der Akteure sind höchst unterschiedlich und die Herangehensweisen individuell. Es gibt nicht den EINEN Weg, es gibt keine Patentrezepte, sondern nur individuelle Lösungen und Herangehensweisen. Allerdings ist ein Grundwissen hilfreich. Daher haben wir Ihnen einen bunten Strauß an Informationen zusammengestellt.

Viel Spaß beim Stöbern!

*Daniela Koß*

zu Leitfaden  
**Change**  
prozessen



Daniela Koß



Stiftung  
Niedersachsen

Der rasante Wandel der Gesellschaft stellt auch Kultureinrichtungen vor neue Herausforderungen und erfordert zeitgemäße Antworten auf die drängenden Fragen in Bezug auf das Selbstverständnis, das Aufgabenspektrum und die Programmatik. Vor diesen Herausforderungen, die mit der Digitalisierung und dem demografischen Wandel einhergehen, stehen nicht nur soziokulturelle Zentren sondern auch Einrichtungen der Kulturellen Bildung wie Jugendkunst- und Musikschulen ebenso wie Theater und Kulturvereine, Museen und Bibliotheken. Das Change Management bietet die Chance, mit der Unterstützung von Berater\*innen neue Visionen und Strukturen zu entwickeln und Mitarbeiter\*innen, Besucher\*innen und Förderer gleichermaßen davon zu überzeugen. Ziel ist mit Hilfe der Organisationsentwicklung Probleme zu benennen und Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

## Notwendigkeit der Transformation

Gegenwärtig steht vielerorts ein Generationenwechsel unmittelbar bevor oder wurde bereits vollzogen. Genauso wie die erste Generation der Gründer\*innen das Image und die Inhalte einer Einrichtung bestimmt haben, muss heute geschaut werden, was zeitgemäß ist. Wo bedarf es einer Anpassung an die Digitalisierung oder die Hinwendung zu neuen Zielgruppen? Wieviel Social Media Marketing ist notwendig und wie gestaltet sich das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt heute? Das sind i. d. R. die Themen, mit denen Kulturinstitutionen in einen Change Prozess starten. Allerdings tauchen im Prozess häufig neue Fragen auf, die bisher nicht thematisiert wurden. Dazu zählen die Überprüfung des eigenen Selbstverständnisses sowie der Struktur des Hauses, die Klärung der Zuständigkeiten und Fragen der Teamentwicklung. Bevor etwas inhaltlich Neues entwickelt werden kann, besteht erfahrungsgemäß die Notwendigkeit das Fundament einer Institution zu stabilisieren und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Das Fundament sind die Mitarbeiter\*innen mit ihren Vorstellungen und Wünschen sowie die Beziehungen und die Kommunikation im Team.

## Definition Change

**Definition** Change Management bedeutet das planvolle Management von Strategieprozessen und die nachhaltige und wirkungsvolle Umsetzung ihrer Ergebnisse in der Organisation.

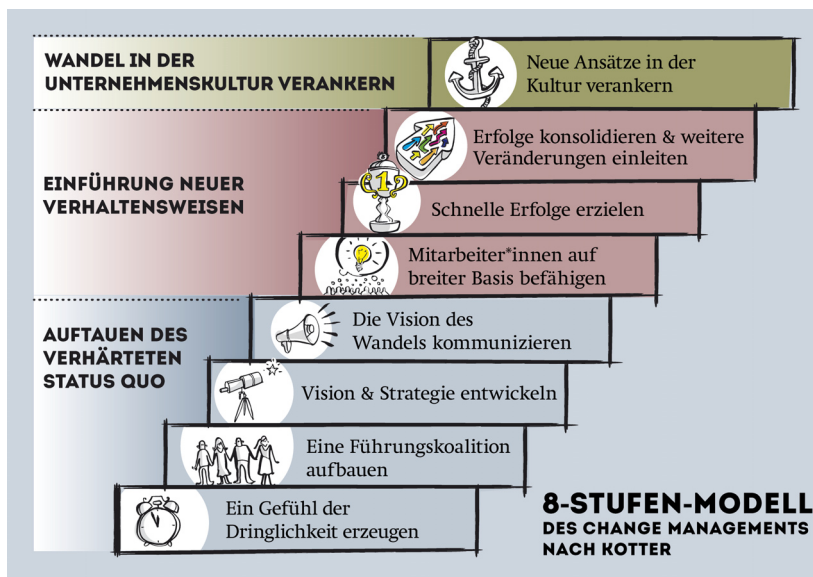
Notwendige Veränderungen sollen durch den Einsatz von Change Management besser planbar und damit erfolgreicher zu realisieren sein. Das Spektrum der Veränderungsinhalte



reicht von der strategischen Ausrichtung bis hin zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter\*innen. Anfangs definiert die Institution ihre Probleme und die daraus resultierenden Ziele, entwickelt Visionen und Lösungsstrategien und setzt diese anhand eines definierten „Fahrplanes“ um. Veränderungsmanagement zielt auf planmäßige, mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten mit dem Ziel einer Optimierung von Prozessen und Kommunikationsstrukturen. Es ist ein dauerhaftes und planmäßiges Vorgehen, bei dem die Ziele und Strategien regelmäßig überprüft werden, Umwege, Abzweigungen oder neue Wege dazu kommen können und flexibel auf Bedarfe reagiert wird.

## 8 Stufen für erfolgreiche Veränderung

Der Harvard-Professor und Buchautor John P. Kotter hat in den 1990er Jahren Veränderungsprojekte untersucht und beschreibt in seinem 8-Stufen-Modell eine Vorgehensweise für Veränderungen in Organisationen. Dabei entwickelt er das drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (Unfreezing, Changing, Refreezing) weiter. Es gibt noch andere Modelle, die im Kern identisch, jedoch unterschiedlich komplex sind. Hier soll nur auf das Modell von Kotter eingegangen werden. Laut Kotter scheitern mehr als die Hälfte der Veränderungsprozesse in Unternehmen noch in der Anfangsphase. Seiner Theorie folgend muss ein Veränderungsprozess folgende Stufen durchlaufen, damit dieser erfolgreich ist:



**1. Dringlichkeit erzeugen:** Wer den Status quo durchbrechen und die Kulturinstitution verändern möchte, muss allen betroffenen Personen klar machen, wie dringlich der angestrebte Wandel ist. Die Dringlichkeit kann u. a. aus der Frage

abgeleitet werden, welche Szenarien eintreten können, wenn keine Veränderung vollzogen wird. Die Dringlichkeit muss stark und allen Mitarbeiter\*innen bewusst sein, damit der folgende Prozess auch funktionieren kann.

**2. Eine Führungskoalition aufbauen:** Der Leitung kommt die Aufgabe zu, das Change Projekt von Anfang an zu unterstützen und ein mit der Umsetzung beauftragtes Team zusammenzustellen. Das Führungsteam sollte aus verschiedenen Abteilungen stammen und über verschiedene Kompetenzen verfügen. Ein Change Prozess muss von allen wichtigen Entscheidungsträger\*innen gewollt und unterstützt werden. Nur wenn die Leitungsebene geschlossen hinter dem Veränderungsprozess steht, kann ausreichend Kraft für die Veränderungen entfaltet werden.

**3. Eine Vision entwickeln:** Über den Nachweis der Dringlichkeit zum Handeln hinaus, müssen eine Vision und eine Strategie für die Umsetzung des Wandels entwickelt werden. Eine gute Vision hilft dabei, natürlichen Widerstand zu überwinden und das zu tun, was notwendig ist und was auf alle motivierend wirkt. Vision und Strategien sollten greifbar, verständlich und inspirierend sein.

**4. Die Vision kommunizieren:** In der letzten der vier unter dem Oberbegriff „Auftauen des verhärteten Status quo“ zusammengefassten Stufen gilt es, den Wandel in das Unternehmen hinein zu kommunizieren. Wer Veränderung will, muss rechtzeitig mitteilen, warum, durch wen und wie das erfolgen soll. Somit müssen alle zur Verfügung stehenden Kanäle (Workshops, Meetings, Leitfäden, Mailings oder Informationsveranstaltungen) genutzt werden, um den Wandel zu kommunizieren.

**5. Mitarbeiter\*innen auf breiter Basis befähigen:** Wer einen Wandel im Unternehmen herbeiführen will, möchte laut Kotter „neue Verhaltensweisen einführen“. Dies ist die Überschrift der Schritte fünf bis sieben. Ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Routinen sollen abgebaut und den Mitarbeiter\*innen Platz für Eigenverantwortung eingeräumt werden. Die Mitarbeiter\*innen werden den Wandel allerdings nur mittragen, wenn sie auch fachlich dazu in der Lage sind. Daher müssen durch Fortbildungen oder Workshops die Mitarbeiter\*innen für die neuen Aufgaben qualifiziert werden. Hinzukommen Widerstände und Hindernisse, die häufig Teil jedes Veränderungsprozesses sind und in vielen sicht- und unsichtbaren Formen auftreten. Wichtig ist, die Hindernisse ernst zu nehmen und zu würdigen und mit Entschiedenheit aus dem Weg zu räumen.

**6. Schnelle Erfolge erzielen:** Gesorgt werden sollte für „Quickwins“, also schnelle, im Arbeitsalltag sichtbare Ergebnisse. Nachdem die Entscheidungen möglichst im Team erarbeitet wurden, sollten sie innerhalb eines bestimmten Zeitfensters im Betrieb implementiert werden. Bei erfolgreichen Veränderungsprozessen werden die Fortschritte für die Beteiligten relativ schnell erlebbar. Ist die Zeitdauer zu lang, bleibt der Prozess zu abstrakt und die Unterstützung der Mitarbeiter\*innen versandet. Nichts ist frustrierender, als wenn das Team das Gefühl bekommt, die Dinge, die im Change Prozess bearbeitet worden sind, kommen nicht voran.

**7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten:** Tiefgreifende Veränderungen nehmen viel Zeit in Anspruch. Nach jedem erreichten Ziel sollte dieses evaluiert werden und ggf. neue Ziele definiert werden, um einen steten Veränderungsprozess sicherzustellen. In dieser Stufe bietet sich auch die Chance, den Prozess mit neuen Projekten und Themen wieder zu beleben.

**8. Neue Ansätze in der Kultur verankern:** Erst wenn erreichte Ziele fest in der Unternehmenskultur verankert sind, kann laut Kotter von einem erfolgreichen Change Management-Prozess gesprochen werden.

**Fazit:** Trotz der Vielzahl von Ansätzen der verschiedenen Change Management Modelle besteht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass bestimmte Faktoren als Fundament für alle erfolgreichen Veränderungsprozesse gelten. Dazu gehören:

- Eine gute Kommunikation mit dem Team.
- Eine präzise Visions-, Strategie- und Zielentwicklung.
- Die frühzeitige und ganzheitliche Beteiligung des Teams.
- Hohe Motivation, Befähigung und Qualifizierung für die Veränderungen von Seiten der Führungsebene und der Mitarbeiter\*innen.

Unterstützung  
durch eine/n  
**Berater\*in**

Veränderungsprozesse benötigen Zeit und dauern i.d.R. ein oder mehrere Jahre. Es ist nicht zwingend notwendig, aber sehr hilfreich, den Prozess von mindestens einem/r kompetenten Berater\*in begleiten zu lassen.

**Definition:** „Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Der Klient beauftragt den Berater\*in, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien.“

Es ist von größter Bedeutung eine/n qualifizierte/n Berater\*in zu finden, der/die den Anforderungen gerecht wird und die Fäden in der Hand hält. Nur wenn „die Chemie stimmt“, kann das Verhältnis über einen Zeitraum von mehreren Jahren vertrauensvoll und konstruktiv gestaltet werden. Es gibt allerdings massive Unterschiede in der Qualifikation, dem Selbstverständnis und den Arbeitsmethoden der Berater\*innen. Hier hilft genaues Hinschauen und Ausloten, wer zu den eigenen Bedarfen passt.

Wichtig ist ein ganzheitlicher Beratungsprozess, der neben der Fachberatung auch Prozessberatung, systemische Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Supervision, Mediation, Führungskräfteentwicklung, Controlling usw. beinhalten. Es stellt sich bei jedem Prozess heraus: Wenn in den Einrichtungen Change Management ernsthaft angegangen wird, dann ziehen diese Change Prozesse grundsätzlich auch Team- und Führungskräfteentwicklung nach sich. Oder umgekehrt: In den meisten Fällen scheitern Change Prozesse am eigenen Team oder an der eigenen Führungskraft. Die Anforderungen an eine/n Berater\*in sind sehr komplex und von einer Person häufig nicht leistbar. Daher benötigt man für die unterschiedlichen Themenbereiche mehrere Berater\*innen bzw. zusätzliche Schulungen.

Mit Hilfe der Berater\*innen werden die Probleme benannt, die Ziele definiert und die Strategie und der dazugehörige Zeitplan entwickelt. Inhalt und Tempo bestimmt die Kulturinstitution selbst. Der/die Berater\*in unterstützen und strukturieren den Prozess, geben Anregungen und Hilfestellungen, aber die Entscheidungen werden im Betrieb getroffen, umgesetzt und verantwortet. Am Ende des Prozesses sollte anhand der selbstgesteckten Ziele überprüft werden, welche Vorhaben erfolgreich erarbeitet wurden, was an neuen Herausforderungen hinzukam bzw. was verloren ging.

## Vision<sub>und</sub> Leitbildentwicklung

Es lohnt sich, Energie in die Erarbeitung einer inspirierenden Zukunftsvision zu investieren. Bereits das gemeinsame Erschaffen der Vision bringt ersten Nutzen: Eine starke Zukunftsgemeinschaft entsteht, die weiß, wofür sie steht und wohin die Reise geht.

### *Die Vision als Kraftquelle im Change*

„Eine Vision ist die Vorstellung davon, wie ein Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Sie beschreibt langfristig gesehen den Sinn eines Unternehmens und gibt die Richtung der Unternehmensentwicklung vor“. (Vgl. Hungenberg 2014)

Ein positiv verankertes Zukunftsbild mobilisiert neue Kräfte im Team, gibt Orientierung und hilft Ressourcen zu erschließen. Nur wenn alle Mitarbeiter\*innen ein gemeinsames Ziel bzw. eine gemeinsame Vision haben, kann diese auch erreicht werden. Die Vision sollte daher realistisch formuliert werden und möglichst die Fantasie aller Beteiligten beflügeln. Eine Vision kann man vor dem inneren Auge sehen und sie entfaltet Strahlkraft. Sie muss einerseits in der Lage sein, Menschen zu begeistern und andererseits handelt es sich um den „roten Faden“, der sich durch alle Aktivitäten der Kulturinstitution zieht.

#### *Leitbild: Alle in einem Boot!*

Ziel eines Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität und die 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. Es ist auch Ausgangspunkt für einen Change Prozess, um alle Beteiligten mit „ins Boot“ zu bekommen, sich neu aufzustellen und die Zukunft gemeinsam zu gestalten. Daher sind die Beteiligung aller relevanten Mitarbeiter\*innen und die gemeinsame Entwicklung des Leitbildes von größter Bedeutung. Das Leitbild soll nach außen informieren und nach innen Orientierung geben.

Ein gutes Leitbild beantwortet die Fragen:

**Wofür stehen wir?**

**Was machen wir?**

**Wie und warum machen wir es?**

So einfach und selbstverständlich sich diese Fragen erst einmal anhören, so schwierig ist die Einigung aller Führungspersonen auf eine Antwort. Bereits innerhalb eines Teams, besonders aber zwischen ehrenamtlichem Vorstand und der Geschäftsstelle, weichen die Antworten häufig eklatant voneinander ab. Ist eine Kultureinrichtung z. B. nur Veranstalter oder auch Dienstleister und Servicestelle? Wird nach qualitativen, quantitativen, nachhaltigen oder sozialen Maßstäben entschieden? Ist man offen für alle oder will man nur ein gezieltes Publikum erreichen? Gilt die Vision auch für alle Mitarbeiter\*innen? Wo soll die Institution in zehn Jahren stehen? Aus den Antworten lässt sich ein allgemeingültiges Leitbild formulieren, welches im Arbeitsalltag als Leitsystem dienen soll. Es gibt Halt und Orientierung, trägt zur Geschlossenheit bei und dient als Entscheidungshilfe.

Im Zuge der Leitbildentwicklung werden die unterschiedlichen Sichtweisen im Team deutlich. Diese Auseinandersetzungen sind notwendig, damit letztendlich alle eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft haben. Die Leitbildentwicklung bringt einerseits häufig die gewünschte Orientierung und Einigkeit, kann andererseits auch zu Verwerfungen und Kündigungen führen. Dies geschieht, wenn der Dissens zu groß ist und die neue Ausrichtung von einigen im Team nicht mitgetragen werden kann. Die entsprechenden Mitarbeiter\*innen verabschieden sich und die freien Stellen werden neu besetzt. Mit solchen Konsequenzen muss in Veränderungsprozessen zumindest gerechnet werden.

Ein Leitbild sollte langfristig gelten und braucht nach der präzisen Formulierung nachhaltige Implementierung in den Betrieb, damit es gelebter Alltag wird und nicht nur ein „Stück Papier“ bleibt. Die Erfahrungswerte zeigen, dass die Entwicklung des Leitbildes von den meisten Mitarbeiter\*innen mit großer Begeisterung vorangetrieben wird, allerdings die Umsetzung und weitere Reflexion des eigenen Handelns schnell wieder vernachlässigt werden. Eine Möglichkeit, das Leitbild immer wieder zu thematisieren, ist zum Beispiel, es zum integralen Bestandteil von Feedbackgesprächen oder Meetings zu machen. In diesem Rahmen kann geklärt werden, inwiefern die Inhalte des Leitbildes bereits gelebte Realität sind und wo noch nachgesteuert werden muss.

## Der **Status Quo:** wo steht die Institution **momentan?**

Bewährt hat sich im Bezug auf den gesamten Change Prozess ein mindestens dreiteiliger Strategieprozess bestehend aus der Definition einer Vision bzw. eines Leitbildes, einer Ist-Analyse unter Anwendung von SWOT- und Stakeholderanalyse und die anschließende Entwicklung von Strategiemaßnahmen und deren Umsetzung.

### *SWOT – Eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse*

Die SWOT-Analyse ist eine gängige Methode zur Positionsbestimmung. Dabei steht die Abkürzung SWOT für die englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen). Der wichtigste Zweck der SWOT-Analyse ist eine möglichst realistische und zuverlässige Einschätzung der Ausgangslage zu bekommen. Sie soll dazu beitragen, die Strategie der Institution festzulegen, die Ressourcen und Budgets richtig einzusetzen, Projekte anzustoßen und Maßnahmen zu ergreifen. Geschaut wird auf das interne und externe Umfeld der Institution. Zum internen Umfeld zählen die individuellen

Stärken und Schwächen der Kultureinrichtungen wie zum Beispiel Finanzen, Personal, Image, Erfahrung, Kundenbindung, Programmatik und Mitarbeiterzufriedenheit. Zum externen Umfeld gehören Trends und Veränderungen im politischen (Regierungswechsel), kulturellen (Generationenwandel), rechtlichen (Arbeitsrecht und Datenschutz) und technologischen (Digitalisierung) Umfeld. Hinzu kommen Sondereinflüsse wie veränderte Rahmenbedingungen z. B. durch neue Konkurrenten im direkten Umfeld.

Aus den Antworten, die geclustert und priorisiert werden, ergeben sich bereits erste Handlungsoptionen.

Das Kernproblem der SWOT-Analyse liegt häufig darin, die Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen zu erkennen und ehrlich zu benennen. Viele Kultureinrichtungen und Mitarbeiter\*innen wollen drohende Gefahren wie Publikumschwund oder drohende Insolvenz etc. nicht wahrhaben und sperren sich gegen notwendige Veränderungen. Nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das haben wir doch längst schon alles ausprobiert“ werden aufkommende Ideen sofort im Keim erstickt.

#### *Umfeldanalyse – Stakeholderanalyse*

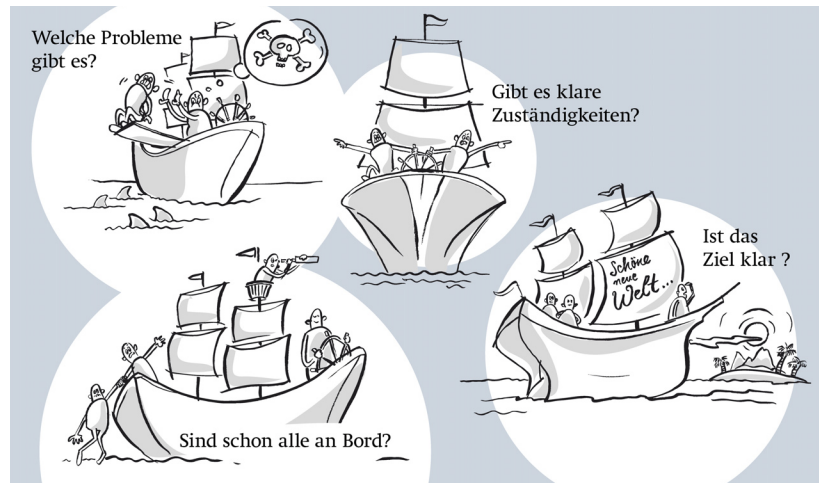
Das Ziel einer Stakeholderanalyse besteht in der systematischen Ermittlung aller für die Kulturinstitution relevanten Akteure wie Zuschauer\*innen, Förderer\*innen, Künstler\*innen, Zulieferer\*innen oder Konkurrent\*innen und deren Bewertung. Diese Personen sind sogenannte Stakeholder, also Interessenträger. Mit der Stakeholderanalyse werden potenzielle Barrieren und mögliche Behinderungen durch Personen oder Institutionen ermittelt. Es geht nicht darum, es allen Akteur\*innen recht zu machen, sondern Stakeholder mit hohem Konfliktpotenzial zu identifizieren, sie in die Risikoplanung mit einzubeziehen, frühzeitig Gegenmaßnahmen zu planen und die Kommunikationspolitik stakeholder-spezifisch zu gestalten.

#### *Strategie: vom IST zum SOLL*

Die Stakeholder- und SWOT-Analyse oder die Leitbildentwicklung beinhalten noch keine Strategieplanung. Sie beschreiben nur bestehende Zustände oder zeigen auf, welche Entwicklungen oder Ereignisse in der Zukunft möglich sind. Die Handlungsoptionen werden auf Grundlage der Analysen und Antworten entwickelt. Im Rahmen der Strategieplanung werden daraus Aktionen und Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und beschrieben, die anschließend umgesetzt werden sollen. Es hat sich bewährt, die Maßnahmen möglichst detailliert auszuarbeiten, genau zu terminieren sowie Zuständigkeiten klar zu benennen.

Gemeinsam mit den Berater\*innen werden die Probleme, Maßnahmen und Ziele besprochen sowie ein Zeitplan festgelegt und die entsprechenden Kosten kalkuliert. Diese Form der Analyse und Klärung der anstehenden Fragestellungen in Form von Strategietagungen oder Zukunftswerkstätten hat sich in der Praxis bewährt.

## Gelingsbedingungen für Change Prozesse



Es gibt vier wesentliche Eckpunkte, die zum Gelingen der Prozesse beitragen:

1. Welche Probleme gibt es? Sind diese ausreichend formuliert und für alle klar? Gibt es ein Ranking, in welcher zeitlichen Reihenfolge was bearbeitet werden soll? Auch hier gilt: Nicht zu viele Baustellen gleichzeitig aufmachen, sondern realistisch einschätzen, was in welchem Zeitraum leistbar ist.
  2. Gibt es klare Zuständigkeiten? Wer ist für was verantwortlich? Wer kontrolliert die Ergebnisse und treibt den Prozess bzw. Teile davon voran? Was geschieht, wenn nichts geschieht oder Beschlüsse nicht umgesetzt werden? Eine der größten Schwierigkeiten ist, die erarbeiteten Beschlüsse in den Arbeitsalltag zu implementieren und nicht wieder in die alten Muster zurück zu fallen. Daher sollte dieser Schritt immer wieder überprüft werden.
3. Sind alle an Bord? Nur wenn möglichst alle relevanten Personen und ein Großteil des Personals mit einbezogen werden, kann ein Change Prozess gelingen. Minimum sind i. d. R. die Geschäftsleitung, der Vorstand und die Bereichsleitungen. Gute Change Manager\*innen sind sich sehr bewusst, dass vor allem die Menschen überzeugt werden müssen, diesen neuen Weg zu gehen. Neben all den strategischen Planungen und Implementierungen ist daher der wichtigste Faktor, alle Beteiligten mit auf die Reise zu nehmen, damit die Neuerungen auch wirklich gelebt werden. Wer diesen Punkt beherzigt und in guter Kommunikation mit seinem Team arbeitet, hat schon halb gewonnen.



4. Ist das Ziel spezifisch, messbar, erreichbar und realistisch formuliert und terminiert? Es reicht z. B. nicht aus, das Image einer Institution verjüngen zu wollen, sondern es braucht klare messbare Kriterien, woran dieser Imagewechsel erkennbar wird wie z. B. neue Angebote für Kinder und Jugendliche, die Nutzung von Facebook und Instagram (Clickability) oder der Aufbau von neuen Netzwerken.

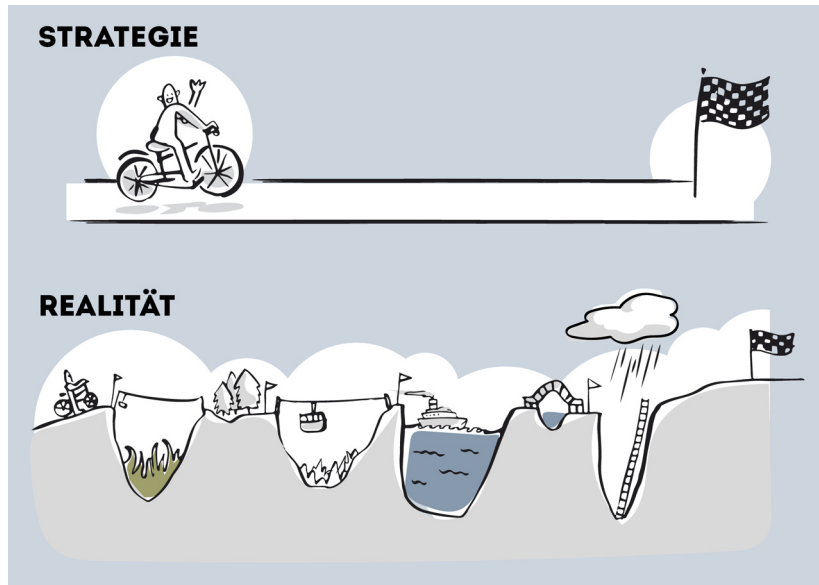
Wenn diese vier Bereiche klar definiert sind, sind die grundlegenden Voraussetzungen für einen Change Prozess geschaffen. Entscheidend für einen erfolgreichen Prozess ist außerdem, dass immer wieder selbstkritisch die Phänomene und das eigene Handeln reflektiert und analysiert werden und sich auf die Zielsetzung besonnen und diese möglicherweise angepasst wird. Eine vielseitige und ehrliche Kommunikation auf allen Ebenen ist Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Prozesses. Nur so können Ängste, Störungen und Rückfälle bewältigt werden. Diese gehören zu einem Change Prozess dazu und zeigen, dass sich Dynamiken entfalten.

### Zeit, Zeit und **nochmals** Zeit

Es sollte außerdem genügend Zeit und Raum eingeplant werden. Ein Change Prozess benötigt zusätzliche zeitliche Kapazitäten und ist i. d. R. im normalen Arbeitsalltag nicht abbildbar. Ansonsten führt die zusätzliche Belastung schnell zu einer Überforderung und somit zu einer Ablehnung des Change Prozesses. Aus systemischer Perspektive betrachtet haben soziale Systeme die Tendenz, sich zunehmend zu destabilisieren, wenn die Anforderungen von außen steigen und es keine ausreichende Gelegenheit zur Integration des Neuen gibt.

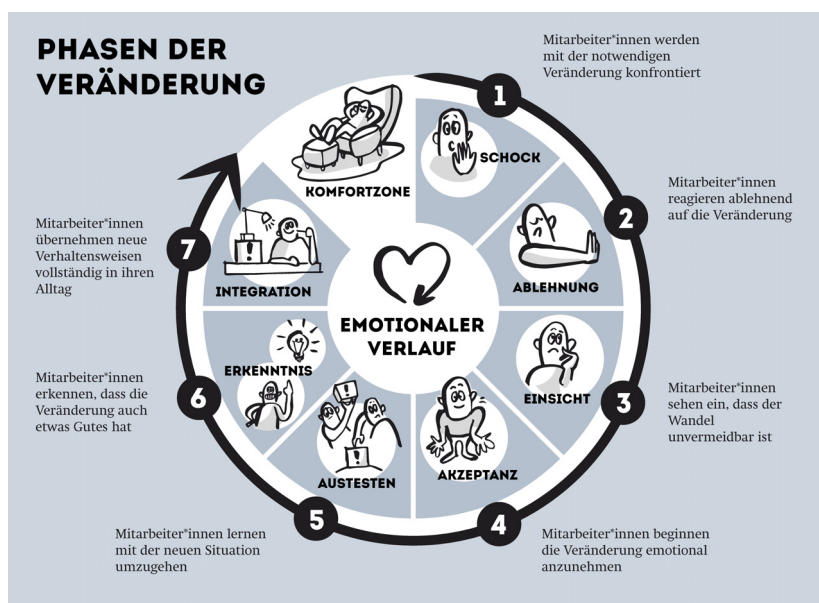
### Verlauf von Prozessen **Ups and Downs**

Einrichtungen, die sich auf den Weg gemacht haben, um sich zukunftsfähig aufzustellen, berichten von vielen unvorhergesehenen Dingen, welche den Change Prozess begleiten: Höhen und Tiefen, Fort- und Rückschritte, Stagnation und Frustration aber auch Glück und Stolz über das Erreichte. Der Verlauf der Prozesse ist i. d. R. nicht linear. Selbst wenn die Handlungsstrategien professionell geplant werden, ergeben sich fortwährend neue Herausforderungen, die eine stetige Anpassung der Strategien erfordern. Diese aufkommenden prozessimmanenten Themen sollten nicht ignoriert, sondern vordergründig bearbeitet werden. Dazu gehören z. B. die Neu-besetzung von Stellen oder massive interne oder externe Widerstände.



## Emotionen, Ängste, Widerstände, Wut

Nicht jede Veränderung ist willkommen und wird automatisch von allen befürwortet. Es gibt die Vorantreiber\*innen und Unterstützer\*innen aber auch die Skeptiker\*innen und Gegenspieler\*innen. Nicht zu unterschätzen sind auch die emotionalen Reaktionen vieler Beteiligter auf Veränderungen. Sie können sich nach Richard K. Streich in sieben Phasen abspielen: Es beginnt mit Schock und Ablehnung und führt im besten Fall über Einsicht und Akzeptanz zum Ausprobieren, zu neuer Erkenntnis und final zur Integration in den Betrieb. Viele Menschen halten an dem fest, was sie kennen und reagieren auf Neuerungen mit Ängsten oder zumindest mit Sorgen. Sie haben Angst um ihren Status, ihre Freiräume, ihre Sicherheit oder liebgewonnene Aufgaben. Werden diese Ängste nicht kommuniziert und kanalisiert, so können daraus Verweigerungshaltungen und Widerstände resultieren, die den gesamten Prozess ernsthaft gefährden. Diese Sorgen des Teams in Bezug auf die Veränderungen möglichst frühzeitig wahrzunehmen, sensibel zu thematisieren und ernst zu nehmen, gehört zu den schwierigen Aufgaben in Change Prozessen.



Konflikte, Missverständnisse, **Teamdynamik:**  
 Der „**Faktor Mensch**“ bietet reichlich Stolperfallen!  
 Das Eisbergmodell

Ein Modell zum Darstellen der Unternehmenskultur ist das sogenannte Eisbergmodell, das erstmalig von Freud eingeführt wurde und von Paul Watzlawick und Edgar Schein u. a. weiterentwickelt wurde. Es entscheidet explizit zwischen den sichtbaren und den nicht-sichtbaren Elementen einer Unternehmenskultur. Zu den sichtbaren Elementen gehören Räume, Kleidung und die gesamte Kommunikation, aber auch die offensichtlichsten Hindernisse für Änderungen wie Kosten, Qualität und Zeit, die nur die Spitze des Eisbergs darstellen. Die einflussreicheren Barrieren liegen häufig darunter. Diese nicht-sichtbaren Elemente sind die eigentlich wichtigen, da sie das Verhalten der Menschen bestimmen. Hierzu gehören Gefühle, Wertevorstellungen, Überzeugungen, Macht und Politik und die Grundbedürfnisse wie z. B. Sicherheit. Auch das gelebte Leitbild der Einrichtung gehört dazu: Wofür steht die Institution, wie geht sie mit den Künstler\*innen und Besucher\*innen um, ist sie Veranstalter oder Dienstleister, wie kommerziell sind die Angebote, nach welchen Kriterien wird entschieden etc.



Von einem Eisberg sind nur zehn bis zwanzig Prozent tatsächlich sichtbar. Der viel größere und bedeutendere Teil eines Eisbergs befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Je nach Art der Veränderung müssen die emotionalen und unbewussten Aspekte eines Veränderungsprozesses mehr oder auch weniger betrachtet werden. Es ist immer die Frage, ob sich nur oberflächliche Themen ändern oder ob Werte und Denkweisen angepasst werden müssen. Entsprechend sind auch

Lösungen von Konflikten mit Hilfe des Eisbergmodells möglich, indem untersucht wird, was dem Konflikt eigentlich zugrunde liegt. Mit Konflikten ist es wie mit Eisbergen: Nur ein kleiner Teil der Ursache ist sichtbar.

**Fazit:** Komplexe Veränderungen zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie voller ungeplanter Überraschungen sind, sie keinem vorhersagbaren Muster folgen und sich keine Routinen ergeben. Häufig werden die Herausforderungen, die persönlichen Dynamiken sowie der Zeiteinsatz unterschätzt.

Anfangs werden die Ziele sehr hochgesteckt und alle möchten schnell hervorragende Ergebnisse erzielen, um dann im Prozess zu lernen, dass Veränderungen viel mehr Zeit brauchen als erwartet und Einzelne im Team schnell überfordert sind. Sind die Höhen und Tiefen jedoch gemeistert und die neuen Routinen etabliert, so steht die Kulturinstitution auf einem stabilen Fundament, das Team hält zusammen und ist fit für die Zukunft.

Dann können die nächsten Herausforderungen ruhig kommen!

**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.

Strategisches **Audience  
Development**

als Motor für Veränderungsprozesse  
soziokultureller Einrichtungen



Birgit Mandel



Stiftung  
Niedersachsen

# m<sup>b</sup>a i n<sup>r</sup> d g e i l t

Angesichts der Pluralisierung und Veränderung kultureller Interessen in der Gesellschaft, u. a. durch Globalisierung, Migration und Digitalisierung, sind nicht nur die klassischen ‚Hoch‘-Kultureinrichtungen, sondern auch die Soziokulturellen Zentren herausgefordert, ihre eingespielten Arbeitsweisen, Rahmungen und Programme daraufhin zu befragen, inwiefern sie aktuellen Vorstellungen und Bedürfnissen entsprechen und an welchen Stellen Veränderungen notwendig sind, um die Einrichtungen zukunftsfähig zu machen.

Welchen Beitrag kann Audience Development leisten, um soziokulturelle Einrichtungen dabei zu unterstützen?

Audience Development ist ein im angloamerikanischen Kontext entwickelter strategischer Ansatz für Kultureinrichtungen, um vorhandenes Publikum zu binden und neues Publikum zu gewinnen sowie kulturelle Angebote für bislang nicht kunstaffine Bevölkerungsgruppen attraktiv und relevant zu machen. Das Besondere ist die Verbindung von Strategien des Marketing und der PR mit Kulturvermittlung auf der Basis von Besucher- und Nicht-Besuchersforschung (vgl. Arts Council England 2004; Mandel 2008, Mandel 2016, Walker-Kuhne 2005). Dabei wird im Diskurs unterschieden in den sogenannten ‚Mainstream Approach‘, bei dem es im Sinne von Marketing darum geht, die am leichtesten erreichbaren, bereits kunstaffinen und potenziell interessierten Zielgruppen zu adressieren um die Auslastung zu sichern sowie den ‚Missionary Approach‘, mit dem kultur- bzw. sozialpolitischen Anspruch, bislang nicht repräsentierte Gruppen zu erreichen (Hayes/Slater 2002).

Evaluationen von Audience Development-Programmen zeigen, dass letzteres Ziel immer auch institutionelle Veränderungsprozesse erfordert, so dass nachhaltig wirkendes Audience Development zugleich als ganzheitliche Strategie der Organisationsentwicklung zu begreifen ist: „Successful organisations model internally what they wish to express externally – If you want to change your audience, you first have to change yourself“ (Morton/Smyth, Arts Council England 2004: 12, Mandel 2013).

Der aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Begriff des Change Managements bezeichnet bewusste Veränderungen in einer Organisation, die neben strukturellen Veränderungen auch die Unternehmenskultur betreffen, in die sich v. a. in Organisationen mit langer Tradition häufig implizite Glaubenssätze und tradierte Handlungsmuster eingeschrieben haben, die es bewusst zu machen gilt (vgl. Doppler/Lauterburg 2005).

## Herausforderungen <sup>Besondere</sup> <sub>im Audience Development</sub> für Soziokultur

Über Audience Development im Kontext von Soziokultur zu reflektieren, scheint auf den ersten Blick überflüssig, geht es doch in der soziokulturellen Arbeit gerade nicht darum, Publikum zu gewinnen, sondern viel mehr darum, bürgerschaftliches Engagement für alltagsnahe, auch politisch engagierte kulturelle Aktivitäten zu mobilisieren. Tatsächlich waren in den Anfängen der Soziokultur Publikum und Macher\*innen oft dieselben, und es brauchte kein Audience Development. Heute sind die meisten Einrichtungen jedoch professionelle kulturelle Dienstleister und der Kontakt zu einer in sich geschlossenen Szene ist nicht mehr vorhanden. Viele soziokulturelle Zentren müssen wie andere Kultureinrichtungen auch um Publikum, Teilnehmer\*innen und Mitstreitende werben. Obwohl soziokulturelle Einrichtungen sehr viel niedrigschwelliger sind als die klassischen Kulturinstitutionen und von ihrem Anspruch her anti-elitär, stehen auch sie in vielfältiger Konkurrenz zu anderen Freizeitangeboten.

Dabei kann die Bezeichnung Soziokultur die Generierung neuer Besucher\*innen und Teilnehmer\*innen erschweren, da ihr ein bestimmtes, durch die 70er Jahre geprägtes Image von ‚Alternativkultur‘ anhaftet, das für jüngere Generationen vermutlich nicht mehr zeitgemäß erscheint. So müssen vor allem jüngere Zielgruppen proaktiv angesprochen und zur Mit- und Umgestaltung eingeladen werden – sowohl im Personal wie in Projekten.

Soziokulturelle Einrichtungen stehen vor der besonderen Herausforderung, dass sie ein sehr breit aufgestelltes Programm auf der Basis eines weiten Kulturbegriffs haben, mit dem sie unterschiedliche Zielgruppen und Szenen erreichen wollen. Sie wollen und müssen Offenheit signalisieren für ein breites Bevölkerungsspektrum, und zugleich muss jede Einrichtung ein klares Profil entwickeln, das nach außen als Markenimage wirken kann.

Anders als die klassischen, öffentlich getragenen Kultureinrichtungen, die eine hohe institutionelle Dauerförderung erhalten, müssen soziokulturelle Einrichtungen, obwohl sie gemeinnützige Ziele verfolgen, einen Großteil ihres Budgets selbst erwirtschaften und sind damit von ausreichendem Publikumszuspruch für ihre Veranstaltungen abhängig. Oft gelingt das den Einrichtungen mit einer Programmdiversifizierung, wenn etwa populäre Comedyshow und Partys parallel zu aufwendiger, partizipativer Projektarbeit mit verschiedenen Zielgruppen kombiniert werden.

Immer neu müssen Soziokulturelle Zentren um öffentliche Fördermittel kämpfen und sind dafür auf ein positives Image in der Bevölkerung und die Unterstützung durch die Öffentlichkeit angewiesen.

Was tun? –  
**Strategien**  
und **Maßnahmen**  
des Audience Development

Obwohl Strategien des Audience Development immer von den jeweiligen Zielen, den spezifischen Voraussetzungen einer Einrichtung und vom Kontext abhängen, lassen sich aus den verschiedenen Evaluationen von Audience Development Programmen einige grundlegende Herangehensweisen als erfolgreich identifizieren, um mehr und unterschiedliche Menschen für kulturelle Angebote zu interessieren und an eine Kultureinrichtung zu binden (vgl. u. a. Allmanritter 2016; Mandel 2013 und 2016). Die im europäischen Kontext bislang größte Studie, an der in sieben verschiedenen Ländern Audience Development Aktivitäten unterschiedlicher Kultureinrichtungen analysiert wurden, fasst abschließend die identifizierten Erfolgsstrategien wie folgt zusammen: „a welcoming place, digital strategies, active participation and co-creation, (innovative) programming, organizational change and leadership“ (European Commission/Bollo et. al 2017).

Insgesamt lassen sich folgende Maßnahmen und Strategien aus den unterschiedlichen Studien und der Literatur als essentiell identifizieren:

*Die bewusste Entscheidung der gesamten Einrichtung,  
das Publikum in den Mittelpunkt zu stellen.*

Nur ein ehrliches und langfristiges Interesse an der Einbindung neuer Gruppen in eine Kultureinrichtung wird zum Erfolg führen. Dies beinhaltet auch, im Team danach zu fragen, was die zentralen Vorzüge der eigenen Einrichtung aus Sicht verschiedener Nutzergruppen sind: Was bietet diese an sozialem, inhaltlichem, ästhetischem, atmosphärischem, kommunikativem Nutzen, den man woanders nicht bekommt? Worin könnten Zugangsbarrieren für bestimmte Gruppen liegen und wie lassen sich diese aus dem Weg räumen?

*Besucher\*in- und Nicht-Besucher\*inbefragungen*

Wissen über ästhetische und kulturelle Präferenzen, Freizeitinteressen und Informationsverhalten der avisierten Zielgruppen sind Voraussetzung für Audience Development. Im besten Falle generiert man dieses Wissen durch eigene empirische Studien in Form von Beobachtungen und



Befragungen von Menschen, die man erreichen möchte, unter anderem vermittelt über Multiplikator\*innen und Key Worker (Primärforschung), weil man dann sehr differenziert auf die eigene Einrichtung und mögliche gemeinsame Interessen zwischen dieser und den neu zu erreichenden Zielgruppen eingehen kann.<sup>1</sup>

Darüber hinaus gibt es bereits einige Studien im Bereich der Kulturnutzer\*inforschung zu unterschiedlichen Zielgruppen (Sekundärforschung), die Hinweise geben können für die eigene Arbeit.<sup>2</sup>

*Markenbildung und Aufmerksamkeitsmanagement:  
Neue vielfältige Kommunikationsformen für vielfältige  
Zielgruppen unter aktiver Nutzung digitaler Medien*

Ein gezielter Selbstdefinitions- und Markenbildungsprozess, in dem nicht nur die Programme, sondern die Einrichtung selbst kommuniziert wird als ein für viele offenes und attraktives Haus ist die Basis, auf die ein Aufmerksamkeitsmanagement aufbauen kann. Dazu gehört auch, über die Ziele und Visionen einer Einrichtung öffentlich zu sprechen. Um neue, bislang unterrepräsentierte Gruppen zu erreichen, müssen die traditionellen Kommunikationswege, wie Programmheft und Newsletter, ergänzt werden, vor allem durch vielfältige Aktivitäten in den Social Media-Kanälen sowie auch durch Aktionen im öffentlichen Stadtraum. So kann man neue, potenzielle Nutzer\*innen erreichen und Mundpropaganda anstoßen, die in jeder Publikumsbefragung als zentraler Informationskanal identifiziert wird.

**Kooperationen**  
mit vielfältigen Institutionen  
außerhalb des Kultursektors und  
mit Multiplikatoren und Key Worker

**Zusammenarbeit**

Potenzielles neues Publikum, Menschen zu denen man bislang keinen Zugang hat, erreicht man am ehesten durch Kooperationen mit Partner\*innen außerhalb der ‚eigenen Blase‘, zum Beispiel mit Betrieben, Sportvereinen, Migrantenkulturvereinen, Jugendzentren und Schulen, wo man u. a. junge Leute aus allen gesellschaftlichen Gruppen und im besten Falle auch ihre Eltern ansprechen kann.

Wesentlicher Anreiz sind persönliche Empfehlungen und Initiativen des sozialen Umfeldes, um zu einer kulturellen Veranstaltung ‚mitzugehen‘, das zeigen alle Besucher\*innenstudien. Das spricht dafür, Mittler\*innen und Multiplikator\*innen aus den Zielgruppen, die man ansprechen möchte, als persönliche Fürsprecher\*innen zu gewinnen.

1 Anregungen für die methodische Durchführung siehe u.a. Mandel 2013, Glogner-Pilz 2012

2 Eine Zusammenstellung vieler dieser Studien findet sich u.a. bei Föhl/Glogner 2015 sowie in einem von der Autorin betreuten Forschungsarchiv:  
[www.uni-hildesheim.de/fb2/institute/kulturpolitik](http://www.uni-hildesheim.de/fb2/institute/kulturpolitik)

Der Aufbau von Kontakten in die unterschiedlichen Bereiche und sozialen Gruppen einer Stadt hinein sollte als fester Bestandteil der Arbeit einer Kultureinrichtung definiert und ausreichend Zeit dafür eingeräumt werden. Kooperationen müssen verstetigt werden, damit sich daraus dauerhafte Kontakte, Verbundenheit und ein vielfältigeres Publikum bzw. Nutzerschaft für die Einrichtung entwickeln.

Rahmenbedingungen attraktiv gestalten:  
**Preis, Distribution, Service**  
und **Atmosphäre**

Die Gestaltung angenehmer Rahmenbedingungen für den Kulturbesuch oder auch einfach den Aufenthalt, die unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden – vom Café über freundliches Personal bis zur anschaulichen Ausschilde- rung – ist die Grundvoraussetzung dafür, dass potenzielle Besucher\*innen sich wohl und als Gast wertgeschätzt füh- len. Dabei ist zu differenzieren, welche Zielgruppe sich in welchem Ambiente wohl fühlt und welchen Servicebedarf hat.

Insgesamt erweist es sich als sinnvoll, auch die gesellige Dimension von Kulturbesuchen zu betonen, weil die meisten Menschen den Besuch kultureller Veranstaltungen vor allem auch als soziale und kommunikative Freizeit- aktivitäten mit anderen und im besten Falle auch als Treff- punkt in der Nachbarschaft verstehen.

Neue  
Formate: **Outreach**  
und interdisziplinäre  
kommunikative **Events**

Die Kontextgestaltung ist von elementarer Bedeutung für die Rezeption: Ob zum Beispiel Ausstellungsobjekte in sterilen Vitrinen präsentiert oder aber in einer Erlebnisdramaturgie sinnfällig inszeniert werden, macht einen großen Unter- schied für das Verständnis. Ebenso, ob man ein Konzert Open- Air anstatt im Saal veranstaltet oder die Besucher\*innen aktiv in ein Theaterstück einbezogen werden und das Erleb- nis mit einem gemeinsamen Essen verknüpft wird.

Auch die Präsentation außerhalb der eigenen Einrichtung an Alltagsorten und im öffentlichen Raum – auf Schulhöfen, Marktplätzen, in Einkaufszentren oder Arbeitsämtern – schafft neue Rezeptionsbedingungen für Kunst und Kultur und ermöglicht es neue, zufällige Besucher\*innen zu erreichen.

Differenzierte **Formen** der Vermittlung,  
die kulturelle **Selbstbindungsprozesse**  
anregen

Neben indirekten Vermittlungsformen durch PR, kuratorische Gestaltung und Inszenierung sowie mediale Kulturvermittlung mit aussagekräftigen, anregenden Beschriftungen, Audio Guides, Apps etc. erweist sich insbesondere die personale Vermittlung – beispielsweise dialogische Führungen, Hintergrundgespräche und Workshops, in denen Besucher\*innen selbst aktiv werden können – als wirkungsvoll, um Beziehungen aufzubauen und den Teilnehmer\*innen kulturelle Selbstbildungsprozesse zu ermöglichen. Denn in der persönlichen Auseinandersetzung kann Vermittlung über Kunst- und Kultur-Erklärung hinaus gehen und Dialoge eröffnen, die bei den Interessen der Nutzer\*innen ansetzen.

*Neue, für ein vielfältiges Publikum relevante Programme entwickeln*

Neues Publikum und neue Teilnehmer\*innen lassen sich nur dann gewinnen und binden, wenn die Programme für diese relevant und attraktiv sind. Das bedeutet nicht, Kunstproduktion auf einen Massengeschmack abzustimmen, sondern zum Beispiel Programme zu entwickeln, die an aktuelle Themen und Diskurse in einer Stadt anknüpfen und niedrigschwellige Einstiege ermöglichen. Ästhetisch erweisen sich auch Cross-Over Programme, die unterschiedliche künstlerische Genres und Ausdrucksformen oder auch Sprachen verbinden, für viele als anschlussfähig.

*Partizipation: neue Besuchergruppen aktiv einbinden*

Die wichtigste Strategie im Sinne eines nachhaltigen Audience Development, bei dem sich Kultureinrichtungen mit neuen Nutzer\*innen verändern und dazu lernen können, ist die aktive Einbindung der Besucher\*innen. Dies kann z.B. über gemeinsam entwickelte Projekte in Auseinandersetzung mit aktuellen Themen einer Stadt passieren oder über ein divers zusammengesetztes Kuratorium oder einen Programm-Beirat, der mit Repräsentant\*innen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen besetzt ist. Dabei ist auch zu bedenken, dass solche beteiligungsorientierten Entscheidungs- und Transformationsprozesse sehr viel mehr zeitliche Ressourcen erfordern als hierarchisch orientierte Verfahren.

*Diversität im Personal*

Um die Diversität einer Stadtgesellschaft in Bezug auf Alter, Bildung, soziale und kulturelle Herkunft im Publikum bzw. bei den Teilnehmer\*innen einer Einrichtung widerzuspiegeln, muss sich diese wenigstens ansatzweise auch im Personal

zeigen. Dafür sind auch neue Formen von ‚Leadership‘ notwendig, eine Führung, die Vielfalt fördert und Freiraum für Ideen von Mitarbeiter\*innen lässt. Dann können diese dazu beitragen, Perspektiven, Inhalte, Kommunikationsweisen und Strukturen einer Einrichtung zu erweitern und zu verändern, um sie zukunftsfähig und zu einem unverzichtbaren Ort der Stadt oder Region zu machen.

Vom Audience Development zum  
**Community Building** –  
Menschen zusammenbringen,  
die sich sonst nicht begegnet wären

Ein Ansatz zur Erweiterung der Mission von Audience Development, der sich vor allem für soziokulturelle Einrichtungen anbietet, ist das ebenfalls im angloamerikanischen Kulturbereich entwickelte ‚Cultural Community Building‘. „How are the lives of members of the community made better by the work you do?“ – dies müsse die zentrale Frage für Kultureinrichtungen sein, so schlägt der amerikanische Kulturwissenschaftler Borwick in seiner einschlägigen Publikation *Building Communities, Not Audiences* (Borwick 2012:38) vor. Non-profit Kultureinrichtungen sollten sich nicht darauf beschränken, Kunst zu produzieren und zu präsentieren, sondern die Kompetenzen ihrer Häuser und ihrer Mitarbeiter\*innen dafür einsetzen, bedeutungsvolle Beziehungen mit der Community bzw. Nachbarschaft, in der sie verortet sind, aufzubauen. Dabei erweist sich vor allem das Potenzial, kulturelle, nicht kommerziell definierte Freiräume und Begegnungsorte für unterschiedliche soziale Milieus zu eröffnen, als Stärke von Kultureinrichtungen. Notwendig dafür sei eine Veränderung der Mission, indem sie *Community Engagement* nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Kern ihrer Arbeit begreifen: „Community engagement should be new lens through which all of an organization’s activities are viewed, not as something extra“ (ebd.: 94). Das beinhalte auch eine Hinterfragung des bisherigen Programms in Hinblick auf die Anschlussfähigkeit zu aktuellen Themen einer Nachbarschaft sowie eine Neuformulierung von Prioritäten, um Raum und Ressourcen für den Aufbau neuer Kollaborationsbeziehungen zu unterschiedlichen Gruppen einer Kommune zu haben. ‚Being a good neighbour‘ – sich für Aufgaben in der Nachbarschaft und Region mit verantwortlich fühlen über die eigenen ‚Kernaufgaben‘ hinaus – so formuliert die amerikanische Kulturvermittlerin Liz Crane dieses Ziel (Crane 2012: 90). Sie verweist darauf, dass Kultureinrichtungen nicht nur das Potenzial haben, Kunst und Kultur zu produzieren und zu präsentieren, sondern zudem über physisches Kapital verfügen (z. B. Raum, Architektur, Infrastruktur), soziales Kapital

(Mitarbeiter\*innen mit Ideen und Kontakten), politisches Kapital (Beziehungen zu Kulturpolitik und Kulturverwaltung), kreatives Kapital (kulturelle und künstlerische Sensibilität), das sie einbringen können in die Community bzw. Nachbarschaft, in der sie situiert sind.

**Fazit:** Institutionelles Change Management:  
Kultureinrichtungen transformieren in Prozessen  
des Audience Development

Die Aufgaben und Ziele von Audience Development sind entsprechend der Veränderungen des Publikums, der Bevölkerung und der jeweiligen gesellschaftlichen Herausforderungen in permanenten Entwicklungsprozessen. Und so sind auch die hier vorgestellten Strategien als Anregung zu verstehen, eigene Lösungen immer neu und maßgeschneidert für das jeweilige Ziel und die jeweilige Situation zu entwickeln. Audience Development ist vor allem als eine Gestaltungsaufgabe zu begreifen in enger Auseinandersetzung mit dem Publikum oder den Bevölkerungsgruppen, die man in die eigene Arbeit einbinden möchte.

Aufgrund veränderter kultureller Interessen in einer pluralisierten Bevölkerung sehen sich Kultureinrichtungen zunehmend Ansprüchen gegenüber, nicht nur ihr Publikum zu sichern, sondern ihre Angebote und Aufgaben zu überdenken und die eigene Einrichtung zu verändern in Auseinandersetzung mit neuem, anderem Publikum. Im kulturpolitischen Diskurs ist das Thema der chancengerechten Teilhabe dabei ein zentrales Argument ebenso wie die Frage nach kultureller Repräsentanz der gesamten Bevölkerung im (öffentlich geförderten) Kulturleben.

Ein nachhaltig wirkendes Audience Development mit einer aktiven Einbindung verschiedener Nutzergruppen forciert institutionelle Veränderungen. Diese lassen sich ausdifferenzieren in ‚Mission‘ und ‚Leadership‘ für Publikumsorientierung; Integration von Audience Development in alle Arbeitsbereiche, v. a. auch in die künstlerische Arbeit und Programmplanung; Kollaboration mit neuen Zielgruppen und Veränderungen der Organisations- und Personalstruktur im Sinne höherer Diversität.

‚Soziokultur‘ steht für interdisziplinäre Kulturformen, die Kunst und Alltag zusammenbringen, die über Kulturkonsum hinaus die kreative, ästhetische Eigentätigkeit von Menschen fördern wollen nach dem Prinzip ‚Kultur für alle und Kultur von allen‘. Sie steht für einen weiten, nicht normativen Kulturbegriff, der über die Künste hinaus auch Alltagskultur, Breitenkultur, politische Kultur, Kulturen verschiedener Länder umfasst. Soziokultur hatte und hat den

Anspruch, Alternativkultur zu den etablierten und elitären ‚Hochkultureinrichtungen‘ ebenso wie zu den Angeboten der profitorientierten privaten Kulturanbieter zu sein. Partizipative Projekte, die gesellschaftspolitisch wirken wollen, sind Kernstück der Soziokultur. Häufig entstehen die Projekte in ‚interkultureller‘ Zusammenarbeit unterschiedlicher Gruppen, sei es intergenerativ oder zwischen Menschen verschiedener Milieus und Herkunft, und immer durch das Engagement vieler Ehrenamtlicher. Neben der reinen Werbung um Publikum für den Besuch einzelner Veranstaltungen geht es in der Soziokultur immer auch um die komplexere Frage, wie Audience Development dazu beitragen kann, Menschen für Projekte zu aktivieren und sie dadurch anzuregen, sich insgesamt in die Gestaltung ihres Lebensumfeldes einzubringen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Audience Development, Partizipation, alltagsrelevante Programme und Diversität sind selbstverständlicher Bestandteil der Soziokultur. Soziokulturelle Einrichtungen haben also sehr gute Voraussetzungen für ein Audience Development, das sich als Community Building begreift, in dem Menschen sich begegnen und gemeinsam etwas gestalten, das für das Zusammenleben in einer Nachbarschaft von Relevanz ist.

**Kurzbiografie Prof. Dr. habil Birgit Mandel**

Birgit Mandel (geb. 1963) ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und Direktorin des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim.

Sie leitet den Masterstudiengang Kulturvermittlung sowie den Bachelor Studiengang Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis.

Sie ist Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung, für die sie den Preis ›ZukunftsGut‹ für institutionelle Kulturvermittlung entwickelt hat, sowie Aufsichtsratsmitglied der Berlin Kulturprojekte GmbH. Sie ist Gründungsmitglied des Fachverbands für Kulturmanagement und hat den Verband mehrere Jahre als Präsidentin geleitet.

In vorangegangenen kulturpraktischen Tätigkeiten war sie u. a. für die Berliner Festspiele, den Berliner Kultursenat sowie das Theater Bar jeder Vernunft im Bereich Öffentlichkeitsarbeit tätig.

Sie hat diverse Forschungsprojekte an der Schnittstelle von Kulturvermittlung, kultureller Bildung, Audience Development, Kulturmanagement und Kulturpolitik sowie Besucher\*innenstudien und Bevölkerungsbefragungen durchgeführt und ist Autorin vieler Publikationen im Bereich Kulturvermittlung und Kulturmanagement. Sie verfügt über langjährige Erfahrungen in der Evaluation von Kulturprojekten und Institutionen.

## Literatur

ARTS COUNCIL ENGLAND/JOHNSON, GILL (2004): *New audiences for the arts: The new audiences programme 1998–2003*, London

Borwick, Dough (2012): *Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States*, Winston-Salem

CRANE, LIZ (2012): *The arts as community citizen: The value of being a good neighbour*, S. 83 – 91, in: Borwick, Dough (Hg.) (2012): *Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States*, Winston-Salem

DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH (2005): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt/New York: Campus

EUROPEAN COMMISSION (2017): *Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Brussels. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1>

FÖHL, PATRICK/GLOGNER, PATRICK (HG.) (2016): *Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde*. Wiesbaden: VS

GLOGNER-PILZ, PATRICK (2012): *Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden*, Wiesbaden: VS

HAYES, DEBI/SLATER, ALIX (2002): *Rethinking the missionary position – the quest for sustainable audience development strategies*. In: *Managing Leisure* 7, 1–17.

MANDEL, BIRGIT (2016): *Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots*. In: Mandel (Hg.): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld, S. 19–49

MANDEL, BIRGIT (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld: transcript

MANDEL, BIRGIT (HG.) (2008): *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*, München: kopaed

MORTON, MADDY/SMYTH, SÉAMUS (2004): *'Not for the Likes of You'. How to reach a broader audience. Phase two final report*,



*Document A. Morton Smyth for Arts Council England  
www.artscouncil.org.uk), Edinburgh*

*WALKER-KUHNE (2005): Invitation to the party. Building bridges  
to the arts, culture and community. New York: Theatre Communi-  
cations Group*





Wie kommt der Verein  
zu neuen **Mitgliedern?**



Daniela Koß, Marion Dunkert



Stiftung  
Niedersachsen

Mitglieder kommen und gehen. Problematisch wird es erst dann, wenn sehr aktive Mitglieder den Verein verlassen und die Arbeit nicht mehr geleistet werden kann. Viele soziokulturelle Zentren und kleine Kulturinitiativen, die als Verein gegründet wurden, stehen heute vor der Herausforderung, sinkende Mitgliederzahlen zu kompensieren und die Aufgaben neu zu verteilen. Damit Institutionen weiter bestehen und wachsen können, ist es entscheidend aktiv zu werden und gezielt neue Mitglieder anzusprechen.

## Generationenwechsel und Überalterung der Vereine

Ein Grund für sinkende Mitgliederzahlen ist unter anderem der anstehende Generationenwechsel, der bei vielen Vereinen, die in den 1970er oder 1980er Jahren gegründet wurden, gerade ansteht oder vollzogen wird. Besonders wenn der gesamte Vorstand aus älteren Personen besteht, die in absehbarer Zeit aus dem Amt ausscheiden werden und der Nachwuchs fehlt, kann es zu Problemen bei der Neubesetzung der Vorstandsposten kommen. Teils sind auch die Aufgaben, die eine Person wahrnimmt, über die Jahre immer mehr gewachsen und spezifisch auf die ausführende Person zugeschnitten. Daher gestaltet sich eine direkte Übertragung auf ein neues Mitglied eher schwierig.

Um zukunftsfähig zu bleiben, sollten bestehende Strukturen analysiert und neue Ideen zur Mitgliedergewinnung und zur Aufgabenteilung entwickelt werden. Die damit verbundene erste Herausforderung ist es, den Mitgliederschwund und die damit einhergehende Gefahr für den Verein zu erkennen und Veränderung zu wollen. Die eigenen Schwächen wahrhaben zu wollen, kann häufig sehr schwerfallen und dazu führen, dass viele Mitglieder den notwendigen Veränderungen erst einmal mit Abwehr gegenüberstehen. Gerade ältere Generationen stehen vor der Herausforderung, Liebgewonnenes aber Veraltetes loszulassen, Neues zuzulassen und dem jüngeren Nachwuchs Vertrauen zu schenken. Bei den Change Prozessen gilt es, die Sorgen der vorhandenen Mitglieder in Bezug auf Veränderungen möglichst frühzeitig zu erkennen, sensibel zu thematisieren und ernst zu nehmen.

Ein Verein wird getragen von seinen Mitgliedern und es ist dieses Engagement, welches von außen wahrgenommen werden kann. Diese – häufig ehrenamtlich geleistete – Arbeit sollte sichtbar gemacht werden und regelmäßig Wertschätzung erfahren. So schafft man es, nicht nur stetig neue Mitglieder zu gewinnen, sondern auch bestehende Mitglieder zu binden. Der Verein kann zudem von den individuellen

# ■ m d a r n i k e r t

Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Mitglieder profitieren. Durch aktive Teilhabe und Miteinbeziehung aller können sowohl Identifikationsmomente geschaffen, als auch gemeinsame Visionen oder Ziele entwickelt werden, für deren Umsetzung sich viele mitverantwortlich fühlen.

## Praktische Tipps

### *Bereits bestehende Mitglieder und ihre Netzwerke nutzen*

Die besten Fürsprecher\*innen für den Verein sind die eigenen Mitglieder. Diese sollten mobilisiert und in die Akquise mit eingebunden sowie bestehende Netzwerke genutzt werden. Da die Menschen auf den direkten Kontakt mit Freunden oder Bekannten i. d. R. positiv reagieren und die Hürden „den ersten Schritt zu gehen“ geringer sind, ist die persönliche Ansprache häufig erfolversprechender als Werbekampagnen. Zum Beispiel kann man ein Angebot entwickeln, bei dem jedes Mitglied eine\*n Freund\*in bzw. ein potenzielles neues Mitglied zur nächsten Veranstaltung mitbringt.

### *Durch Aktionen Anreize schaffen*

Gibt es exklusive oder niedrigschwellige Aktionen oder besondere Anreize für neue Mitglieder? Manche Vereine bieten gemeinsame Reisen oder attraktive interne Veranstaltungen, freien Eintritt oder sonstige Vergünstigungen wie Schnuppermitgliedschaften oder Partnertarife für Mitglieder bzw. neue Mitglieder an.

### *Durch Aktionen Aufmerksamkeit generieren*

Eine oder mehrere öffentlichkeitswirksame Aktionen bleiben nicht unbemerkt und können auf die Arbeit des Vereins aufmerksam machen. Außerdem kann einem großen Publikum gezeigt werden, wie viel Spaß es machen kann, wenn man Vereinsmitglied ist und sich aktiv an Aktionen beteiligt.

### *Multiplikatoren gewinnen*

Gibt es Multiplikator\*innen oder wichtige Persönlichkeiten aus Kultur, Wirtschaft oder Politik, die für den Verein werben können? Solche Schlüsselpersonen können als Unterstützer\*innen für den Verein viel bewirken.

### *Präsenz zeigen*

Eine gelungene und breit aufgestellte Öffentlichkeitsarbeit schafft es über verschiedene Kanäle das Zielpublikum über Neuigkeiten zu informieren und das Interesse an der eigenen Arbeit zu fördern. So können potenzielle neue Mitglieder angesprochen und langfristig gebunden werden.

### *Design Thinking*

Eine innovative Möglichkeit sich dem Thema Mitglieder-gewinnung zu nähern ist die Design-Thinking-Methode. Dabei handelt es sich um einen Kreativprozess zur Ideenfindung. Mithilfe der Methode werden Lösungsansätze und Konzepte aus der Sicht potenzieller Mitglieder entwickelt: Welche Bedürfnisse, Erwartungen und Motivation haben die Mitglieder, die dem Verein noch fehlen? Und mit welchen Strategien und besonderen Angeboten überzeugt man sie? So wird nicht auf die eigenen Anforderungen fokussiert, sondern das zukünftige Mitglied danach befragt, was es besonders gerne oder besonders gut macht und welche Hürden ihn davon abhalten, sich im Verein zu engagieren. So lassen sich z. B. Aufgaben individuell auf die Bedürfnisse der neuen Mitglieder zuschneiden und man kann lernen, nicht auf alten Zuschnitten zu beharren.

### *Raum für Neues schaffen*

Neue Mitglieder bringen neue Ideen und Visionen mit. Hierfür sollten Raum und Kapazitäten geschaffen werden, damit eine individuelle Entfaltung stattfinden kann. Diese gegebenen Möglichkeiten können Anreize schaffen, sich überhaupt erst im Verein engagieren zu wollen.

### *Niedrigschwellige Teilnahme ermöglichen*

Manche Mitglieder möchten sich selbst verwirklichen, andere möchten sofort aktiv werden oder helfen und wiederum andere möchten nur dabei sein und genießen die Gesellschaft. Manchmal benötigen neue Mitglieder Zeit, um herauszufinden, was für sie das Richtige ist. Unterstützen Sie die „Neuen“ darin, ihre/seine Aufgabe zu finden und das richtige Maß zu ermöglichen.

**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.

**Kurzbiografie Marion Dunkert**

Marion Dunkert studierte nach dem Abitur und einem FSJ Kultur Theaterwissenschaft und Komparatistik in Mainz und Wien. Hospitanzen und Assistenzen führten sie an das Theater Osnabrück, das TAG in Wien und das Mainfranken-theater in Würzburg. Erste Erfahrungen im Bereich der Festivalkoordination sammelte sie beim Heidelberger Stückemarkt, dem Forecast Festival in Berlin und dem Fringe Festival in Stockholm. Nach dem Masterstudium der Kulturwissenschaften und Ästhetischen Praxis an der Universität Hildesheim war sie für das Best OFF Festival Freier Theater der Stiftung Niedersachsen tätig. Heute arbeitet sie für die Künstlerstadt Kalbe in Sachsen-Anhalt und begleitet die junge Kulturinitiative auf dem Weg zur Professionalisierung.

**Weiterführende Links und Literatur**

Noch mehr Ideen und praktische Tipps zur Mitglieder-gewinnung:

<https://vereinswiki.info/node/88>

Checkliste für die Selbstbefragung zur Mitgliederbindung:

<https://vereinswiki.info/node/78>



Social Media Marketing  
in **Kultur**einrichtungen:

Heißes Thema und doch wird  
nur mit Wasser gekocht



Christoph Müller-Girod



Stiftung  
Niedersachsen

# m<sup>c</sup>ü<sup>h</sup>l<sup>r</sup>l<sup>i</sup>e<sup>r</sup>-g<sup>t</sup>i<sup>r</sup>o<sup>p</sup>d

Die extreme und spezielle Situation im Jahr 2020 hat ganz offenkundig gezeigt, dass die Digitalisierung der Kulturbranche einer der entscheidenden Faktoren zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Branche ist. Die Transformation in eine neue digitale Welt, sprich mit neuen, weiteren Kommunikationsmöglichkeiten auf den Social Media-Kanälen, ist kein Luxus und kein Nice-to-have mehr, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Weichensteller für die eigene Zukunft. Kulturelle Einrichtungen, die bei dieser Digitalisierung mitziehen, zeigen sich wandlungsfähig und den jungen Zielgruppen zugewandt.

Gerade die Kommunikation über die verschiedenen Social Media-Kanäle spielt bei der Digitalisierung der Kulturbranche eine tragende Rolle. Als Social Media werden alle Online-Plattformen bezeichnet, die zum gegenseitigen Austausch von Inhalten, Meinungen und Erfahrungen dienen. Daher werden sie auch soziale Netzwerke genannt. Twitter, Facebook, Instagram und Co. sind also in erster Linie Kommunikationstools, die eine Vernetzung von Nutzer\*innen und Institutionen ermöglichen. Nahezu keine Kulturorganisation kommt ohne Präsenz auf mindestens einem der Netzwerke aus. Zentrale Vorteile von Social Media sind die Möglichkeiten zur direkten Interaktion mit verschiedenen Menschen und zur Kommunikation auf Augenhöhe. Zudem bieten die Plattformen durch einfache Weiterverbreitung (Sharing-Funktionen) eine hervorragende Grundlage zum Verbreiten von Inhalten mit Multiplikator-Effekten. Inzwischen gehören einige Social Media Profile zu den reichweitenstärksten Websites der Welt.

Social Media dient Kultureinrichtungen als Marketing-Tool für zielgerichtete Werbung und Kommunikation. Bei einer gelungenen Social Media-Kommunikation geht es vor allem darum, die passenden Zielgruppen online dort zu erreichen, wo sie sich, mit Blick auf die jungen Zielgruppen, nahezu tagtäglich aufhalten und diese mit den für sie interessantesten und relevanten Themen zu informieren, um sie schließlich langfristig an die eigene Einrichtung zu binden.

Die passgenauen Inhalte, der sogenannte Content, sind je Plattform vielfältig und variieren je nach Zielsetzung. Die Content-Bandbreite umfasst beispielsweise das Mitteilen von Neuigkeiten, das Liefern von Einblicken in die eigene Arbeit, das Bewerben von Veranstaltungen oder das Bereitstellen von Service-Informationen wie Adresse und Öffnungszeiten.

Zudem lässt sich beobachten, dass Online-Plattformen wie die Social Media-Netzwerke mit steigender Tendenz auf Mobilgeräten wie Smartphones oder Tablets genutzt werden. Dieses mobile Nutzungsverhalten führt auch dazu, dass sich



immer weniger Zeit genommen wird, um komplette Texte zu lesen. Artikel werden meistens nur überflogen und relevante Informationen herausgepickt. Nutzer\*innen sind es zwar gewohnt, verschiedene Content-Formate zu konsumieren, aber die meiste Zeit der Nutzungsdauer kommt dem Konsum von medienbasierten Inhalten zu. Durch diese visuelle Prägung des Nutzungsverhaltens erhalten Elemente wie Bilder, Grafiken und Videos eine größere Aufmerksamkeit als reiner Text. Dies führt dazu, dass Inhalte auf Bildern deutlich häufiger erfasst werden, als in der Darstellung im Textformat. Online- und gerade Social Media-Inhalte sollten daher immer auch visuell überzeugen, um überhaupt wahrgenommen zu werden.

Die Entwicklungen im Jahr 2020 haben gezeigt, dass hybride Angebote, die Live-Formate vor Ort mit entsprechenden Social-Media-Formaten verknüpfen, im Trend sind. Das Live-Streamen von Konzerten über die eigenen Social Media-Kanäle ist ein markantes Beispiel dafür, wohin die Reise gehen kann und gehen wird. Solche hybriden Angebote haben die beiden großen Vorteile, dass sie zum einen die Ansprache des jungen Publikums ermöglichen und sie kommen zum anderen dem vielfachen Wunsch im Kultursektor nach mehr Beteiligungsformaten nach. Der Weg in eine zukunftsfähige Kommunikation beinhaltet keine Entweder-oder-Weggabelungen mehr, ein ganz individueller Sowohl-als-auch-Pfad ist der Schlüssel für Kultureinrichtungen, um sowohl das tradierte Publikum als auch die jungen Zielgruppen zu erreichen. Auch wenn der spezifische Kommunikationsmix ein ganz individuell zu erarbeitender ist, abhängig von Zeit, Personal und Budget, so gibt es einige grundlegende Strategien und Handlungsoptionen, die im Folgenden skizziert werden.

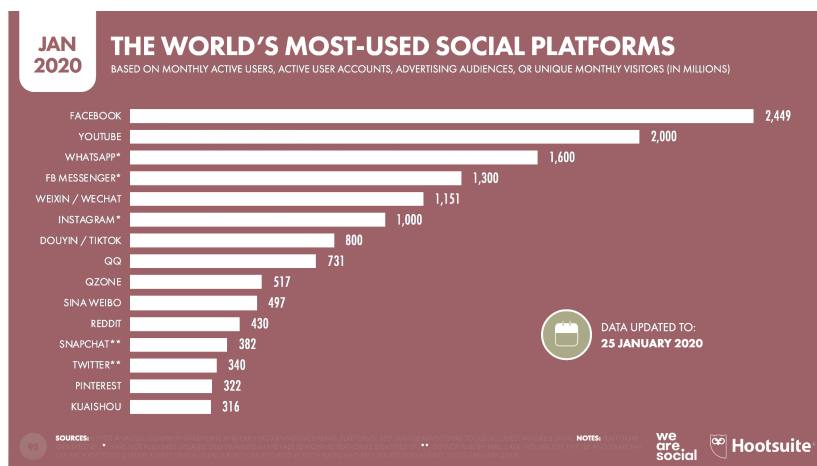
## Status Quo Social Media Marketing 2020

Die im Januar 2020 veröffentlichte internationale Studie „Digital 2020 – Global Digital Overview“<sup>1</sup> von we are social und Hootsuite belegt, dass die Zahl der aktiven Social Media-Nutzer\*innen weltweit weiterhin steigt: Im Vergleich zum Januar 2019 verzeichnet der Januar 2020 321 Millionen mehr aktive Social Media-Nutzer\*innen als im Vorjahr. Damit liegt hier ein Wachstum von 9,2 % vor. Dabei ergibt sich über alle Kontinente hinweg das gleiche Bild, die Zahl der aktiven Social Media-Nutzer\*innen steigt überall weiterhin und diese Tendenz wird auch für die Zukunft weiterhin so prognostiziert. Weitere Fakten aus gleicher Studie bestätigen das immense Wachstum:

1 <https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf>

- Insgesamt nutzen 3,8 Milliarden Menschen weltweit soziale Medien
- Der tägliche Social Media-Konsum im Quartal 3 des Jahres 2019 betrug 2 Stunden und 24 Minuten

Wie die folgende Abbildung zeigt, ist Facebook weiterhin die Hero-Plattform unter den sozialen Medien, dicht gefolgt von YouTube und Instagram auf dem sechsten Platz. Instagram spricht (derzeit) rein die jüngeren Nutzer\*innen an, verfügt hier aber über das größte Entwicklungspotenzial unter den sozialen Netzwerken.



Eine Statista-Umfrage hat für den deutschen Markt folgende Zahlen im Allgemeinen ermittelt, die die gleiche Tendenz erkennen lassen: 84 % der Befragten nutzen Facebook, 65 % YouTube und 38 % Instagram.<sup>2</sup>

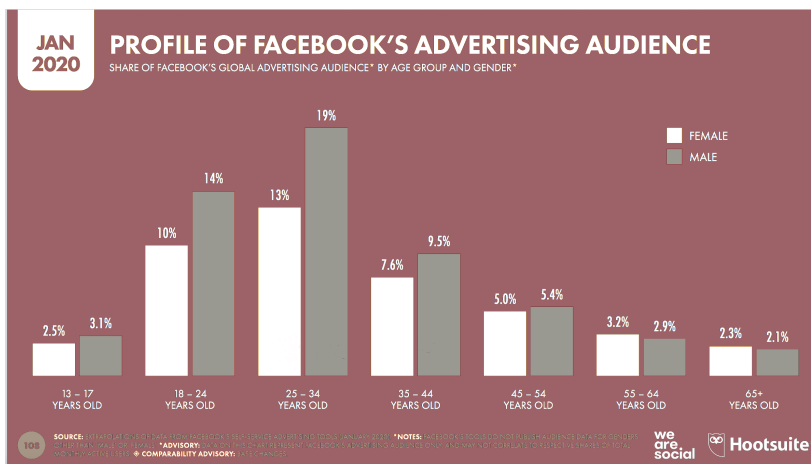
All diese Zahlen haben die gleiche Botschaft und beschreiben die gleiche Tendenz. Kein Wirtschaftsbereich kann sich diesen Fakten und Entwicklungen entziehen. Wer die eigene Zielgruppe online erreichen möchte, kommt an den sozialen Netzwerken wie Facebook, YouTube, Instagram und Co. nicht mehr vorbei. Auch im Kultursektor ist diese wachsende Bedeutung der sozialen Medien zu erkennen. Alle Institutionen und alle Künstler\*innen, die Rang und Namen haben, sind auf mindestens einem der Netzwerke vertreten und bespielen diesen Kommunikationskanal regelmäßig mit den eigenen Inhalten. Neben der Bindung und dem interaktiven Dialog mit den Zielgruppen kann die Nutzung von Social Media Marketing zur Erreichung weiterer Unternehmensziele beitragen, wie der Steigerung der Bekanntheit, Generierung und Erhöhung von Reichweite, Networking mit Partner\*innen und Personal Recruiting/Marketing. Dies ist so zu verstehen, dass die sozialen Netzwerke auch die Möglichkeit mit sich bringen, Stellenausschreibungen im eigenen Social Media-

<sup>2</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>

Netzwerk zu veröffentlichen und zu teilen, um darüber geeignetes Personal zu finden, das bereits im eigenen kulturellen Kreis etabliert ist und somit ein hohes Potenzial mit sich bringt.

Die Hero-Plattform  
**Facebook**  
 und die ersten **Schritte**  
 auf dem Weg zum Ziel

Facebook ist und bleibt die Hero-Plattform unter den sozialen Netzwerken. Die 18- bis 34-Jährigen sind die Kernzielgruppe, gleichzeitig wird Facebook jedoch von allen Altersgruppen genutzt, was folgende Abbildung untermauert:



Dabei lassen sich folgende Tendenzen im Markt erkennen: Der Anteil der Facebook Nutzer\*innen im Alter von 50+ steigt, der Anteil der jüngeren Nutzer\*innen ist rückläufig – zugunsten von Instagram. Facebook hat sich von der Seriosität der Kommunikation her wie eine Webseite entwickelt und gilt als Must-have, als unverzichtbares Sprachrohr im modernen Kommunikationsmix von Unternehmen und Institutionen. Gerade auch im Kulturbereich gibt Facebook das Selbstverständnis der Einrichtung wieder und dient zum Beispiel dazu, Programmhinweise zu kommunizieren und die eigenen Veranstaltungen online zu bewerben und zwar in direkter Ansteuerung der eigenen Zielgruppe. Gerade die jüngeren Zielgruppen erfahren über Facebook von Veranstaltungen, die ihren Interessen entsprechen.

Facebook sollte nicht primär als Marketingtool angesehen werden, sondern als Möglichkeit der Vernetzung mit Interessensgemeinschaften und dem engeren Freundes- und Bekanntenkreis. Die sozialen Aspekte des Sich-Vernetzens und des Austauschs stehen vorrangig im Fokus. Dazu gibt es die Funktionen, dass Inhalte gelikt, geteilt oder kommentiert werden können. Bei der Nutzung von Facebook für die eigene Kultur Einrichtung ist die langfristige Bindung der Fans durch Interaktion, Mehrwert und Expertentum entscheidend. Natürlich bietet Facebook effektive Werbemöglichkeiten, hier gilt es

aber zu bedenken: Facebook-Werbung ist ein Marathon und kein Sprint. Der ROI (Return on Investment) benötigt je nach Budget mindestens ein Jahr.

Die Definition von Zielen und der Blick auf die eigenen Ressourcen, mit der realistischen Einschätzung dieser, sind der erste Schritt, um ein gelungenes Social Media Marketing aufzubauen. Über der Wasserfläche ragt die Spitze der Social Media Marketingmöglichkeiten hervor. Die bunten Icons lassen alles ganz einfach aussehen, darunter befinden sich jedoch Voraussetzungen und Bedingungen, die für den erfolgreichen Einsatz notwendig sind: Personal, Budget, Strategie und einiges mehr.

Die Ziele und Ängste beim Einsatz von Social Media Marketingmaßnahmen sollten deshalb zu Beginn definiert werden, um realistisch einschätzen zu können, wie diese erreicht bzw. minimiert oder gar vermieden werden können. Hier ist es ratsam, für den Start einen Profi mit an Bord zu nehmen, der durch sein/ihr Expertenwissen und langjährige Erfahrungen entsprechend beraten und helfen kann, den eigenen Social Media-Fahrplan aufzustellen und ins Rollen zu bringen.

Grundsätzlich lohnt es sich, diese fünf praktischen Ratschläge beim Aufbau der eigenen Social Media-Kommunikation zu beachten:

1. Definition Ziele und Zielgruppen
2. Definition der eigenen Ressourcen Personal, Zeit und Budget
3. Definition der individuell passenden Social Media-Kanäle sowie Zielsetzung je Kanal und Priorisierung dieser – abgeleitet aus den Punkten 1 und 2
4. Erstellung Redaktions- und Contentplan je Kanal
5. Netzwerke nacheinander aufbauen und nicht gleichzeitig alle Plattformen installieren und bespielen

Wenn Sie bei Punkt 2 feststellen sollten, dass keine Ressourcen vorhanden sind, dann überlegen Sie ganz genau, ob der Einstieg wirklich erfolgen soll und lohnend ist. Keine, zu wenige oder schlechte Beiträge sind Negativwerbung. Nur dabei sein führt nicht zum Ziel. Das Mitspielen in Form von regelmäßigem Informieren, sprich Beiträgen posten, sowie das Interagieren mit der Zielgruppe, den Künstler\*innen und Partner\*innen ist zwingend erforderlich, um die zuvor gesteckten Ziele zu erreichen.

Punkt 2 hat zudem noch eine weitere wichtige Bedeutung bei einer gelungenen Social Media-Kommunikation. Ihre Mitarbeiter\*innen müssen mit an Bord sein, es muss klar und

gewollt sein, da diese bei der Produktion und Verbreitung von Content via Social Media eine entscheidende Rolle spielen. Wer könnte besser und authentischer über die Aktivitäten Ihrer Kultureinrichtung berichten als die eigenen Mitarbeiter\*innen? Ihre Mitarbeiter\*innen sind die erste Wahl, wenn es darum geht, Ihre Fan-Community von den eigenen Veranstaltungen zu begeistern und diese an der eigenen Begeisterung teilhaben zu lassen. All das kann über die eigenen Social Media-Kanäle transportiert und abgebildet werden. Das schafft Nähe und Sympathie, das bindet Ihre Zielgruppen an Ihre Einrichtung.

Besonders mit Blick auf Fake News und Hasskommentare gibt es oftmals Bedenken bei der Social Media-Kommunikation, gerade via Facebook. Eine einfache Handlungsempfehlung zur sogenannten Konflikttransformation schafft hier schnelle und gute Abhilfe. Kommunikation und Außendarstellung können immer negatives Feedback und negative Kommentare nach sich ziehen. Bei Facebook bzw. allen Social Media-Kanälen sind deswegen konstantes Monitoring, Kontrollieren und eine schnelle Reaktion notwendig, um hier auf der sicheren Seite zu sein. Vor dem Löschen oder Verbergen des fragwürdigen Kommentars sollte genau geprüft werden, ob eine Antwort möglich ist, und eventuell Möglichkeiten bestehen, auf die/den Autor\*in einzugehen, notwendige Informationen zukommen zu lassen oder, falls notwendig, Aufklärungsarbeit zu leisten. Auf diese Weise kann so manche/r Kritiker\*in zum Fan transformiert werden.

Nutzungsmöglichkeiten  
von **Facebook** für Kultureinrichtungen  
**Ads**, Livestreaming, geschlossene Gruppen  
und Content, Content, **Content**

Da die Nutzer\*innen bei Facebook so viele Informationen zu ihren Interessen angeben wie auf keinem anderen Kanal, lässt sich bei Facebook wunderbar mit Werbeanzeigen arbeiten. Durch passgenaue Facebook Ads können unterschiedliche Zielgruppen sehr präzise angesteuert und akquiriert werden. Wie wir ganz aktuell in den letzten Monaten beobachten konnten, erfreut sich die Facebook Livestream-Option einer stetig wachsenden Begeisterung und hat sich zum Beispiel bei Musiker\*innen schon fest etabliert. Der Livestream wird gerade bei Künstler\*innen nicht mehr wegzudenken sein und dient zum einen als Verlängerung zu Live-Gigs, -Performances und -Events sowie als Testfeld zum Beispiel für neue Songs oder Formate. Zum anderen schafft man auf diese Weise ein Interaktionsformat, welches die Fans nachhaltig binden kann.

Facebook hält zudem die Möglichkeit bereit, eine eigene geschlossene Facebook-Gruppe zu unterhalten, zu moderieren und zu bespielen. Diese Funktion erfreut sich ebenfalls großer Beliebtheit, denn Interaktionen zu Beiträgen sind hier um ein Vielfaches höher als bei gewöhnlichen Posts. Somit kann hier durch eine passgenaue geschlossene Facebook-Gruppe der Community Aufbau zu einer qualitativ hochwertigen Facebook-Gemeinschaft führen. Ein weiterer Vorteil einer geschlossenen Gruppe ist, dass man ganz nah an der Zielgruppe dran ist und wenn man das so genannte Social Listening authentisch betreibt, erfährt man aus erster Quelle, was die Fans sich wünschen und kann sein Programm entsprechend bearbeiten, vertiefen oder wandeln. Social Media Kommunikation ist keine Einbahnstraße, wie beschrieben ist sie sozial und auf Austausch, auf Dialog angelegt. Dazu gehört, dass ich meinem Gegenüber aktiv zuhöre, um zu verstehen, was sie/er braucht oder wünscht. Das nennt man im Social Media Marketing „Social Listening“. Das heißt, auch Sie als Kulturinstitution sollten permanent mitlauschen und -lesen, was die eigene Zielgruppe interessiert, wünscht und braucht und auf diese Art können Sie zielgruppengenau agieren. Das Verfolgen, Lesen und Beantworten von Kommentaren gehört ebenso zum Social Listening wie auch das Auswerten der Statistiken, welche Inhalte gut ankommen, das heißt, welche Beiträge viele Likes, viele Shares, viele positive, konstruktive Kommentare haben und welche nicht. Auf diese Weise lassen sich die Themen identifizieren, die die eigene Zielgruppe interessieren.

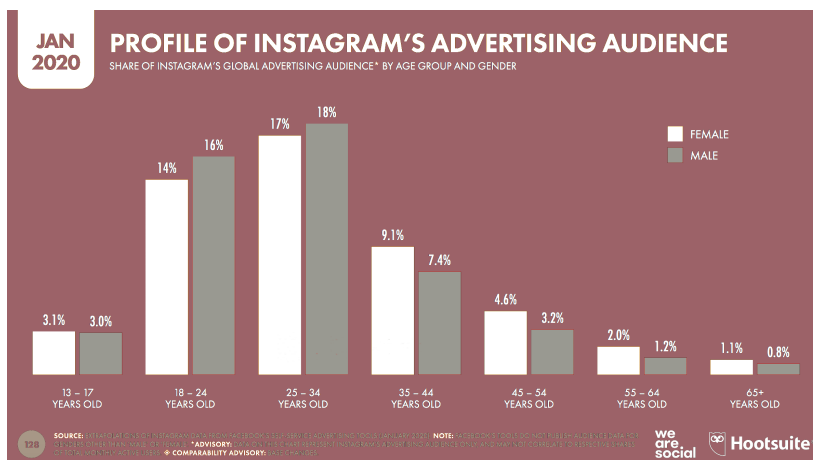
Neben diesen drei speziellen Funktionen ist es entscheidend, die Basisarbeit, nämlich das konstante Bespielen der eigenen Facebook-Seite mit authentischen Beiträgen, zu betreiben. Das ist nicht nur wichtig für den Facebook-Algorithmus, sondern auch für die Aufmerksamkeit der Fans. Durch Regelmäßigkeit liefert der Facebook-Algorithmus die Beiträge an mehr Fans aus. Der Algorithmus wertet dabei aus, wie stark die Interaktion mit der jeweiligen Seite ist. Je mehr Interaktion durch Liken, Teilen, Kommentieren, desto positiver bewertet der Algorithmus die Facebookseite. Dadurch wiederum werden mehr der Beiträge an die Fans ausgespielt. Zu Beginn werden rund 30% der Beiträge an die Fans ausgespielt. Interaktion und Regelmäßigkeit sind somit das A & O, um den Facebook-Algorithmus für sich zu aktivieren, so dass dieser immer mehr der Beiträge an die Fans ausspielt und verbreitet.

Hier sollten vor allem fortlaufende Serien und Contentformate entwickelt werden, die das eigene einzigartige Profil darstellen, wiedererkennen lassen und den Nutzern interessante,

authentische Informationen, Einblicke sowie Wissen und Unterhaltung geben. Ein Beispiel für solche Contentformate aus dem Kulturbereich stammt aus der Arbeit mit dem WDR Funkhausorchester: Auf der Facebookseite des WDR Funkhausorchesters widmet sich jeder Wochentag einem bestimmten Thema. Am „Managermontag“ stellt der Manager das Programm vor. Am „Dirigentendiensttag“ gibt der Dirigent Einblicke in die aktuellen Konzerte. Der Mittwoch dient der Vorstellung bekannter klassischer Werke und wird als „Musikmittwoch“ kommuniziert. Den auf den Social Media-Plattformen weitverbreiteten #ThrowbackThursday macht sich auch das WDR Funkhausorchester zunutze und zeigt donnerstags immer Inhalte zur Markenhistorie und Geschichte des Orchesters. Der Freitag steht im Zeichen des sogenannten „Seasonal & Occasion Marketing“ und widmet sich unter Einbeziehung der Orchesterinhalte bedeutenden globalen, saisonalen (wie Ostern, Weihnachten etc.) oder lokalen Besonderheiten. Auf diese Weise kann man sich am Welt- und Trendgeschehen beteiligen und die Reichweite solcher Besonderheiten für sich nutzbar machen.

### Der Wachstumschampion Instagram

Instagram hat derzeit 1.000 Millionen aktive Nutzer weltweit und ist das Netzwerk, das in der jüngeren Vergangenheit enorm schnell gewachsen ist. Genauso wie bei Facebook gibt es bei Instagram die Möglichkeit, dass Unternehmen, Organisationen und Institutionen ein Profil anlegen, den sogenannten Business-Account. Dieser unterscheidet sich von dem privaten Account insofern als man mehr Kontaktinformationen angibt sowie ausführlichere Statistikzahlen und Informationen zur Auswertung erhält.



Bei diesen sogenannten Business Accounts verzeichnet Instagram ein monatliches Wachstum von 2,5 % mehr Followern, was enorm hoch ist. Die Kernzielgruppe sind ebenfalls die

18- bis 34-Jährigen, die es bei Instagram gewohnt sind, eigene (audiovisuelle) Inhalte zu produzieren und einzustellen. Daher hat Instagram ein extrem hohes Potenzial an User Generated Content, also Inhalten, die die Nutzer\*innen selber erstellen, veröffentlichen und verbreiten. Die Mehrzahl der jungen Künstler\*innen zum Beispiel tut genau das auf Instagram schon und postet regelmäßig eigenen Content, den Institutionen mit einer maßgeschneiderten Strategie sehr gut für sich nutzen können.

Wie schon angedeutet, ist Instagram eine audiovisuelle Plattform, die quasi wie ein Micro-Blog funktioniert – Video-Inhalte erzielen größere Reichweite und eine ästhetische Außendarstellung eines Business Accounts ist der Zielgruppe sehr wichtig. Mittlerweile sind alle Kulturinstitutionen sowie alle Künstler\*innen, die Rang und Namen haben, auch bei Instagram vertreten. Diese wiederum können als Multiplikatoren für das eigene Instagram Profil sehr einfach genutzt werden und zwar durch die Einbindung der Profile und der Verwendung der bereits in der Community etablierten Hashtags. Die organische, also nicht durch Werbung finanzierte Reichweite ist bei Instagram dadurch höher als bei allen anderen Netzwerken, wodurch auch Kulturinstitutionen ihre Zielgruppe sehr kostengünstig ansprechen können. Bereits bestehendes Fotomaterial kann hier wunderbar zweitverwertet werden, welches sich durch die Verbindung mit den passenden Hashtags schnell verbreiten kann und die Zielgruppe auf das eigene Profil lenkt. Auf diese Weise kann man den eigenen Instagram-Kanal starten und stetig ausbauen.

#### *Nutzungsmöglichkeiten von Instagram für Unternehmen:*

##### *Follow-Back, Hashtags und Story Posts*

Instagram zeichnet – vor allem im Vergleich zu Facebook – eine hohe organische Reichweite aus. Das heißt, hier kann eine hohe Reichweite erzielt werden ohne dafür Werbebudget einsetzen zu müssen, einfach weil so viele Menschen tagtäglich diese Plattform nutzen. Statt kostspieliger Werbebudgets wird die Zielgruppe über Fleißarbeit, nämlich durch das sogenannte Follow-Back-Prinzip, erreicht. Beim Follow-Back-Prinzip folgt man kompatiblen Accounts im Bestreben, dass sie zurückfolgen. Auf diese Weise erfahren wiederum Follower dieser Accounts vom eigenen Account und folgen im Umkehrschluss und bestenfalls dem eigenen Profil. In der Regel sollte ein täglicher Aufwand von 30 Minuten für das Follow-Back-Prinzip eingesetzt werden. Aber auch hier gibt es nicht das eine pauschale Erfolgsrezept, das ist immer individuell zu bestimmen in Form eines individuellen Maßnahmenplans. Durch das Follow-Back-Prinzip wichtiger Institutionen, Part-



ner\*innen, Künstler\*innen, Teilnehmer\*innen etc. sowie dem aktiven Social Listening und der Dialogisierung mit den Followern – also auch hier auf Instagram alle Möglichkeiten wahrzunehmen, mit den Nutzer\*innen in Kontakt zu treten und in Dialogform zu interagieren – kann recht schnell eine Fangemeinde mit hoher Reichweite aufgebaut werden. Dazu trägt auch die richtige Wahl bestehender und die passgenaue Kreation von eigenen Hashtags bei.

Instagram bietet die Möglichkeit zum Experimentieren durch den vergänglichen Content der Story-Posts. Die Inhalte der Stories werden nach 24 Stunden wieder gelöscht, dadurch hat man nun die Möglichkeit auch „unperfekte“ Inhalte wie zum Beispiel Auf- und Abbauten bei Veranstaltungen zu zeigen, was früher nicht möglich war. Das gibt weitere Einblicke hinter die Kulissen, zeigt Authentizität und hat Charme. Die Instagram-User lieben solche Inhalte. Auf diese Weise kann man sich herantasten, welche Formate und Themen gut und welche weniger gut bei den Followern ankommen.

Wie auch bei Facebook liegt bei Instagram der Schlüssel zum Erfolg in der konstanten Bespielung des Kanals und zwar durch einen stimmigen Mix aus Newsfeed-Content und Story-Content mit individuellen, authentischen Serien- und Contentformaten. Der Newsfeed-Content ist der Content, der auf dem eigenen Profil dauerhaft zu finden ist, wie zum Beispiel die Vorstellung des Teams, der Künstler\*innen, Programmhinweise usw. Der Story-Content bezieht sich in der Regel auf tagesaktuelle Informationen, wie zum Beispiel Auf- und Abbauarbeiten oder eine Botschaft zu einem Jubiläum usw. Der Mix aus diesen beiden Content-Formaten kommt bei dem Instagram-Publikum sehr gut an und ist mittlerweile Teil des gewohnten Nutzungsverhaltens.

### *Die beliebteste Video-Plattform YouTube*

YouTube ist eigentlich kein klassischer Social Media-Kanal – YouTube ist die beliebteste Video-Plattform und die größte Suchmaschine nach Google. Die Kernzielgruppe sind die 14–34-Jährigen, tendenziell junge Menschen, oftmals auch „Generation YouTube“ genannt. Der Anteil der Nutzer\*innen im Alter von 50+ steigt jedoch kontinuierlich und merklich an. Die Zahlen aus der von ARD und ZDF durchgeführten Studie „Massenkommunikation Trends 2019“ sprechen Bände:

- 2019 hat der Bewegtbildkonsum über Dienste wie YouTube, Netflix und Mediatheken bei den 14- bis 29-jährigen Deutschen erstmals den Konsum linearer Fernsehprogramme überstiegen<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Studie „ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends 2019“/September 2019

- Der Konsum via Fernsehen kommt auf 68 Minuten am Tag, der Bewegtbildkonsum im Netz liegt schon bei 81 Minuten pro Tag<sup>4</sup>

Weitere Studien und Zahlen belegen diese Entwicklung: 77% der deutschen Internetnutzer\*innen sehen sich monatlich YouTube Videos an. Zudem ist in den letzten drei Jahren die Anzahl von Livestreams auf YouTube um den Faktor 10 angestiegen.

#### *Nutzungsmöglichkeiten von YouTube für Unternehmen:*

##### *Podcast trifft eigenen TV-Kanal*

Mit der richtigen Strategie wird man bei YouTube selbst zum erfolgreichen Content Creator und erreicht die eigene Zielgruppe unmittelbar via Video und Audio (z.B. durch Podcasts). Hier ist der große Vorteil zu betonen, dass kein externer Sender mehr zwischen dem eigenen Unternehmen und der Zielgruppe steht. Alles liegt in der eigenen Hand, durch Kompetenz und etwas Geduld kann man hier seinen eigenen „TV-Kanal“ entstehen lassen. Dieser blüht durch eine Vielfalt an Live-Mitschnitten, Blicken hinter die Kulissen und einer passgenauen Podcast-Serie. Podcasts erfreuen sich einer stetig wachsenden Beliebtheit und sind dabei gleich mehrfach zu nutzen: Einerseits als reine Audio-Formate für die hörbegeisterten Fans und andererseits als Video-Mitschnitte für die audio-visuell orientierten Follower. Podcasts haben den großen Vorteil, dass sie ortsunabhängig produziert werden können und sind daher ein kostenfreundliches Audio- und zugleich Videoformat.

Podcasts sind ein gutes Tool zur Erreichung von Markenloyalität, weil sie:

- informativ sind
- Mehrwert bieten
- Kompetenz zeigen
- intime, authentische Einblicke geben, die jede Zielgruppe liebt

### Das Social Media **How-to** der digitalen Transformation: Strategie, **Flow** und Monitoring

Um erfolgreich zu kommunizieren, braucht es auch beim Social Media Marketing eine übergeordnete Cross-Channel-Strategie für alle Social Media-Kanäle. Diese definiert das kanalübergreifende Kommunikationskonzept zur Sicherstellung der konstanten Bespielung aller Kanäle und setzt gleichzeitig

<sup>4</sup> Studie „ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends 2019“ / September 2019

das Kommunikationsziel und den Schwerpunkt je Kanal fest. Daraus werden die Content Marketing und die Community Management Strategie abgeleitet. Zur Content Marketing Strategie gehört die Kreation von passgenauen Serien- und Beitragsformaten je Social Media Kanal. Hier wird definiert, mit welchen Inhalten (thematisch und formattechnisch) man die Zielgruppe ansprechen, informieren, unterhalten möchte und wie man in den Austausch gehen möchte. Die Community Management Strategie legt die geeigneten Maßnahmen zum Community Aufbau und Community Management je Kanal fest. Hierzu gehört die Kreation von Hashtags, die die eigene Kultureinrichtung und die eigenen Formate beschreiben, und die Bestimmung eines festen Stamms von bereits etablierten Standard-Hashtags für Instagram. Zudem steht hier die Kreation von User Generated Content-Formaten auf dem Plan, also Formaten, die die Zielgruppe zur Produktion von eigenen Inhalten und damit zur Interaktion bewegen. Wenn vorhanden, sollte das Text-, Foto-, und Video-Archivmaterial in dieser Phase evaluiert, selektiert und aufbereitet werden. So erhält man eine Basis an Content, auf welcher man die zuvor definierten Social Media-Kanäle aufbauen und dann weiterentwickeln kann.

Wichtig zu beachten ist: Für einen authentischen, nachhaltig agierenden Social Media-Auftritt ist es notwendig, dass die verschiedenen Kanäle eine einheitliche Handschrift tragen und dennoch unterschiedliche Schwerpunkte erkennbar sind. Welche Zielgruppe möchte ich auf welchem Kanal wie erreichen?

Nach der Strategie folgt die redaktionelle Umsetzung des Ganzen in Form der redaktionellen Bespielung der Social-Media-Kanäle. Redaktionspläne je Kanal und zum Beispiel Crossposting durch Verknüpfung von Instagram und Facebook Stories sind hilfreiche Werkzeuge. Call-to-Action-Kampagnen wie Veranstaltungen, Gewinnspiele (z. B. Ticketverlosungen) und Sponsored Posts werden eingestellt und rufen zur Interaktion auf. Live-Streams von geeigneten Veranstaltungen gehen an den Start, übertragen Aktuelles und ermöglichen die Live-Interaktion mit dem Publikum. Die redaktionellen Aktivitäten werden durchgehend mit dem Community Aufbau verknüpft, die Schaltung von Facebook Ads, das Follow-Back-Prinzip auf Instagram und die kontinuierliche Verknüpfung mit allen wichtigen Partner\*innen kommen zur Anwendung.

Tägliches Monitoring der Kommentare und Beantwortung dieser, Konflikttransformation bei Beleidigungen oder Hasskommentaren sowie Social Listening zur Einbindung des

User Generated Contents von Teilnehmer\*innen, Partner\*innen und Sponsor\*innen sowie die Identifikation von aktuellen Themen, die die Branche bewegen, gehören ebenso dazu wie regelmäßiges Liken und Kommentieren von Beiträgen auf den Seiten von wichtigen Institutionen, Partner\*innen und Playern. Neben dem beschriebenen inhaltlichen Monitoring sollten auch die Ads, Hashtags und weitere Tools ständig evaluiert und optimiert werden.

Social Media Marketing ist kein Hexenwerk. Wirklich nicht. Haben Sie nur Mut und ein bisschen Geduld und Sie werden Freude daran entwickeln, Ihrer Fangemeinde zu zeigen, woran Sie arbeiten, warum Sie tun, was Sie tun, und auf welcher Reise Sie sich gerade befinden. Binden Sie Ihre Fans aktiv ein. Denn das „Social“ ist wortwörtlich zu verstehen. Es sind soziale Medien, die vom Austausch leben und für diesen geschaffen wurden. Auf diese Weise können Sie Ihre Live-Inhalte, die Sie in Ihrem Haus oder Ihrer Institution sowieso produzieren, einem breiteren Publikum zugänglich machen.

#### **Kurzbiografie** Christoph Müller-Girod

Die Agentur CMG Media mit Sitz im Ruhrgebiet wurde 2008 gegründet und ist auf die Bereiche Social Media Kommunikation und Content Produktion spezialisiert. Geschäftsführer Christoph Müller-Girod ist ein Pionier der deutschen Social-MediaSzene und seit über 10 Jahren freiberuflich tätig: Als Mitglied des Projekts „Philharmonie 2.0“ brachte er die Duisburger Philharmoniker als Europas erstes Orchester in die digitale Welt. Seitdem sind kulturelle Projekte wie das Beethovenfest und die digitale Transformation der WDR Klangkörper genauso in seinem Portfolio zu finden, wie die Partyrent Group, welche als eine der ersten Firmen im Bereich des Event Equipments mit ihm erfolgreich ins Social Web starteten.

Tipps für

Social Media: **Praktische**  
**Kultur**institutionen



Daniela Koß, Marion Dunkert



Stiftung  
Niedersachsen



## Analyse von Status Quo und Trends

Wer sind wir?

Was machen wir?

Wo stehen wir aktuell?

Nutzen wir bereits soziale Medien?



**Tipp:** Häufig bietet es sich an, eine Strategie-Beratung durchzuführen und an Fortbildungen teilzunehmen, um das eigene Handlungsvorhaben von einem Profi überprüfen und analysieren zu lassen.

## Strategie entwickeln

Ziele setzen: Was wollen wir erreichen?

Zielgruppe benennen: Wen wollen wir erreichen?

Redaktionsplan erstellen

Inhalte formulieren, hier gilt: Relevanz und Nützlichkeit für die Nutzer\*innen sollten gepaart mit aufmerksamkeitssteigernden Formaten, die eine hohe Clickability aufweisen, auftreten.



## Auswahl der passenden Social Media-Plattform

Verschiedene Kanäle bieten verschiedene Potenziale, um die definierten Ziele zu erreichen. Nicht jede Plattform eignet sich für die eigene Institution. Mittlerweile ist es allerdings fast unerlässlich, mehrere Kanäle nebeneinander zu bespielen, um die Zielgruppe dort abzuholen, wo sie sich aufhält und um mögliche negative Entwicklungen einer einzelnen Plattform auffangen zu können.

## Den eigenen Mehrwert herausarbeiten

Social Media lebt durch Persönlichkeit. Das Definieren sowie Kommunizieren der jeweiligen Besonderheit sind entscheidend, um aus der Masse herauszustechen. Beim eigenen Auftritt sollte auf Glaubwürdigkeit, einen Austausch auf Augenhöhe und einen persönlichen Bezug geachtet werden.

## Kollektiv denken

Verschiedene Kolleg\*innen an den Inhalten der Social Media-Kommunikation beteiligen. Vielleicht hat die Kollegin aus der Buchhaltung einen kreativen Einfall, auf den ich selbst nie gekommen wäre?!



## Analyse von Nutzer\*innenverhalten

Welche Inhalte und Formate kommen gut an?

Welche Inhalte lassen Interaktion zu?

Wo zeigen sich Relevanzen für die Zielgruppe?

Lohnt es sich immer wieder auf unsere Kanäle zurückzukehren?

Sollten Maßnahmen zur Reichweitensteigerung und (Nach-)Optimierung vorgenommen werden?

**Tipp:** Tipp: Die Verbreitung von Inhalten durch Fans und Follower sollte gezielt gefördert werden, denn Interaktionsmöglichkeiten (Teilen, Kommentieren, Liken) erhöhen die Reichweite.

## Ressourcen-Planung

Langfristige und nachhaltig wirksame Social Media-Strategien brauchen Zeit und erfordern eine laufende Optimierung, Aktualisierung sowie dauerhafte Pflege, wie zum Beispiel das Beantworten von Fragen und Kommentaren. Sowohl finanzielle, als auch personelle Investitionen sollten hier realistisch eingeschätzt werden.

## An erster Stelle sollte die eigene Website überprüft werden:

- Ist sie aktuell, gut verständlich, smartphonekompatibel und beinhaltet die wesentlichen Inhalte einer Organisation?
- Ist die Nutzung intuitiv und sind Inhalte leicht zu finden?
- Entspricht sie der Corporate Identity der Organisation?
- Ist sie technisch auf dem neuesten Stand?
- Sind weiterführende Tools wie Ticketing, Blogs, Archive etc. mit eingebunden?
- Gibt es eine gute Suchfunktion?
- Ist die Seite bei Google gut zu finden?

Die Website ist heute das Aushängeschild einer Organisation und Nutzer\*innen kommen häufig über die Website das erste Mal mit der Kultureinrichtung in Kontakt.

**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.

**Kurzbiografie Marion Dunkert**

Marion Dunkert studierte nach dem Abitur und einem FSJ Kultur Theaterwissenschaft und Komparatistik in Mainz und Wien. Hospitanzen und Assistenzen führten sie an das Theater Osnabrück, das TAG in Wien und das Mainfrankentheater in Würzburg. Erste Erfahrungen im Bereich der Festivalkoordination sammelte sie beim Heidelberger Stückemarkt, dem Forecast Festival in Berlin und dem Fringe Festival in Stockholm. Nach dem Masterstudium der Kulturwissenschaften und Ästhetischen Praxis an der Universität Hildesheim war sie für das Best OFF Festival Freier Theater der Stiftung Niedersachsen tätig. Heute arbeitet sie für die Künstlerstadt Kalbe in Sachsen-Anhalt und begleitet die junge Kulturinitiative auf dem Weg zur Professionalisierung.



Corporate Design  
in **Kultur**einrichtungen:

Tradition trifft Moderne – Vereinigung im  
Konsens der Zeit



Christoph Müller-Girod



Stiftung  
Niedersachsen

# mü l l e r - g i r o d

Der Bereich des Corporate Designs ist heutzutage ein umfassender: Er reicht vom Großen bis ins Allerkleinste dessen, was Ausdruck der Identität der Kultureinrichtungen ist. Dieser Ausdruck geht vom Unternehmenslogo, der gesamten Geschäftsausstattung samt Visitenkarten über die Unternehmenswebseite bis hin zu den Newslettern, Apps und eigenen Social Media-Profilen. Auch das Erscheinungsbild des Unternehmensgebäudes, der Büros und Spielstätten gehören hier dazu und bilden als Unterkategorie des Corporate Designs die so genannte Corporate Architecture. Ein Mal entwickelt sollte dieses Design wie in Stein gemeißelt sein, so das Denken vieler Leitungskräfte. Doch wenn die moderne Zeit neue Anforderungen an Institutionen als solche stellt, eventuell sogar Change Prozesse auslöst und von Nöten sind, so betrifft dieser Wandel alle Bereiche der Organisation und damit eben auch das Corporate Design. Dabei ist zwingend notwendig zu beachten, dass grundlegende Fragen nach der Identität einer Organisation (Corporate Identity) dem gesamten Corporate Design-Prozess vorangehen müssen.

Diese *Corporate Identity Fragen* beleuchten Themenbereiche wie diese:

- Für welche Werte stehen wir als Organisation? Diese betreffen einerseits das Verhalten der Mitarbeiter\*innen: intern (wie gehen wir miteinander um) und extern (wie kommuniziere ich nach außen), und was für ein Arbeitgeber man sein möchte (basisdemokratisch, hierarchisch, agil, sozial, nachhaltig, etc.). Zudem betreffen diese andererseits das Publikum und definieren, welchen Anspruch man wie bedienen möchte.
- Gibt es hier historisch gewachsene Normen und Wertvorstellungen? Wenn ja, welche? Und sind diese aktuell noch zutreffend und umsetzbar? Möchten wir noch nach diesen agieren?
- Oder brauchen wir hier eine Kurskorrektur in unseren gelebten Wertvorstellungen? Wenn ja, wohin soll es konkret gehen?
- Wie ist unsere Vision für die nächsten zehn Jahre?
- Was ist unser Ziel? Was ist unsere Mission?
- Was ist unser Alleinstellungsmerkmal?
- Warum tun wir, was wir tun?

Aus der Beschäftigung mit diesen Fragen und deren Beantwortung ergibt sich das *Unternehmensleitbild*. Dabei wird die Organisations- bzw. die Unternehmenskultur und -philosophie vom Unternehmensleitbild unmittelbar nach innen und außen beeinflusst. Intern betrifft es die Mitarbeiter\*innen und deren Identifikation mit der Institution und nach außen zeigt es sich im Image der eigenen Institution.

Nachdem die Corporate Identity und damit das *Selbstverständnis* sowie die zukünftige Ausrichtung bestimmt sind, geht es an die Erarbeitung eines *modernen Profils*. Und dieses Profil muss heutzutage mit einem *hohen Wiedererkennungswert* und einer *hohen Sichtbarkeit*, off- und online, einhergehen. Genau an dieser Stelle setzt der Corporate Design-Prozess an. Das Corporate Design geht immer Hand in Hand mit der Corporate Identity, es folgt aus ihr und ist Teil dieser. Alle Corporate Design Elemente sind ein harmonischer Ausdruck der zuvor definierten Corporate Identity.

Tradierte Corporate Design Grundregeln  
für die **Zukunft:**  
Form folgt Funktion  
und Basisarbeit als stabiles **Fundament**

Der Begriff *Corporate Design* (kurz: CD) steht für das Unternehmens-Erscheinungsbild und beinhaltet alle Elemente, die zu einem *einheitlichen Erscheinungsbild der Organisatio* gehören und beitragen. Ziel ist es, durch einen stringenten, harmonischen Außenauftritt einen Wiedererkennungswert zu schaffen und damit die eigene Marke bekannt zu machen. Bei jedem Kontakt mit der Marke muss der Wiedererkennungseffekt erreicht werden. Dies gelingt, wenn man von der Basis ausgeht, hier ein solides, stabiles Design-Fundament anlegt und daraus alle weiteren Elemente ableitet.

Die *Corporate Design-Basis* bilden folgende Bausteine:

- *Logo* (Bild, Symbol, Bildmarke) inklusive *Schriftzug* (Typogramm, Wortmarke (und Claim))
- *Hausschrift(en)* (konsequent verwendete Schriftart(en), Typografie)
- *Bildsprache* (abgeleitet aus der zuvor definierten Corporate Identity und passgenau zu dieser: Welche Bildsprache transportiert unsere Vision, unser Ziel und unser Alleinstellungsmerkmal?)
- *Farbkonzept* (abgeleitet aus der zuvor definierten Corporate Identity und passgenau zu dieser: Welche Farbe(n) transportieren unsere Vision, unser Ziel und unser Alleinstellungsmerkmal?)

Bei der Kreation und Ausarbeitung dieser Basis sollte man sich die tradierte Design-Grundregel unbedingt ins Gedächtnis rufen und vor allem beachten: Form folgt Funktion. Das bedeutet, dass der Firmenschriftzug oder die Hausschrift zum Beispiel nicht nur schön aussehen oder geformt sein müssen, sie müssen auch lesbar sein und ihre Funktion erfüllen. Nämlich, dass der/die Adressat\*in auf den ersten Blick und gut lesbar erkennt, wer hier mit ihm/ihr kommuniziert. Die Funktion des Designelements bestimmt also seine Form.

Wer sein Corporate Design verändern, verjüngen, wandeln und damit relaunchen möchte, leitet die neuen Bausteine aus der überarbeiteten Corporate Identity ab und stellt sich Fragen wie diese:

- Welche Farbe(n) aus der bestehenden Farbfamilie unseres CDs, welche Schriftart(en) spiegeln unsere neu definierten Werte, unsere zukünftige Philosophie wider?
- Möchten wir hier unsere Tradition fortsetzen und mit neuen Elementen verbinden? Wenn ja, wie? Welche Farbe, welche Schrift, welche Bildsprache trifft diesen Konsens?
- Oder möchten, brauchen wir einen „harten Bruch“ mit einem kompletten Redesign und völlig anderem Farb- und/oder Schriftkonzept?
- Ist die Form unseres Logos noch zeitgemäß? Oder möchten wir dieses griffiger, prägnanter, reduzierter oder oder gestalten?

Nehmen Sie sich die Zeit Fragen wie diese gemeinsam zu ergründen. Es lohnt sich! Ein zeitgemäßes Erscheinungsbild ist immens wichtig, um ein gut sichtbares Profil und eine klare Positionierung zu vertreten. So erhalten Sie Sichtbarkeit und damit den gewünschten Wiedererkennungswert. Tradition und Zukunft lassen sich dabei wunderbar verbinden. Der Weg in die Zukunftsfähigkeit von kulturellen Organisationen führt über das Sowohl-als-auch, sowohl offline, Print und live, als auch online und über die sozialen Medien. Und gleiches gilt auch für das Corporate Design. Wer diese Basisarbeit bedacht und gründlich macht, der profitiert von einem authentischen, stabilen Fundament mit einem klaren Erscheinungsbild und damit einem Ausdruck mit Wiedererkennungswert.

## Business folgt Basis

Nachdem diese Basis (neu) erschaffen ist, findet das damit definierte Corporate Design beim Alltagsbusiness, also bei allen Medien, Publikationen und Außendarstellungen seine Anwendung. Zu diesem „Business“ gehört wirklich alles, *wodurch Sie tagtäglich in Erscheinung* treten. Dazu gehören:

- Geschäftsausstattung I: Visitenkarten, Briefbogen, Stempel; Präsentationsvorlagen; jegliche Dokumente intern und extern
- Geschäftsausstattung II: Firmenschild(er), Banner, Fahnen als Gebäude- und Bürokennzeichnung; Beschilderungssystem; Gestaltung Foyer, Seminarräume, Büros und Spielstätten;
- Printmedien: Flyer, Plakate, Kataloge, Programme u.Ä.

- Digitale Medien: E-Mail-Signatur, Webseite, Newsletter, Social Media-Kanäle, Einbindung der Social Media-Kanäle auf der Webseite (Social-Wall-Plugin) Apps u.Ä.
- Werbematerialien und -mittel aller Art (Print und Online)
- Merchandisematerialien aller Art

Es erfordert in der Tat ein wenig Fleißarbeit, Zeit und Geduld wirklich alle Anwendungen nach oben genannten Regeln durchgängig zu gestalten und immer wieder zu schauen, ob alles als gesamtes Erscheinungsbild stimmig wirkt. Doch wenn die Basis stimmt, erfordert es eben nur diese Fleißarbeit zur stimmigen Gesamterscheinung. Und seien Sie gewiss, diese Arbeit zahlt sich aus und mündet in einer nachhaltigen, stringenten Kommunikation und damit wird das Ziel der Wiedererkennung erreicht.

Denken Sie nur einmal an fest etablierte Marken, deren Flyer, Plakat oder Werbespot, der Ihnen als erstes in den Sinn kommt: Reicht es da nicht oftmals schon aus, nur bestimmte Symbole oder eine bestimmte Bildsprache zu sehen und Sie wissen direkt, wer der Absender ist?

Was große, kommerzielle Marken mit vielen Ressourcen umsetzen können, ist nicht der Maßstab für Kulturinstitutionen, doch die Prinzipien dahinter können auch Sie für Ihre Einrichtung und Ihren Wiedererkennungswert nutzen.

Ressourcen einmal  
für immer **investieren –  
profitieren**

Wer nach dem Corporate Design-Prozess oder Relaunch/Re-design für die nächsten Jahre viel Zeit und noch mehr Nerven sparen möchte, der sollte alle Gestaltungsrichtlinien in einem sogenannten *Corporate Design-Handbuch* festhalten. In diesem werden zum Beispiel alle zu benutzenden Schriftarten und deren Abweichungen je Unterkategorie, wie Headline, Subline, Fließtext, für jegliche Materialien (Flyer, Werbeanzeigen usw.) sowie auch alle Farbtöne mit genauesten Angaben zu Farbcodes für Online und Print aufgelistet. Zudem gibt es idealerweise Erklärungen und Erklärungsbeispiele zu allen Anwendungen. Das erleichtert nicht nur Ihr Gedächtnis und dient als Nachschlagewerk, es ist vor allem auch für neue Mitarbeiter\*innen und alle externen Dienstleister\*innen, wie Grafiker\*innen und Druckereien, eine wertvolle Orientierung. Dieses CD-Handbuch ist eine Leit-schnur, in welche Sie ein Mal investieren müssen, um dann zukünftig viel Zeit sparen zu können, weil sich alle, ob intern oder extern, an dieser festhalten und entlang dieser bewegen können.

**Kurzbiografie** Christoph Müller-Girod

Die Agentur CMG Media mit Sitz im Ruhrgebiet wurde 2008 gegründet und ist auf die Bereiche Social Media Kommunikation und Content Produktion spezialisiert. Geschäftsführer Christoph Müller-Girod ist ein Pionier der deutschen Social-MediaSzene und seit über 10 Jahren freiberuflich tätig: Als Mitglied des Projekts „Philharmonie 2.0“ brachte er die Duisburger Philharmoniker als Europas erstes Orchester in die digitale Welt. Seitdem sind kulturelle Projekte wie das Beethovenfest und die digitale Transformation der WDR Klangkörper genauso in seinem Portfolio zu finden, wie die Partyrent Group, welche als eine der ersten Firmen im Bereich des Event Equipments mit ihm erfolgreich ins Social Web starteten.

Die Kommune –  
das unbekannte **Wesen**  
Tipps und **Strategien**  
zur erfolgreichen Durchsetzung



Elke Flake



Stiftung  
Niedersachsen

# f l<sup>e</sup>a l k<sup>k</sup>e<sup>e</sup>

Soziokulturelle Einrichtungen haben immer einen engen Bezug zu ihrem kommunalen Umfeld. Sie prägen mit ihrer Praxis die Stadt, den Stadtteil, das Dorf und manchmal auch die Region. Dieser gesellschaftliche Kontext prägt auch sie. Die Einrichtungen sind kommunale Akteure. Sie sind aber auch abhängig von ihrer Kommune, zumindest wenn es um die Finanzen geht. Nach einer Statistik der Bundesverbandes Soziokultur aus dem Jahr 2019 finanzieren sich die soziokulturellen Zentren zu 52 % aus selbst erwirtschafteten Mitteln. Der Rest erfolgt über öffentliche Zuschüsse, Stiftungsgelder und Sponsoring. Für vorhabenbezogene zeitlich befristete Projektmittel gibt es viele Geldgeber. Anders ist es aber bei der Grundfinanzierung für Personal und unmittelbare Betriebskosten. Hier braucht es eine dauerhafte Finanzierung. 80 % der institutionellen Förderung erfolgt über die Kommunen. In diversen Bundesländern, wie z. B. in Niedersachsen, ist die kommunale Förderung die einzige Möglichkeit, die notwendigen Grundkosten zu finanzieren. Und hier liegt gerade im ländlichen Raum ein Riesenproblem. In strukturschwachen Gebieten haben die Kommunen selbst große Finanzprobleme und tun sich schwer, Kultureinrichtungen in freier Trägerschaft dauerhaft zu unterstützen. Oft fehlt auch die Erkenntnis bei den Entscheidungsträgern, dass eine Grundfinanzierung notwendig ist. Kulturvereine, wie auch alle anderen Vereine, so heißt es, werden ehrenamtlich betrieben. Wenn man einem einzigen Verein regelmäßige Zuschüsse gäbe, dann hätten auch alle anderen Vereine ein Recht darauf und das sei nicht leistbar. So lautet zumindest die Meinung vieler Mandatsträger.

Manchmal geht die rein ehrenamtliche Praxis der Einrichtungen ja auch über viele Jahre gut, weil es quasi „unbezahlte Hauptamtliche“ gibt, die regelmäßig und kontinuierlich mehr als zwanzig Arbeitsstunden in der Woche für die Grundstruktur des Vereins aufbringen. Irgendwann, meistens nach einem Generationenwechsel, ist das aber vorbei. Der Kulturverein ist groß geworden, er ist Dienstleister im Kulturbereich für viele geworden. Es gibt eine Menge Verwaltungsarbeit und geschäftsführende Tätigkeiten, die kaum noch jemand ehrenamtlich erledigen kann. Wenn auch immer noch genügend Ehrenamtliche für die einzelnen Veranstaltungen und Projekte da sind, so ist doch eine bezahlte Kraft zur Aufrechterhaltung der Struktur notwendig. Das kann bei kleinen Einrichtungen im ländlichen Raum eine Teilzeitkraft mit fünfzehn oder zwanzig Wochenstunden sein. Aber die verhältnismäßig kleine Summe von oftmals nur 20.000 € pro Jahr kann nicht erwirtschaftet und auch nicht aus Projektgeldern finanziert werden. Und so sind viele Einrichtungen in ihrer Existenz gefährdet, wenn nicht regelmäßig kommunale Gelder fließen.



Aber das ist oft schwieriger als gedacht. Einfach nur einen Antrag auf Förderung zu stellen, reicht fast nie. Es braucht dazu viel Überzeugungskraft, Zähigkeit und meistens ein gut durchdachtes Vorgehen. Ein Erfolgsrezept, das man einfach nachkochen kann, gibt es nicht. Jede Kommune ist anders. Dieser Artikel soll das notwendige Grundwissen zum Umgang mit der Kommune vermitteln und einige praktische Tipps geben, damit man nicht immer in die gleiche Falle läuft.

Wo ein **Wille** ist,  
da ist auch ein **Weg**...

Es gibt einen Satz des ehemaligen Verwaltungschefs meiner Kommune, der mir bis heute haften geblieben ist. Im Gespräch mit ihm über die Finanzlage der Kommune sagte er: „Für das, was gewollt wird, ist immer irgendwie Geld da“. Er meinte das keinesfalls zynisch und auch nicht unrealistisch. Eine zweite Elbphilharmonie wäre in meiner Stadt sicher nicht finanzierbar, aber wahrscheinlich auch nicht wirklich gewollt. Das Zauberwort heißt GEWOLLT. Nur, wenn die kommunalen Entscheidungsträger zum Zeitpunkt der Entscheidung überzeugt sind, die Einrichtung als unverzichtbar einzuschätzen und zu wollen, wird man sich mit einem Wunsch nach institutioneller Förderung durchsetzen. Doch, wie schafft man das, gewollt zu werden?

## Kultur ist systemrelevant

Der Vertreter eines Kulturvereins in einer Kleinstadt, der sich nach vielen Jahren und großer Existenznot die Finanzierung einer Teilzeitstelle durch eine langjährige Förderung der Kommune sichern konnte, antwortete auf die Frage nach dem wichtigsten Kriterium für den Erfolg: „Der wichtigste Schritt war, als wir uns selbst in einem Entwicklungsprozess klargemacht haben, wie wichtig und unverzichtbar wir für unsere Stadt sind. Ohne diese Erkenntnis hätten wir nicht überzeugend auftreten können“. Das hört sich banal an, ist aber eines der Grundelemente zur Durchsetzung. Ich muss überzeugt von der Bedeutung und dem Bedarf für meine Einrichtung in der Kommune sein und ich muss das auch kompetent vertreten können. Vereinsvertreter\*innen, die sagen, Kultur und unsere Arbeit sind wichtig, dieses aber in Bezug auf die Gegebenheiten in ihrer Kommune nicht untermauern können, werden scheitern.

Schauen wir uns einmal die Einrichtungen an, die seit der Gründungswelle der soziokulturellen Zentren in den achtziger und neunziger Jahren überlebt haben und eine dauerhafte institutionelle Förderung erhalten. Bei vielen hat es

mehrere Jahre gedauert, bevor die ersten festen Zuschüsse flossen. Fast immer waren aber vier Bedingungen ausschlaggebend für den Erfolg:

1. hohes Engagement und Herzblut für die Einrichtung
2. hohe Kompetenz, sowohl in der Sache, als auch in der Kenntnis der Kommune
3. Zähigkeit und Hartnäckigkeit
4. das offene „Durchsetzungs-Fenster“, das rechtzeitig erkannt wird.

Der erste Punkt erklärt sich von selbst. Ich muss für etwas brennen, wenn ich andere überzeugen will. Ich darf aber auch kein „Spinner“ sein und den Eindruck eines unrealistischen Träumers hinterlassen. Es gibt nichts Schlimmeres bei einem Gespräch mit Vertreter\*innen der Kommune, wenn ich entscheidende Fragen nicht beantworten kann und herumschwafele. Das sind z. B. Fragen zur Statistik: Wie viele Besucher\*innen kommen zu den Veranstaltungen, woher kommen sie, welche Altersgruppen erreicht der Verein? Das sind, ganz wichtig, Fragen zur Wirtschaftlichkeit: Wie hoch ist der Jahresumsatz, wie setzt er sich zusammen, wieviel Zuschuss benötige ich von der Kommune? Was will ich mit diesem Zuschuss machen und wieso geht es nicht ohne? Ein Tipp: Bevor ich zur Kommune gehe, sollte ich mir all diese Fragen selbst stellen und die Grundlagen erarbeiten. Man kann das auch als Übung in der Gruppe machen und ein Teil der Gruppe versetzt sich in die Rolle des Skeptikers, der hinterfragt und nachhakt. Dann tauchen schnell die Schwachstellen auf, an denen weiter gearbeitet werden muss.

Kompetenz braucht es aber auch in der Kenntnis der jeweiligen Kommune. Wenn ich nicht weiß, wie die Mehrheitsverhältnisse in meiner Kommune sind, wenn ich nicht über die wesentlichen Akteur\*innen informiert bin, rede ich schnell dauerhaft mit den Falschen oder trete ins Fettnäpfchen. Ich empfehle dazu, ab und zu bei einer Ratssitzung und/oder einer Kulturausschusssitzung zuzuhören. Die sind öffentlich und geben ein gutes Bild über einflussreiche und weniger einflussreiche Personen und die Gesprächskultur. Hilfreich ist auch die regelmäßige Lektüre des Lokalteils der Zeitung. Da erfahren wir, was gerade die wesentlichen Themen sind. Und die prägen die Realität von Ratsmitglied und Verwaltung. Wenn das lokale Jugendzentrum gerade geschlossen werden soll, damit Personal für den Kindergarten finanziert werden kann, wenn dem kommunalen Schwimmbad gerade die Zuschüsse gestrichen wurden, dann sind die Bedingungen zur Durchsetzung sicher nicht gut. Da heißt es oft, die Eiszeit zu überwinden und sehr bescheiden daher zu kommen. Andererseits kann es auch positive Durchsetzungsfaktoren geben.

Eine Umfrage, die der Kommune wenig Attraktivität im Freizeitwert bescheinigt, kann als Hebel genutzt werden. Wichtig ist, sich in die Köpfe der Entscheidungsträger\*innen hinein zu versetzen. Und noch ein wichtiger Rat: Es ist mehr als sinnvoll, sich mit dem Haushalt der Kommune zu beschäftigen. Wieviel Geld bewegt die Kommune pro Jahr? Hat sie Überschüsse oder Defizite, ist sie überschuldet? Zahlt sie Zuschüsse und wenn ja, an wen und in welcher Höhe? Danach wird die Einrichtung in der Lage sein, ihre Situation realistisch einzuschätzen und nicht überzogene Forderungen zu stellen. Die Haushalte der jeweiligen Gemeinde sind in der Regel im Internet zu finden. Wenn nicht, kann man ein Ratsmitglied seines Vertrauens bitten, einen Haushaltsplan zur Verfügung zu stellen.

Der dritte Punkt ist oft sehr frustrierend. Es kann manchmal Jahre dauern, bis man sich durchsetzt. Da muss es dann heißen: bloß nicht aufgeben. Überlegen, woran der letzte Anlauf gescheitert ist, daraus lernen und weiter dranbleiben. Es kann einfach sein, dass die Zeit noch nicht reif war. Es braucht für die Durchsetzung immer ein offenes Fenster, das heißt Umstände, die oftmals unerwartet den Durchbruch bringen. Im einfachsten Fall sind das bevorstehende Wahlen, die es zu nutzen gilt. Das können auch in Aussicht gestellte Förderprogramme von Bund oder Land sein, eine neue Koalition im Land mit neuem Programm im Kulturbereich. Oder auch gesellschaftliche Ereignisse: Ohne Fukushima wäre ein Atomausstieg so schnell nicht möglich gewesen. Die jetzige Corona Krise wird viel zur Digitalisierung der Schulen beitragen, vielleicht auch die Erkenntnisse über die dauerhafte Sicherung kleiner Kultureinrichtungen schärfen. Diese Fenster gilt es zu erkennen und den Fuß in den Fensterspalt zu setzen.

Wie gesagt, jede Kommune ist anders und es gibt nicht das allgemeingültige Erfolgsrezept. Je nach Umfeld und den handelnden Akteur\*innen muss sich jede Einrichtung ihre eigene Strategie erarbeiten. Einige allgemeingültige Tipps zum Umgang mit Rat und Verwaltung sollen hier aber noch gegeben werden.

## 1. Grau ist alle Theorie

Nach der Theorie der Kommunalen Selbstverwaltung bereitet die Verwaltung die Beschlüsse des Rates vor, dieser beschließt bzw. verändert sie nach ausführlicher Debatte und macht Zielvorgaben. Die Verwaltung setzt die Beschlüsse um, der Rat kontrolliert die Umsetzung und der Kreislauf beginnt von neuem. In dieser Theorie ist der Rat der absolute Souverän

und steht im ständigen Austausch mit der Verwaltung. Die Praxis in den meisten Kommunen sieht anders aus. Oftmals bereitet die Verwaltung die Beschlüsse im „closed shop“ Verfahren vor. Es wird zunächst in der Verwaltung eine abgestimmte Verwaltungsmeinung erzeugt. Die Information an die Politik erfolgt erst spät mit der Beschlussvorlage oder gar nicht. Andersherum erfolgt die Beschlussfassung durch den ehrenamtlichen Rat oft unter Zeitdruck. Die Antragsmacht des Rates ist begrenzt, die Verwaltung kann unliebsame Beschlüsse lange ausbremsen. Der Rat ist oft uneinig und zerstritten, manchmal dominiert Parteienpolitik die Sachpolitik. Als dritte nicht offizielle Macht gibt es noch die „einflussreichen Kreise“, die oftmals erheblicher einwirken, als man denkt.

Gehe nie von einem informierten Gegenüber aus. Informiere immer Verwaltung und Rat, sowie alle politischen Ebenen und Fraktionen. Ein Antrag oder ein Konzept wird formal an die Verwaltung gerichtet. Wenn man nicht weiß, an wen, ist der/die Oberbürgermeister\*in oder der/die zuständige Dezerent\*in (Beigeordnete) die richtige Adresse. Die Fraktionen erhalten bei wichtigen Schreiben immer eine Kopie mit der Bitte um Unterstützung. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Verwaltung das Schreiben automatisch an den Rat weiterleitet. Immer alle Fraktionen informieren, auch die Gegner. Ausnahmen können Fraktionen am ganz rechten Rand sein. Versuche herauszufinden, wer zu den „einflussreichen Kreisen“ gehört. Es ist äußerst hilfreich, einige als Unterstützer\*innen zu gewinnen.

## 2. Jede/r hat seine eigene Realität

Menschen leben in unterschiedlichen Realitäten. Deine ist sicher eine andere als die deines Gegenübers.

Versetze dich in die Realität deines Gegenübers. Deine Inhalte überzeugen nicht vorrangig, bitte keine lange Theorie! Das wirkt oft arrogant und ermüdend. Ich habe es auch in der Politik immer mit Menschen zu tun, die menschlich reagieren. Verlasse dich deshalb nie auf Aussagen Einzelner wie „Das mache ich schon“ oder informiere nur einzelne Fraktionen. Das erzeugt bei den anderen Ablehnung und Enttäuschung bei dir. Stell dir einmal vor, da berichtet eine Fraktion von einem vorliegenden Antrag eines Vereins, von dem du in der anderen Fraktion noch nie etwas gehört hast. Das schafft nicht gerade Sympathien für dein Anliegen. Fast noch schlimmer ist es, wenn die Verwaltung nichts weiß, weil der Verein sich nur an die Politik gewendet hat. Versuche

verlässliche Informant\*innen in Verwaltung und Politik zu finden, die dich auf dem Laufenden halten und dir Ratschläge zum Umgang mit einzelnen Personen geben.

### 3. Ein gutes Konzept und eine gute Strategie sind die halbe Miete

Je größer das Vorhaben, desto wichtiger ist ein durchdachtes und gut ausgearbeitetes schriftliches Konzept. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn zum ersten Mal ein größerer Antrag auf Förderung gestellt wird. Ein gutes Konzept sollte immer enthalten:

- Aufgabe und Zielsetzung der Einrichtung unter Berücksichtigung lokaler Bedarfe und des Umfeldes,
- Zielgruppe (lokal, regional),
- konkretes Angebot und Anzahl der Aktivitäten einschließlich geschätzter Nutzerzahlen,
- ein seriös durchgerechneter Wirtschaftsplan mit einem Stellenplan (falls mehrere hauptamtliche Stellen da sind),
- notwendiger Zuschuss der Kommune und andere Finanzierungen durch Einnahmen und Drittmittel.

Man kann sich das wie ein gut ausgearbeitetes Angebot für einen kommunalen Auftrag vorstellen. Auch hier gilt: seitenlange theoretische Ausführungen passen an die Universität, überzeugen aber nicht in einem Durchsetzungskonzept. Zudem haben wir es bei Ratsmitgliedern mit ehrenamtlich Tätigen zu tun, die keine informierten Fachleute sind.

Erzeuge bei dem/der Leser\*in ein klares Bild wie in einem Film. Nur ein konkretes, an die kommunalen Realitäten angepasstes Konzept kommt in den Köpfen an.

Vor einem schriftlichen Zuschussantrag immer überprüfen, ob das Thema und das Konzept schon in den Köpfen der Entscheidungsträger\*innen ist. Ohne das hat ein Antrag keinen Sinn. Erarbeite dir eine Durchsetzungsstrategie. In welchen Schritten gehe ich vor? Ist es vielleicht sinnvoll, zunächst Gespräche zu führen, um das Konzept vorzustellen? Was ist realistisch? Sind Zwischenschritte möglich und nötig? Wer ist Verbündeter, wer Gegner? Wann ist ein guter Zeitraum? Ein Hinweis noch zum Schluß: Die Kommune ist nicht nur der Rat und die Verwaltung, sondern die Gemeinschaft aller Einwohner\*innen. Wir selbst sind als ihre Bürger\*innen Teil der kommunalen Selbstverwaltung und auch Akteur\*innen. Die Öffentlichkeit, die Aufmerksamkeit der anderen Bürger\*innen und die Medien spielen manchmal die entscheidende Rolle. Nutze sie!

## Kleines Grundwissen zur Kommune

*Der vorliegende Text behandelt in aller Kürze das benötigte Grundwissen über den Aufbau der Kommune. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wer mehr wissen will, findet im Netz eine Reihe guter Artikel unter den Stichworten „kommunale Selbstverwaltung“ oder „Gemeindeordnung“. Hilfreich sind auch die Web-Seiten der Zentralen für politische Bildung, der großen Bildungsträger und der einzelnen Parteistiftungen, die in der Regel gut ausgearbeitetes fundiertes Material anbieten.*

Die Kommune, d. h. Stadt, Gemeinde oder auch die Gemeindeverbände wie die Landkreise sind keine direkten staatlichen Organe. Sie sind Gebietskörperschaften, Körperschaften des öffentlichen Rechts, auf die aber viele staatliche Aufgaben des Bundes und der Länder übertragen wurden. Die Kommunen stehen unter der Aufsicht ihres jeweiligen Landes. Die konkrete Ausgestaltung ist in den entsprechenden Gemeindeordnungen der Länder beziehungsweise den Kommunalverfassungsgesetzen festgelegt. Sie sind von Bundesland zu Bundesland etwas unterschiedlich, aber grundsätzlich ähnlich aufgebaut. Die Ausführungen in diesem Abschnitt beziehen sich auf das niedersächsische Kommunalverfassungsgesetz.

### Aufgaben der Kommune

Grundsätzlich gilt die Allzuständigkeit der Kommune, d. h. sie ist grundsätzlich für alles in ihrem Gemeindegebiet zuständig, es sei denn, durch Gesetze wird eine andere Zuständigkeit geregelt. Das sind beispielsweise die Justiz, die Polizei und der Unterricht an den Schulen. Diese fallen in die Hoheit der Länder. Bei den Aufgaben der Kommune unterscheidet man zwischen drei Bereichen.

Da ist zum einen der übertragene Wirkungskreis. Das sind Aufgaben aufgrund gesetzlicher Vorgaben, die bundesweit einheitlich ausgeführt werden müssen. Beispiele sind: das Meldewesen, die KFZ Zulassung, aber auch die Ausländerbehörde. Dieser Bereich fällt nicht in die Kompetenz des Rates, sondern ist dem/der jeweiligen Verwaltungschef\*in unterstellt. Der zweite Bereich umfasst die sogenannten Pflichtaufgaben. Diesen Aufgaben liegen Gesetze zugrunde, über deren Ausgestaltung es im Rahmen des gesetzlichen Rahmens einen gewissen Spielraum gibt. Beispiele hierfür sind die Kindergärten, die Aufgaben der Gemeinde als Schulträger für Gebäude und Schulform, die Hilfen zur Erziehung oder die Unterhaltung der Gemeindestraßen. Dann gibt es

noch die sogenannten freiwilligen Aufgaben, die missverständlich oft als tatsächlich freiwillig, also eigentlich überflüssig angesehen werden. Dazu gehören der gesamte Kulturbereich, die Schwimmbäder oder der Sport. Freiwillig bedeutet hier aber nur, dass es keine gesetzlichen Vorgaben über Umfang und konkrete Ausgestaltung gibt. So heißt es im niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetz: „Sie (die Gemeinde) stellt in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für ihre Einwohner und Einwohnerinnen erforderlichen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen öffentlichen Einrichtungen bereit.“ In der Einschränkung „im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit“ liegt das Problem für den Kulturbereich. Fehlt das Geld, dann fehlt es als Erstes für die freiwilligen Aufgaben. Die Pflichtaufgaben müssen ja irgendwie erledigt werden, sie sind gesetzlich vorgeschrieben.

### Finanzierung

Die Kommune muss alles aus ihren Einnahmen finanzieren. Ein großer Teil erfolgt aus Zuweisungen von Bund und Land für die Erstattungen der Aufgaben des übertragenen Wirkungskreises und eines Teils der Pflichtausgaben. Der Rest muss über eigene Einnahmen der Gemeinde finanziert werden, über Anteile an den Steuereinnahmen und eigene nur den Kommunen zustehende kommunale Steuern. Bei den Steuern sind der kommunale Anteil an der Einkommenssteuer und die Gewerbesteuer als die wichtigsten zu nennen. Diese sind aber sehr schwankend und konjunkturabhängig. Arme Gemeinden in strukturschwachen Gebieten mit niedriger Wirtschaftskraft haben deutlich geringere Einnahmen pro Einwohner\*in als eine vergleichbare Gemeinde in einer prosperierenden Region. Jede Kommune verabschiedet (meistens jährlich) einen Haushaltsplan, in dem alle Einnahmen und Ausgaben festgelegt sind. Haushaltsdebatten sind oft die wichtigsten Ratsdebatten im Jahr. Der Haushalt muss in den Einnahmen und Ausgaben ausgeglichen sein. Etwaige durch Kredite finanzierte Defizite müssen in den Folgejahren refinanziert werden. Ist das nicht möglich, müssen Konsolidierungsprogramme erarbeitet werden. Dass dann primär an den sogenannten freiwilligen Ausgaben gespart wird, versteht sich von selbst.

Mit Ausnahme weniger kreisfreier Städte gehören die Kommunen einem Gemeindeverbund, dem Landkreis an. Auf den Landkreis sind bestimmte kommunale Aufgaben übertragen, die nicht auf dem Gemeindegebiet einzeln erledigt werden. Die Kultur gehört nicht unbedingt überall auch zu den Landkreisaufgaben. Die Gemeinden finanzieren den Haushalt des Landkreises über eine Umlage aus ihrem Gemeindehaushalt.

### *Der (Ober)Bürgermeister, die (Ober)Bürgermeisterin*

An der Spitze der Gemeinde steht ein\*e meistens direkt gewählte Bürgermeister\*in oder Oberbürgermeister\*in. Bis auf sehr kleine Kommunen ist er/sie hauptamtlich tätig. Er/sie ist die mächtigste Person in der kommunalen Selbstverwaltung, weil er/sie einerseits die Gemeinde nach außen vertritt und andererseits Chef\*in der Verwaltung ist. Alle Mitarbeiter\*innen der Verwaltung sind ihm/ihr direkt unterstellt und handeln in Vertretung beziehungsweise im Auftrag der Bürgermeister\*in. In der Regel sind die Verwaltungen sehr hierarchisch organisiert. „Die Verwaltung spricht mit einer Stimme“, alle Mitarbeiter\*innen haben nach außen eine einheitliche abgestimmte Verwaltungsmeinung zu vertreten. Diese kann von dem/der Bürgermeister\*in vorgegeben werden. Meistens wird sie in einem vorher erfolgten Diskussionsprozess innerhalb der Verwaltung erarbeitet, gilt aber dann. Man muss sich also nicht wundern, wenn ein Mitglied der Verwaltung plötzlich eine andere Position vertritt als die von ihr aufgrund ihrer Persönlichkeit erwartete. In den Landkreisen heißt der/die Verwaltungschef\*in Landrat oder Landrätin. Sinngemäß gilt hier aber das gleiche.

### *Die Verwaltung*

In größeren Kommunen, die manchmal mehrere tausend Mitarbeiter\*innen umfassen, ist die Verwaltung noch einmal untergliedert. In Niedersachsen unterteilt sie sich in die Dezernate mit einem/r Dezernent\*in an der Spitze. Jedem Dezernat sind Fachbereiche zugeordnet mit einer Fachbereichsleitung und diese können sich wieder in Abteilungen untergliedern. Auch hier gilt das hierarchische System. Jede Kommune ist dabei anders aufgeteilt. So kann es für den Kulturbereich ein extra Kulturdezernat geben. Er kann aber auch einem Dezernat für Jugend, Sport und Bildung zugeordnet sein oder einem Dezernat mit ganz anderem Zuschnitt. Dezernent\*innen und die Fachbereichsleitungen sind wichtige Ansprechpartner\*innen, wenn es um Anliegen im Kulturbereich geht. Es ist empfehlenswert, sich einen Verwaltungsgliederungsplan der jeweiligen Kommune zu besorgen, um den Aufbau und die Stellung der Kontaktpartner\*in in der Verwaltungshierarchie einordnen zu können.

Die Verwaltung bereitet in Form von Ratsvorlagen die Beschlüsse des Rates vor und setzt sie um. Sie setzt auch die beschlossenen Anträge des Rates um, die vom Rat auf Antrag der Fraktionen ohne ausgearbeitete Verwaltungsvorlage gestellt werden. Sie ist das handelnde Organ und fast immer auch das Mächtigste. Es braucht schon einen starken Rat, um sich gegen die Verwaltung in entscheidenden Fragen dauerhaft durchzusetzen.



## Der Rat

Er wird in Niedersachsen alle fünf Jahre direkt gewählt. Die Anzahl der Ratsmitglieder richtet sich nach der Gemeindegröße. Er heißt Gemeinderat oder Stadtrat, in den Landkreisen Kreistag. Alle Ratsmitglieder und Kreistagsmitglieder sind ehrenamtlich tätig. In der Regel gliedert sich der Rat in Fraktionen je nach Partei- oder Listenzugehörigkeit. Jede Fraktion wählt sich eine Fraktionsvorsitzende oder einen Fraktionsvorsitzenden.

Der Rat beschließt über ihm explizit zugewiesene Aufgaben wie Satzungen, Verordnungen, Gebühren und natürlich den Haushalt. Ein Teil der Beschlüsse wird nicht über den Rat gefasst, sondern über den Verwaltungsausschuss, ein gesondertes Organ der Kommune. Dieser Ausschuss setzt sich aus dem/der (Ober)bürgermeister\*in, stellvertretenden Bürgermeister\*innen und Vertreter\*innen der Fraktionen zusammen und tagt nicht öffentlich. Der Rat kann aber in allen Fragen die abschließende Beschlusskompetenz an sich ziehen.

Alle Beschlüsse, die in die Zuständigkeit des Rates fallen, müssen im Verwaltungsausschuss vorbehandelt werden. Damit ist der Verwaltungsausschuss kein Ausschuss wie jeder andere, sondern ein wesentliches Steuerungsorgan, in dem oftmals Klartext gesprochen wird. In der Regel sind die Mitglieder des Verwaltungsausschusses auch die einflussreichsten Personen in ihrer Fraktion.

Die Fraktionen haben das Recht im Rat eigene Anträge oder Anfragen einzubringen. Das meiste politische Handeln erfolgt aber über die von der Verwaltung vorbereiteten Beschlussvorlagen.

Ebenfalls zur Vorbereitung der Ratsbeschlüsse kann der Rat Fachausschüsse bilden, die aber nur für wenige Punkte abschließend beschlussfassend tätig sind. Die Fachausschüsse sollen die inhaltliche Fachdebatte führen und die Fraktionsmeinungen vorbereiten. Die meisten Punkte werden im Rat oder Verwaltungsausschuss endgültig beschlossen. Es ist nicht unüblich, dass der Rat sich anders entscheidet als das Votum der Fachausschüsse vorgibt. Gerade in Haushaltsberatungen kann man als Kulturträger unliebsame Überraschungen erleben, wenn der Kulturausschuss zwar positiv über einen Zuschuss abgestimmt hat, Verwaltungsausschuss und Rat ihn aber ablehnen. Wieviele und welche Ausschüsse gebildet werden, entscheidet der Rat in seiner ersten Sitzung nach der Wahl. Lediglich für die Aufgaben des Jugendhilfeträgers und des Schulträgers muss gesetzlich vorgeschrieben

ein Jugendhilfeausschuss und ein Schulausschuss gebildet werden. Das kann die Gemeinde selbst oder der jeweilige Landkreis sein.

#### *Gelebte Politikkultur*

Die gesetzlichen Vorgaben über die Gemeindeordnungen sind in allen Kommunen gleich, die gelebte Praxis kann aber höchst unterschiedlich sein. Das hängt sehr von den handelnden Personen und der gelebten politischen Kultur ab. So kann ein/e sehr autoritäre/r Bürgermeister\*in das Heft des Handelns in der einen Kommune in der Hand halten. Dann gibt es im Rat so gut wie keine kontroversen Diskussionen. In einer anderen Kommune herrscht aber vielleicht eine lebhaft debattierende Kultur und ein eher Konsens orientierter Politikstil. In einer anderen gibt es laufend Kampfabstimmungen. Wir finden alle möglichen Formen der gelebten Praxis in den Kommunen. Das ist auch gut so. Denn Demokratie ist vielfältig und lebendig.

#### **Kurzbiografie** Elke Flake

Elke Flake baute Anfang der achtziger Jahre das soziokulturelle Zentrum Brunsviga in Braunschweig mit auf und kam so in den ersten Kontakt mit der Kommune. Vier Jahre wurde das Zentrum rein ehrenamtlich betrieben. Ab 1985 bis 2019 war sie hauptamtlich geschäftsführend in der Brunsviga als Verwaltungs- und Finanzchefin tätig. Von 1991 bis 2019 war sie in Teilzeit Regionalberaterin der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Niedersachsen und hat Kulturschaffende in allen Fragen der Kulturarbeit beraten und begleitet, unter anderem auch in der Konzepterstellung, der Organisationsentwicklung und Change Prozessen. Heute ist sie als freie Kulturberaterin aktiv. Aus ihrer Arbeit und den Kontakten zur Kommune erwuchs eine Leidenschaft für Kommunalpolitik. Sie ist seit 1986 mit Unterbrechungen kommunalpolitisch tätig und seit 2006 Mitglied des Stadtrates in Braunschweig.

Verein, GmbH  
und andere **Rechtsformen**  
**Trägermodelle**  
Geeignete für soziokulturelle Einrichtungen



Elke Flake



Stiftung  
Niedersachsen

Die meisten soziokulturellen Einrichtungen in freier Trägerschaft werden in der Rechtsform des eingetragenen Vereins betrieben. Es gibt aber noch eine Vielzahl anderer Rechtsformen von der GbR, über die gGmbH bis hin zur Stiftung oder Genossenschaft, die wir in Deutschland als Rechtsträger für Kultureinrichtungen vorfinden. Spricht die hohe Zahl an Vereinen dafür, dass der Verein die beste Form ist?

Nachdenklich machte mich vor einiger Zeit ein Gespräch mit einer Gruppe junger Kreativer, die auf die Frage nach einer geeigneten Trägerform für ihre geplante Kultureinrichtung zum Vorschlag Verein sagten, das wäre für sie ein veraltetes Modell, echt „old fashioned“. Heute würde man doch andere Formen bevorzugen als in den Zeiten der achtziger Jahre. Zugegeben, die meisten Einrichtungen sind in diesen bewegten Zeiten entstanden und die Rechtsform Verein passte einfach gut zum basisdemokratischen Selbstverwaltungsmodell der damaligen Generation. Aber auch damals schon gab es kritische Stimmen zum Verein wie „typisch deutsche Vereinsmeierei“ bis hin zur „Gartenzwergkultur“. Letztendlich gab es aber gute Gründe, diese Form zu wählen und die gibt es auch heute noch.

Dieser Artikel will aber keine ideologische Diskussion zum Thema führen, sondern die Frage geeigneter Trägerformen unter juristischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachten. Bewertet wird nach der Praxistauglichkeit. Um die Antwort gleich vorweg zu nehmen: Die optimale Trägerform gibt es nicht. Je nach Art und Größe der Institutionen schlägt aber das Pendel mehr in die eine oder die andere Richtung aus. Dazu ist eine Abwägung des Einzelfalls nötig.

Schauen wir uns einmal die typische Entwicklung eines Zentrums an und betrachten die dahinter liegende Rechtsform. Betrachten wir das fiktive SozioK-Haus irgendwo in einer deutschen Stadt, das sich von einer kleinen Initiative zu einem großen Zentrum entwickelte.

## Von der Initiative zum Verein

Die Idee dazu hatte und treibende Kraft auch später war Elfriede M., die zunächst als Einzelperson zwei bis drei Kulturveranstaltungen pro Jahr ehrenamtlich und eher aus Liebhaberei organisierte. Seitdem sie dafür Eintritt nahm, war es eine selbstständige, freiberufliche wirtschaftliche Tätigkeit und formal betrachtet war Elfriede damit eine *Soloselbstständige*, die persönlich voll haftbar war. Eigentlich wäre, auch wenn keinerlei Gewinn dabei entstand, eine jährliche Steuererklärung dafür nötig gewesen.

Elfriede gründete mit vielen anderen eine Initiative zur Gründung eines Kulturzentrums in ihrer Stadt, des SozioK-Hauses. Damit nahmen die Aktivitäten erheblich zu und ab sofort wurde alles im Namen der SozioK-Initiative durchgeführt. Juristisch betrachtet ist diese Betreiberform eine *Gesellschaft bürgerlichen Rechts*, eine GbR. Sie ist eine *Personengesellschaft*. Man muss sich dabei für eine kulturelle, nicht gewerbliche Tätigkeit nicht extra anmelden. Es braucht eigentlich nur eine Steuernummer und eine entsprechende Steuererklärung. Die Form der GbR ist heute im kulturellen Bereich bei professionellen Musik- oder Theatergruppen sehr verbreitet und eigentlich könnte man auch ein soziokulturelles Zentrum so betreiben. Es ist eine einfache Rechtsform. Der eventuelle Gewinn der GbR wird am Ende des Jahres unter den Mitgliedern aufgeteilt und jede/r gibt das in ihrer/seiner persönlichen Steuererklärung an. Auf diese Art kann man an einzelne Personen der GbR auch Honorare zahlen. Diese werden im Laufe des Jahres als Gewinnentnahmen verbucht und mit dem Jahresabschluss verrechnet. Voraussetzung ist aber, dass der Kreis der Aktiven klein, überschaubar und möglichst konstant ist. Denn es gibt einen großen Haken: Alle Mitglieder der Initiative sind automatisch auch GbR Mitglieder und damit voll haftbar für alle Aktivitäten. Jedes Mitglied kann im Namen der Initiative handeln, solange nicht intern etwas anderes in einem GbR Vertrag geregelt ist. Für das SozioK-Haus war diese Rechtsform auf Dauer nicht geeignet. Immerhin war die Zahl der Aktiven schnell auf mehr als 50 Personen angewachsen, die nicht alle gesamtverantwortlich tätig waren und es auch nicht sein wollten. Die Stadt, die das Haus der Initiative zum Betrieb als Kulturhaus überließ, wollte einen verbindlichen Träger und verantwortliche unterschreibungsberechtigte Personen. Zudem sollten Zuschüsse gezahlt werden. Dazu musste aber das SozioK-Haus gemeinnützig sein, so wollte es die Stadt. Das geht grundsätzlich bei Personengesellschaften nicht und bei der nach wie vor ehrenamtlichen Tätigkeit aller Beteiligten war schnell klar:

### Wir **gründen** einen **Verein**

Formal ist der Verein keine natürliche, sondern eine juristische Person, sozusagen eine künstliche Person, die voll rechtsfähig ist. Diese künstliche Person nennt man Körperschaft. Es gibt noch eine Reihe anderer Körperschaften, von denen in diesem Zusammenhang noch die GmbHs, Stiftungen und Genossenschaften genannt werden sollen. Auf diese Formen wird später eingegangen (s. Abschnitt „Umwandlung in eine neue Rechtsform“.) In unserem Fall entscheidet sich die Initiative, wie die meisten existierenden soziokulturellen Zentren, zunächst für die Vereinsform.

Bei jeder Körperschaft sind Einzelpersonen als natürliche Personen als Vertreter erforderlich. Diese führen die Geschäfte der Körperschaft nach außen und vertreten sie. Bei einem Verein ist das der Vorstand. Er ist in Vertretung des Vereins geschäftsführend tätig. Der Verein gibt sich bei seiner Gründung eine Satzung und wählt den Vorstand. In der Regel wird ein Verein beim Amtsgericht in das Vereinsregister eingetragen. Er führt dann den Beinamen e.V. Unsere Initiative nennt sich SozioK-Haus e.V. und wählt Elfriede M. als erste Vorsitzende. Elfriede M. und die anderen Vorstandsmitglieder werden namentlich eingetragen und im „Vereinsregisterauszug“ aufgeführt. Wird ein neuer Vorstand gewählt, muss dies beim Amtsgericht gemeldet werden. Der Verein haftet als juristische Person persönlich mit seinem Vereinsvermögen. Nur in besonderen Fällen, bei grober Fahrlässigkeit, kann auch der Vorstand persönlich haften. In Frage kommt das z. B. bei Insolvenzverschleppung, wenn ein Verein die Insolvenz nicht unverzüglich anmeldet.

Im Gegensatz zur Personengesellschaft kann jede Körperschaft gemeinnützig sein, sofern die Satzung das hergibt. Voraussetzung sind neben der selbstlosen Tätigkeit und dem Verbot der Gewinnausschüttung an die Mitglieder vor allem der Zweck der Tätigkeit. Diese Zwecke sind in § 52 der Abgabenordnung (AO) aufgeführt. Ein oder mehrere Zwecke müssen erfüllt sein und die Erfüllung der Zwecke muss die überwiegende Tätigkeit der Körperschaft sein. Die Gemeinnützigkeit wird mit Vorlage der Satzung beim Finanzamt beantragt. Letztendlich handelt es sich nämlich bei der Gemeinnützigkeit um eine Steuerbefreiung. Für die gemeinnützigen Tätigkeiten ist die Körperschaft von der Körperschaftssteuer befreit. Das ist vereinfacht ausgedrückt die Einkommenssteuer von Körperschaften. Da ich oft gefragt werde, ob ich eine geeignete Mustersatzung kenne, hier ein Hinweis auf eine kommentierte Mustersatzung, nach der man für seinen Verein gut vorgehen kann. Man findet sie mit der Suche: „Kommentierte Mustersatzung Bürgergesellschaft“ oder über den folgenden Link:

[https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/Kommentierte\\_Mustersatzung.pdf](https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/Kommentierte_Mustersatzung.pdf)

Ich warne davor, andere Satzungen von Vereinen, die man im Internet findet, einfach abzuschreiben. Darin ist oft viel unnötiger und nicht passender Ballast. Grundsätzlich gilt: Nicht zu viel in die Satzung schreiben! Bei Änderungen ist dann nämlich immer ein aufwendiges Verfahren erforderlich. Vieles kann auch über Beschlüsse der Mitgliederversammlung geregelt werden und dann problemlos wieder auf einer Mitgliederversammlung geändert werden.

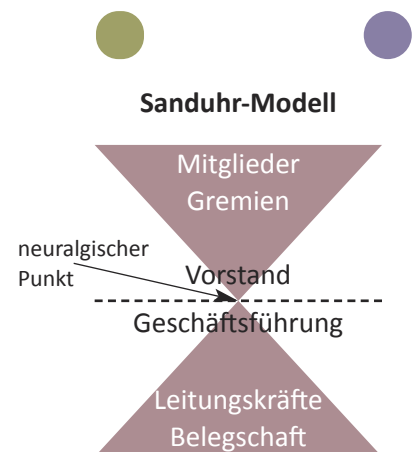
Die Gemeinnützigkeit ist nicht Voraussetzung für eine Kultur-einrichtung, aber sie hat im Betrieb viele Vorteile. So finanzieren z. B. viele Förderer nur gemeinnützige Träger. Es gibt Steuererleichterungen, es können Spendenbescheinigungen ausgestellt werden etc. Und auch die Zahlung steuerfreier Aufwandsentschädigungen wie z. B. der Übungsleiterpauschale ist nur bei Gemeinnützigkeit möglich.

Sofern unser Kulturhaus noch klein ist, mit großen ideellen Anteilen und nicht überwiegend wirtschaftlich geführt werden muss, ist der Verein ein gutes Trägermodell. Die Satzung ist sozusagen das Grundgesetz des Vereins, der Vorstand entscheidet zwischen den Versammlungen und die Mitgliederversammlung ist das oberste Beschlussorgan. Letztendlich kann die Mitgliederversammlung auch in den Alltag direkt eingreifen. Und genau hier gibt es später ein Problem.

### Vom Verein zum **ideellen Betrieb**

Unser Beispiel SozioK-Haus wächst schnell. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten mit Veranstaltungen, Kursen, Vermietung und Bewirtung nehmen zu. Es wird viel Geld bewegt. Es werden Mitarbeiter\*innen eingestellt. Mehr und mehr wird das Haus zu einem Dienstleistungsbetrieb, der auch als solcher geführt werden muss. Jetzt stellt sich die Schwachstelle des Vereins heraus. Schnelle Entscheidungen sind in der Form der Selbstverwaltung für einen Betrieb kaum möglich. Die Mitgliederversammlung kann jederzeit „querschießen“. Der Verein wird Arbeitgeber für Mitarbeiter\*innen und hat Arbeitgeberfunktion. Es braucht zumindest für die betriebliche Sphäre eine Leitung. Diese Funktion hat der ehrenamtliche Vorstand, der aber in der Regel nicht fach- und wirtschaftskompetent ist.

Christian Koch und Thomas von Holt beschreiben dieses Dilemma sehr schön anhand eines Sanduhrmodells (Christian Koch, Thomas Holt: Verein oder GmbH <https://www.verbandsrecht.de/verein-oder-gmbh.html>, erstmals veröffentlicht 2002.) Danach unterteilt sich bei einem Dienstleistungsbetrieb der Verein in eine verbandliche Sphäre mit der verbandlichen, ideellen Organisation des Vereins und die Betriebssphäre mit den betrieblichen Erfordernissen. Der neuralgische Punkt ist der ehrenamtliche Vorstand, der sowohl geschäftsführend für den Betrieb tätig ist und als Vorstand für den Verband fungiert. Sofern die verbandliche Sphäre groß und aktiv ist, führt das regelmäßig zu Konflikten mit den ideellen Zielen und vielen Mitgliedern. Zusammen mit der Aufgabe, einen Betrieb zu leiten, ist der Vorstand schnell überfordert.



Eine naheliegende Lösung, um Arbeiten zu verteilen, ist die Einstellung einer hauptamtlichen Geschäftsführung. Deren Aufgabe ist es, den Betrieb zu führen, weniger die verbandliche Sphäre. In unserem Fall wird Elfriede M. als Geschäftsführerin eingestellt, ist dann aber kein Vorstandsmitglied mehr. Das Problem ist aber: Der Vorstand ist nach wie vor verantwortlich geschäftsführend tätig, auch wenn der Alltag auf die Geschäftsleitung übertragen wurde. Das Vereinsrecht lässt sich da nicht ändern. Der Vorstand haftet bei grober Fahrlässigkeit. Der ganze Verein haftet bei wirtschaftlichen Risiken im wirtschaftlichen Bereich. Da der Vorstand sich zu Recht überfordert fühlt, kommt es zu Konflikten und Problemen ehrenamtliche Vorstandsmitglieder zu finden.

## Lösungsmöglichkeiten

Für dieses Problem gibt es vier Lösungsmöglichkeiten

1. Kleiner Verein mit Freundeskreis für die ideellen Bereiche
2. Verein mit hauptamtlichem Vorstand, ganz oder in Teilen
3. Umwandlung in neue Rechtsform
4. Ausgliederung einzelner Bereiche in neue Rechtsform

### Kleiner Verein mit Freundeskreis

In der Regel führt das Modell der Sanduhr zu einem Auseinanderdriften der beiden Bereiche. In der Praxis fällt fast die gesamte Aufmerksamkeit auf den Betrieb und häufig werden das Vereinsleben und die basisdemokratischen Ansätze immer geringer. Die Vereinsversammlung läuft formal einmal im Jahr ab. Der Vorstand übernimmt mehr oder weniger das Modell eines Aufsichtsrates, der die Geschäftsführung kontrolliert. Damit kann relativ gut gelebt werden, aber auf Kosten des verbandlichen Bereiches, der zunehmend verkümmert. Es empfiehlt sich dann, den Verein nicht mehr aktiv auszudehnen, sondern stattdessen einen Förderverein oder Freundeskreis zu gründen. Dieser kann dann alle ideellen Aufgaben des Gründervereins übernehmen und den Betriebsverein ideell unterstützen. In der Praxis leben sehr viele soziokulturelle Zentren nach diesem Modell.

### Verein mit hauptamtlichem Vorstand ganz oder in Teilen

Eine wenig bekannte, aber gute Lösung ist, einen hauptamtlichen Vorstand geschäftsführend einzusetzen. Entgegen der weit verbreiteten Meinung muss ein Vorstand nicht rein ehrenamtlich tätig sein. Es ist dann aber eine Satzungsänderung



erforderlich, die die bezahlte Hauptamtlichkeit explizit in die Satzung aufnimmt. Oft wird das so gelöst, dass ein oder mehrere Vorstandsmitglieder hauptamtlich geschäftsführend tätig sind. Daneben können dann noch ehrenamtliche Beisitzer\*innen gewählt werden. Oder man verankert in der Satzung einen geschäftsführenden Vorstand und einen erweiterten ehrenamtlichen Vorstand. Das minimiert das Risiko für die Ehrenamtler, bringt die nötige Fachkompetenz in den Vorstand und ermöglicht schnelle Entscheidungen. Gleichzeitig ist die Kontrolle durch die Mitglieder gegeben. Dies ist ein bewährtes Modell der großen Wohlfahrtsverbände, die ja fast alle Vereine sind. In ihrem Kernbetrieb werden sie so geführt. Empfehlenswert ist dieses Vorgehen, wenn der Verein nach wie vor über eine größere und aktive Mitgliedschaft verfügt und die betriebliche wirtschaftliche Sphäre nicht zu groß und dominant ist. Es ist dann sehr begrüßenswert, beide Sphären zusammenzuhalten und zu pflegen.

## Umwandlung in neue Rechtsform

Dafür kommt vorrangig eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder eine Unternehmergesellschaft (UG) – die sogenannte „Mini-GmbH“ – in Frage. In besonderen Fällen kann auch über die Umwandlung in eine Stiftung oder Genossenschaft nachgedacht werden. Man muss nicht unbedingt zunächst einen Verein gründen. Der Betrieb eines soziokulturellen Zentrums als GmbH ist genauso möglich.

## Die GmbH und die UG

Sinnvoll ist die Gründung oder Umwandlung in eine GmbH dann, wenn die betrieblichen Tätigkeiten massiv überwiegen, nur noch oder von vornherein sehr wenige Personen aktiv sind und das überwiegend hauptamtlich. Dann existiert in der Praxis nur noch die betriebliche Sphäre und es ist sinnvoll, dem auch mit der Rechtsform eines Betriebes gerecht zu werden. Zudem ist die Gründung einer GmbH dann sinnvoll, wenn mehrere Körperschaften gemeinsam ein Zentrum betreiben. Für den ideellen Bereich ist es bei einer GmbH empfehlenswert, zusätzlich einen Förderverein oder einen Freundeskreis zu gründen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung haftet als Körperschaft nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Dazu ist mindestens ein Stammkapital von 25.000 € erforderlich. Zur Gründung reichen zunächst 12.500 € als Geldbetrag oder Sachvermögen. Die Unternehmergesellschaft unterscheidet

sich von der GmbH darin, dass am Anfang nur ein Stammkapital von 1 € erforderlich ist, dieses aber in den folgenden Jahren auf 25.000 € aufgestockt werden muss. Ein oder mehrere Gesellschafter können über einen Gesellschaftsvertrag eine GmbH gründen, in dem der Gegenstand des Unternehmens, Name und Sitz, sowie die Höhe des Stammkapitals festgelegt werden. Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen sein. Die Gesellschafter entscheiden nicht über das operative Geschäft. Sie benennen eine/n oder mehrere Geschäftsführer, die verantwortlich tätig sind und bei grober Fahrlässigkeit persönlich haften. In der Regel sind die Geschäftsführer\*innen hauptamtlich tätig. Die Gesellschaft wird beim Amtsgericht zusammen mit der Geschäftsführung in das Handelsregister eingetragen. Will die GmbH gemeinnützig sein, führt sie die Bezeichnung gGmbH. Dann ist ähnlich wie beim Verein eine gemeinnützige Satzung erforderlich, die beim Finanzamt eingereicht wird. Oft wird bei einer GmbH ein Aufsichtsrat als Organ etabliert, der die Arbeit der Geschäftsführung kontrolliert. Diesem können neben den Gesellschaftern auch Vertreter\*innen des öffentlichen Lebens, des Fördervereins und andere Personen angehören.

Eine GmbH oder UG empfiehlt sich erst bei größeren Umsätzen. Es ist nämlich von vornherein eine kaufmännische Buchhaltung mit Bilanzierung erforderlich, die doch um einiges komplizierter ist als eine einfache Einnahmen-/Ausgabenrechnung wie bei Vereinen.

## Die eingetragene Genossenschaft

Die eingetragene Genossenschaft, abgekürzt eG, kommt aus meiner Sicht für den Fall des Betriebes eines soziokulturellen Zentrums nur beschränkt in Frage. Sie erfreut sich aber gerade bei jungen Kreativen in den letzten Jahren großer Beliebtheit. Diese schließen sich als junge Unternehmer\*innen gerne in Genossenschaften zusammen, weil eine Genossenschaft eine sehr basisdemokratische Betriebsform ist. Gemeinsam Ziele besser zu erreichen als im Alleingang, das ist der Grundgedanke einer jeden Genossenschaft. Definiert werden sie als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck es ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (Zitat aus Gabler, Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013). Grundlage bei Gründung ist eine Satzung, bei Gemeinnützigkeit eine entsprechende gemeinnützige Satzung. Die Genossenschaft muss Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfverband werden, der wie

ein Wirtschaftsprüfer regelmäßig einen Prüfbericht erstellt. Bei Gründung wird die Genossenschaft nach Prüfung der Satzung durch den genossenschaftlichen Prüfverband in das Genossenschaftsregister eingetragen. Die Mitglieder setzen über die Genossenschaftsversammlung einen geschäftsführenden Vorstand ein. Ab 20 Mitgliedern ist zudem ein Aufsichtsrat vorgeschrieben.

Auch bei der Genossenschaft ist eine kaufmännische Buchhaltung mit Bilanzierung erforderlich. Die erforderliche regelmäßige Prüfung der Abschlüsse durch den Prüfverband ist kostenpflichtig und nicht günstig. Das sollte man sich als kleiner Träger gut überlegen, wenn die Gründung einer Genossenschaft ins Auge gefasst wird.

Sinnvoll ist eine eG dann, wenn wirtschaftliche Tätigkeiten überwiegen, die den Mitgliedern zugutekommen. Sie ist sinnvoll bei Zusammenschlüssen junger kreativer Unternehmer\*innen, aber auch für den Betrieb von Privatschulen und Kitas. Bei vielen Finanzämtern gibt es nach wie vor Probleme mit der Gemeinnützigkeit. Hier muss explizit nachgewiesen werden, dass der Zweck der Allgemeinheit und nicht überwiegend den Mitgliedern zugutekommt.

## Die Stiftung

Eine Stiftung zum Betrieb einer Kultureinrichtung kommt nur in seltenen Fällen im freien Bereich in Frage. Es muss dazu Vermögen vorhanden sein. Eine Stiftung wird auf Dauer gegründet und das Vermögen darf nicht angegriffen werden. Aus den Erträgen des Vermögens werden bei Gemeinnützigkeit der Betrieb oder Teile davon finanziert. Allerdings ist selten so viel Kapital vorhanden, um alle Kosten aus den Zinsen/Erträgen zu finanzieren. Da muss schon der Glücksfall in Form eines Mäzens auftauchen oder es müssen mehrere große Erbschaften zur Verfügung stehen. In Betracht ziehen kann man eine Stiftungsgründung allerdings, wenn ein größeres Gebäude im Besitz des Trägers der Einrichtung ist, das dann einer Stiftung zugeführt wird. Das Gebäude wird in Teilen dauerhaft, teilweise tageweise an Nutzer\*innen vermietet. Dann kann aus den Mieterträgen das Gebäude unterhalten werden und Überschüsse den kulturellen Zwecken zugeführt werden.

Sinnvoll ist in diesem Fall aber eher eine Ausgliederung. Dann wird das Kulturzentrum weiter als Verein oder GmbH geführt und das Gebäude einer Stiftung übertragen. Die Stiftung vermietet an den Verein. Mit dieser Ausgliederung entsteht eine Bestandsicherung für das Gebäude, falls der kulturelle Betrieb in Insolvenz gerät.

## Ausgliederung von Bereichen in eine **wirtschaftlichen GmbH**

Als letzte Möglichkeit soll noch eine Vereinsstruktur mit der Ausgliederung bestimmter Bereiche in eine GmbH oder gGmbH beschrieben werden. Diese verbindet die Vorteile der GmbH mit denen des Vereins. Beispielsweise könnte eine vom Verein vorher betriebene Gastronomie ausgegliedert werden und der Verein ist alleiniger Gesellschafter der Gastro-GmbH. Das kann auch mit einem größeren Veranstaltungsbetrieb gemacht werden, z. B. durch die Ausgliederung einer Konzert-GmbH, oder bei einem großen Festival.

Der Verein kann dann noch natürliche oder juristische Personen als Gesellschafter dazu nehmen. Er selbst ist aber nur noch Gesellschafter, greift nicht in das operative Geschäft ein. Die Geschäftsführung der GmbH obliegt einem/einer oder mehreren Geschäftsführer\*innen und damit auch das Haftungsrisiko. Zudem geht nicht der gesamte Verein in Insolvenz, wenn die GmbH insolvent wird. Gefährdet ist nur das Einlagekapital des Vereins, also maximal 25.000 €.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Das wirtschaftliche Risiko wird auf ideale Weise gelöst.
- Der betriebliche Wirtschaftsbereich wird effektiv von der Geschäftsführung geführt.
- Der ehrenamtliche Vorstand muss nur in der Gesellschafterversammlung aktiv werden ohne Haftungsrisiko.
- Es sind Partnerschaften mit weiteren Gesellschaften möglich.
- Der ideelle Vereinszweck kann weiterhin gepflegt werden.

Es gibt allerdings auch Nachteile:

- Es ist ein komplexes Modell.
- Es ist aufwendig in der Führung.
- Es gibt die Gefahr der Verselbstständigung des ausgelagerten Teils oder sogar mehrerer Teile.
- Es gibt steuerliche Risiken bei Leistungsaustausch (Umsatzsteuer).
- Im wirtschaftlichen Bereich ist kein Verlustausgleich möglich, was zu einer zusätzlichen Belastung mit Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer führen kann.

Daher ist eine Auslagerung nur bei großen Einrichtungen zu empfehlen.

**Fazit**

Neben den hier vorgestellten Modellen gibt es noch eine große Vielfalt von Mischformen, auch in der tatsächlichen Praxis. Die optimale Trägerstruktur für alle Einrichtungen gibt es nicht. Sie muss für jede Einrichtung in einer gründlichen Analyse spezifisch erarbeitet werden. Das kann bei bestehenden Einrichtungen z. B. in einem Changeprozess erfolgen.

**Kurzbiografie Elke Flake**

Elke Flake baute Anfang der achtziger Jahren das soziokulturelle Zentrum Brunsviga in Braunschweig mit auf und kam so in den ersten Kontakt mit der Kommune. Vier Jahre wurde das Zentrum rein ehrenamtlich betrieben. Ab 1985 bis 2019 war sie hauptamtlich geschäftsführend in der Brunsviga als Verwaltungs- und Finanzchefin tätig. Von 1991 bis 2019 war sie in Teilzeit Regionalberaterin der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Niedersachsen und hat Kulturschaffende in allen Fragen der Kulturarbeit beraten und begleitet, unter anderem auch in der Konzepterstellung, der Organisationsentwicklung und Changeprozessen. Heute ist sie als freie Kulturberaterin aktiv. Aus ihrer Arbeit und den Kontakten zur Kommune erwuchs eine Leidenschaft für Kommunalpolitik. Sie ist seit 1986 mit Unterbrechungen kommunalpolitisch tätig und seit 2006 Mitglied des Stadtrates in Braunschweig.



# Megatrends und ihre Auswirkungen auf **Kultur**



Daniela Koß, Marion Dunkert



Stiftung  
Niedersachsen

Alle modernen Gesellschaften unterliegen einem Wandel, der immer auch einen kulturellen Wandel, also einen Wandel sowohl von Lebensformen (Kultur im weiten Sinne) als auch von künstlerischen Ausdrucksformen (Kultur im engeren Sinne) einschließt. Wandel resultiert aus einer Vielzahl von Ursachen und ist dadurch ein hochkomplexer Vorgang. Es ist genau diese Komplexität, die einerseits das Verständnis von Wandel erschwert und andererseits genaue Prognosen für eine weitere Zukunft erheblich einschränkt.

Einen Ansatz, sich mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen zu beschäftigen, bietet das Konzept der sogenannten Megatrends. Mit diesem Begriff werden langfristige Einzelentwicklungen bezeichnet, die sich zu komplexen Wandlungsvorgängen überlagern. Megatrends verändern die Welt – zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.

Bei den folgenden Punkten handelt es sich um eine Auswahl der aktuellen Megatrends, die das Leben der Menschen und alle Ebenen der Gesellschaft beeinflussen: Wirtschaft und Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Was bedeuten diese Trends für Kultureinrichtungen und wie können diese reagieren, um zukunftsfähig zu bleiben?

## Der **demografische Wandel**

Unsere Gesellschaft wird tendenziell immer älter, weniger und diverser. Nach Modellberechnungen wird die Weltbevölkerung weiterwachsen, während in Deutschland die Zahlen bis 2060 auf 65 bis 70 Millionen Menschen zurückgehen. Das wären bis zu 18 Millionen Einwohner\*innen weniger als heute. Von den übrigen gehen ca. 30 % in Kürze in Rente. Der hohe medizinische Standard garantiert allerdings eine gesteigerte Lebenserwartung sowie eine gewisse Beweglichkeit im Alter. Faktisch steigt die Lebenserwartung der Menschen und sie bleiben länger agil, mobil und nutzen entsprechend Kulturangebote.

Gleichzeitig zeigen Prognosen zum gesellschaftlichen Wandel, dass in den deutschen Städten in Kürze unter den 15-jährigen Kindern und Jugendlichen ca. 40 % mit Migrationshintergrund sein werden. Durch globale Migrationsströme sind außerdem Themen wie Zuwanderung und Integration auch in Deutschland als zentrale gesellschaftliche Themen in den Fokus gerückt.

### *Herausforderungen für die Kultur*

Die Kultur ist gefordert, neue Formate zu finden und Angebote speziell für Ältere zu entwickeln – zum Nutzen der Zielgruppe, aber auch zum Nutzen der Kulturinstitutionen selbst.



Seniorenprogramme, die sich Menschen über 65 differenziert widmen, sie mit einbinden und innovative Ansätze verfolgen, könnten wahre Motoren in der Kulturentwicklung werden.

Wenn unsere Gesellschaft nicht nur älter sondern auch diverser wird, sollten auch hier neue Konzepte, Formate und Strategien entwickelt werden, um auf die zukünftigen Bedarfe zu reagieren. Eine an Diversität orientierte Kulturpolitik zeichnet sich dadurch aus, dass die Begegnung und der Dialog zwischen den Akteuren der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen im Vordergrund stehen. Es geht darum, die Voraussetzungen der kulturellen Teilhabe für möglichst viele Menschen zu schaffen. Für den Kulturbetrieb bedeutet Diversitätsmanagement im Wesentlichen drei Punkte:

- es sollten Barrieren abgebaut werden, damit die Kulturschaffenden migrantischer Herkunft die gleichen Chancen wie Deutsche haben: entweder, indem sie selbst künstlerisch arbeiten und produzieren oder in unterschiedlichen Positionen, aber auch in Leitungspositionen in Kultureinrichtungen arbeiten.

Zum Diversity-Management zählt auch die Besetzung von Gremien, Jurys oder Beiräten mit Personen mit Migrationshintergrund. Dieses gilt für Politik und Verwaltung gleichermaßen wie für die Kultur.

- Zweitens geht es um die Programmatik der Institutionen, also inwieweit auch Themen und Kunstformen aus den Herkunftsländern von Migrantinnen und Migranten in die Angebote der Kulturinstitutionen integriert werden.
- Zum Dritten besteht die Herausforderung darin, ein migrantisches Publikum überhaupt erst einmal zu gewinnen und zu binden. Hierzu möchten wir auf die Ergebnisse des interkulturellen Audience-development von Frau Prof. Birgit Mandel verweisen.

## Disparitäten Gesellschaftliche

Die Welt wird ungleicher. Das Wirtschaftswachstum kommt den ohnehin schon wohlhabenden Bevölkerungsschichten zugute. Bei einer steigenden Wohlstandskonzentration für manche, nehmen in ärmeren gesellschaftlichen Gruppen die prekären Lebensverhältnisse zu. Immer mehr Haushalte sehen sich von finanzieller Armut und einer damit einhergehenden sozialen Exklusion bedroht.

### *Herausforderung für die Kultur*

Besonders Kunst und Kultur bieten vielfache Möglichkeiten des Austauschs, stärken die Gemeinschaft und haben das Potenzial, Brücken zwischen den Kulturen und Generationen zu bauen und zu mehr Verständnis für den jeweils anderen beizutragen. Grundvoraussetzung dafür ist, Teilhabe und niedrigschwellige Zugänge zu ermöglichen und z. B. finanzielle Barrieren möglichst gering zu halten. Viele Kulturinstitutionen bieten daher besondere Sozialtarife oder freien Eintritt für Menschen mit geringem Einkommen an. Zusätzlich werden gezielte Vermittlungsangebote sowie partizipative Projekte im Stadtteil für sozial benachteiligte Menschen benötigt. Die kulturelle Bildung spielt hierbei eine Schlüsselrolle, um besonders Kindern und Jugendlichen kulturelle Teilhabe zu ermöglichen, sie zu begeistern und Barrieren abzubauen.

## **Digitalisierung und Technologisierung**

Informations- und Kommunikationstechnologien sind allgegenwärtig und erobern inzwischen alle Lebensbereiche. Durch immer schneller werdende Datenverbindungen schafft die Digitalisierung einen beschleunigten, einfachen und demokratischen Zugang zu Wissen und kulturellen Inhalten. Auch Live-Partizipation und umfassende Vernetzung sind durch virtuelle Realitäten und Social Media mit der ganzen Welt möglich. Zudem erlauben Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz die Analyse und Interpretation riesiger Datenmengen in Echtzeit und eröffnen mit deren Verarbeitung neue Welten.

Die nächste Generation der sogenannten „digital natives“ geht zum Beispiel ganz selbstverständlich mit virtuellen Realitäten um, entwickelt neue digitale Formate oder programmiert Roboter zur kulturellen Nutzung. Ganze Museums- und Bibliotheksbestände können digitalisiert und der breiten Öffentlichkeit und Forscher\*innen und Wissenschaftler\*innen zur Verfügung gestellt werden. Erste Datenbanken mit kulturellem Inhalt werden an Informatiker\*innen weitergegeben, um weiterführend „künstliche Intelligenzen“ zu programmieren. Digitalisierung im besten Sinne bietet die Chance, das kulturelle und geistige Erbe der Menschheit allen zugänglich zu machen.

### *Herausforderung für die Kultur*

Durch den rasanten Fortschritt im Bereich der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz stehen auch die Kulturinstitutionen vor der enormen Herausforderung, mit diesen Entwicklungen mithalten zu können.

Die digitale Transformation unserer Welt erfordert auch in kulturellen Bereichen eine zeitgemäße technische Infrastruktur. Dies beinhaltet ebenso eine moderne technische Ausstattung, das entsprechende Know-how, sowie eine Präsenz auf den digitalen Plattformen. Viele Kultureinrichtungen denken inzwischen um und intensivieren ihre Auftritte in den digitalen Medien und fahren den gesamten Printbereich zurück. Alle relevanten Informationen und Vorgänge, von der Ankündigung einer Veranstaltung bis hin zum Ticketing sollten heutzutage nicht nur online, sondern möglichst auch über das Smartphone abzuwickeln sein. Entsprechend muss das Personal geschult und technisch sowie medientechnisch auf den aktuellen Stand gebracht werden. Hemmungen und Ängste, aber auch Vorurteile können im Rahmen von Weiterbildungen abgebaut werden. Erst, wenn alle über das gleiche technische Grundverständnis verfügen, können digitale Projekte professionell entwickelt werden.

Die Digitalisierung schafft darüber hinaus einen einfachen und demokratischen Zugang zu Wissen und kulturellen Inhalten. Über Internetportale können Wissensinhalte unabhängig von Zeit und Ort recherchiert werden. Man kann in Museen in Tokio, New York oder Venedig virtuell spazieren gehen, sich Opern und Uraufführungen aus der ganzen Welt anhören oder in Archiven forschen, die tausende Kilometer entfernt sind.

Es ist aber nicht nur möglich, sich digital weiterzubilden, sondern es entstehen überall neue analoge Formen der Zusammenarbeit: In sogenannten Hackathons entwickeln zum Beispiel interdisziplinäre Teams aus Designer\*innen, Entwickler\*innen, Grafiker\*innen, Museumskurator\*innen, Künstler\*innen, Hacker\*innen und Spieleentwickler\*innen bereits Ideen für Kulturprojekte – seien es Apps, Spiele oder visuelle Infografiken – die dann möglichst in Anbindung an eine Kulturinstitution umgesetzt werden.

Die Rahmenbedingungen sollten entsprechend diesen neuen Anforderungen angepasst werden, um die Experimente mit digitalen und/oder KI-Formaten überhaupt erst zu ermöglichen. Zu den Rahmenbedingungen gehören nicht nur eine solide finanzielle Ausstattung, sondern auch interdisziplinäre Teams, flache Hierarchien und Orte für den kreativen Austausch.

## Klimawandel und Nachhaltigkeit

Temperaturen, CO<sub>2</sub>-Emissionen und extreme Wetterereignisse nehmen zu, die Polkappen schmelzen, der Meeresspiegel steigt. Die Umwelt leidet nachweisbar unter den Folgen der

menschlichen ausbeuterischen Lebensweise. Das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein für die Gefahren des anthropogenen Klimawandels wird größer und das Bedürfnis nach einem klimafreundlicheren und nachhaltigeren Lebensstil liegt im Trend. Zukunftsweisende Themen wie Abfallvermeidung, umweltfreundliche Mobilität sowie erneuerbare Energien sind im Mainstream angekommen und sorgen für eine Neuausrichtung von Werten der globalen Gesellschaft, der Politik und der Kultur.

#### *Herausforderung für die Kultur*

Kulturbetriebe setzen sich zwar bereits seit langem mit den Themen Ökologie, Klimaschutz und Klimawandel auseinander, aber innerbetriebliche Strategien, wie sie selbst zur nachhaltigen Entwicklung beitragen können oder gar eine CO<sub>2</sub>-neutrale Kulturinstitution werden können, gibt es kaum. Um den eigenen ökologischen Fußabdruck für Kulturinstitutionen zu reduzieren, gibt es mehrere relevante Ansätze. Der wichtigste Punkt ist nach wie vor die Mobilität. Besucher\*innen, das Personal und die Künstler\*innen sollten angehalten werden, möglichst nachhaltige Mobilität, also zum Beispiel öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen, gemeinschaftlich anzureisen oder sogar mit dem Fahrrad oder zu Fuß zu kommen. Darüber hinaus sollte der Verzicht auf Plastik, eine klimafreundliche Materialbeschaffung und ein energieeffizientes Gebäudemanagement für Kulturinstitutionen selbstverständlich sein.

## Urbanisierung

Prognosen zeigen, dass die Menschen weltweit verstärkt in den Städten leben wollen und die Bevölkerung auf dem Land abnimmt. Dieser Trend ist in einigen ländlichen und strukturschwachen Regionen bereits deutlich spürbar. Die Dörfer schrumpfen, Infrastrukturen brechen weg und die Jungen, Fachkräfte sowie qualifiziertes Personal wandern in die Städte ab, weil sie dort bessere Arbeitsbedingungen und attraktive Freizeitmöglichkeiten vorfinden.

#### *Herausforderung für die Kultur*

Für die Städte bedeutet die Urbanisierung zunehmende Verdichtung des Wohnraumes und einen größer werdenden Mangel an freien, für Künstler\*innen zur Verfügung stehenden Räumen. Es fehlen Proben- und Übungsräume, aber auch Depot- und Begegnungsräume. Die aktuellen Entwicklungen in der Kultur hin zu „Dritten Orten“, also zu Begegnungsorten, an denen soziale Kontakte gepflegt werden, sich über wichtige Themen unsere Zeit ausgetauscht oder auch gemeinsam an Projekten arbeitet wird, versucht dem

Mangel an Begegnungsräumen Rechnung zu tragen. Die Soziokultur hat dieses Angebot von jeher vorgehalten; aber inzwischen sind auch die traditionellen Kulturinstitutionen aufgefordert, ihr Spektrum zu erweitern und sich im Sinne eines „dritten Ortes“ zu öffnen.

Im ländlichen Raum fallen durch die Abwanderung nicht nur die Akteure, sondern auch das Publikum für kulturelle Veranstaltungen weg. Hier heißt es nun kreativ zu werden und neue Anreize zu schaffen, um die Provinz für Kunst- und Kulturschaffende wieder attraktiver zu machen und um z. B. kleinere Dörfer zu revitalisieren. Dabei bieten die ländlichen Regionen einen entscheidenden Vorteil: im Gegensatz zu den Städten sind hier in der Regel ausreichend Platz und genügend Räumlichkeiten für diverse Veranstaltungsformate vorhanden.

### Handlungsempfehlungen

Mit folgenden Fragestellungen können Sie sich den unterschiedlichen Megatrends annähern, um eine Strategie für die eigene Kulturinstitution auszuarbeiten:

- Einen für sich relevanten Megatrend auswählen, der im Fokus der Überlegungen stehen soll.
- Was bedeutet dieser Megatrend aktuell und zukünftig für den eigenen Bereich und die eigene Institution?
- Was bedeutet der Megatrend aktuell und zukünftig für die eigene Arbeit?
- Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bringt er mit?
- Welche Chancen und Potenziale bietet er?
- Eine Vision zu entwickeln: Wo wollen wir in Zukunft in Bezug auf das Thema stehen?
- Was muss verändert werden und welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um dieses Ziel zu erreichen?
- Was soll bewahrt und beibehalten werden?
- Welche Ressourcen (personell und finanziell) werden benötigt, um einen Wandel zu erreichen?

**Tipp:** Aus einer potenziellen Zukunft in die Gegenwart zu blicken, kann helfen, Visionen und einen dafür benötigten Zeithorizont zu visualisieren. Diese Methode nennt sich ‚Backcasting‘ und ist ein beliebtes Tool der Strategie-Findung.

**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 Juries und unterrichtet zu den Themen Kulturfinanzierung und Change Prozesse.

**Kurzbiografie Marion Dunkert**

Marion Dunkert studierte nach dem Abitur und einem FSJ Kultur Theaterwissenschaft und Komparatistik in Mainz und Wien. Hospitanzen und Assistenzen führten sie an das Theater Osnabrück, das TAG in Wien und das Mainfrankentheater in Würzburg. Erste Erfahrungen im Bereich der Festivalkoordination sammelte sie beim Heidelberger Stückemarkt, dem Forecast Festival in Berlin und dem Fringe Festival in Stockholm. Nach dem Masterstudium der Kulturwissenschaften und Ästhetischen Praxis an der Universität Hildesheim war sie für das Best OFF Festival Freier Theater der Stiftung Niedersachsen tätig. Heute arbeitet sie für die Künstlerstadt Kalbe in Sachsen-Anhalt und begleitet die junge Kulturinitiative auf dem Weg zur Professionalisierung.

**Weiterführende Links und Literatur**

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/z-punkt.de/themen/artikel/megatrends>

Nachhaltigkeit entwickeln,  
**Interventionen** wagen  
und ländliche Räume stärken  
Soziokultur braucht  
**Veränderung**  
braucht Kulturpolitik



Wolfgang Schneider



Stiftung  
Niedersachsen

# s c<sup>w</sup>h<sup>o</sup>n<sup>l</sup>e<sup>f</sup>i<sup>g</sup>d<sup>a</sup>e<sup>n</sup>r g

„Kulturfördergesetze, Förderpläne, eine aktivierende Kulturpolitik und auch Cultural Governance-Konzepte eint zwar, dass diese hilfreiche Instrumente zur Planung und Steuerung kulturpolitischer Entwicklungsprozesse darstellen“, schreibt Christian Müller-Espey in seiner Dissertation unter dem Titel „Zukunftsfähigkeit gestalten“. (Müller-Espey 2019, S. 331) Die Methoden würden aber keine eindeutig erkennbare, nachhaltige Rahmung aufweisen. In seiner Untersuchung zu nachhaltigen Strukturen soziokultureller Zentren folgert er deshalb: „Es wäre zeitgemäß und folgerichtig, eine konsequente Rücksichtnahme auf Natur und Mensch in das Zentrum zukünftigen kulturpolitischen Handelns zu stellen“. (ebenda)

Die Kulturlandschaft in Deutschland ist geprägt durch eine institutionalisierte Infrastruktur. Die Kulturpolitik verweist in Kommunen, Ländern und im Bund auf ständige Zuwächse, bei allen Verteilungskämpfen in den Haushaltsdebatten geht es um mehr Budgets, vor allem um die Immobilien für Kultur, um die Finanzierung von Umbaumaßnahmen, Renovierungsvorhaben und Neubauten. Aber wer macht sich eigentlich Gedanken um die Zukunftsfähigkeit all dieser Entwicklungen? Wer sorgt sich um die Nachhaltigkeit in der Kulturlandschaft? Wer hat hierzu strategische Überlegungen, Visionen, vor allem Konzeptionen? Es bedarf offensichtlich einer Nachhaltigkeitskultur in Gesellschaft und Politik, es braucht Bildung für nachhaltige Entwicklung, branchenspezifische Prozessentwicklung und eine neue kulturmanageriale Praxis.

Die Soziokultur könnte als Modell dienen, Soziokulturelle Zentren sind nah dran an gesellschaftlichen Transformationen, sie begleiten seit ihrer Erfindung Menschen zur Selbstermächtigung und gewähren Teilnahme und Teilhabe. Soziokulturelle Zentren präsentieren Programme und Projekte geradezu programmatisch in alter Bausubstanz, nutzen Fabrikgebäude, Schlachthöfe und andere Leerstände. Aber wie sollen zukunftsweisende Wege gestaltet werden? Müller-Espey identifiziert die Vielfalt der Aufgabenfelder als Markenkern von Soziokultur und fragt kritisch, „ob diskussionsintensive Selbstbestätigungsdebatten als Steuerungsmodell noch zeitgemäß sind oder ob nicht eine deutlichere Schwerpunktlegung der Leistungen zukunftsweisender wäre“. (ebenda, S. 12) Seine Forschungsagenda umfasste die besondere Inaugenscheinnahme von Indikatoren, Prüfkriterien und Handlungsansätzen. Bildhaft spricht er vom Warndreieck Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft und dem politischen Willen, „Wirtschaftswachstum, Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit nach diesem Modell in Einklang miteinander zu bringen“. (ebenda, S. 23)



Im Hintergrund der Forschungen fungieren die Ergebnisse des Rio-Erdgipfels von 1992 (Agenda 21), das Begriffsverständnis des Rates für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung, vor allem aber die als Meilensteine propagierten 17 Handlungsfelder auf dem Weg zu einer Agenda 2030 der Vereinten Nationen (von 2017). Ausgehend von der 2002 im Bundestag beschlossenen nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wäre eine strategische Vorgehensweise möglich, bei der Formierung nachhaltiger Strukturen eine entscheidende Rolle spielen. Es geht also um Umsteuerung, Feinjustierung und Stellschrauben.

Und immer wieder hält Christian Müller-Espey die Faktoren eines Change Managements fest, spricht vom Wandel erster Ordnung, den Kurskorrekturen und dem Wandel zweiter Ordnung, den Transformationen, den Don'ts und Dos sowie von Entschlusskraft und Leadership. Darüber hinaus beruft er sich auf Wilhelm Schmid's Philosophie der Lebenskunst (Schmid 1998), auf die Kraft einer unmittelbaren ästhetischen Erfahrung und auf Kulturtechniken wie das Theaterspiel, Tanzen, Musik machen, kreatives Schreiben oder Gestalten. An dieser Stelle kommen auch kulturpolitische Gegenentwürfe ins Spiel, Hilmar Hoffmanns „Kultur für alle“ und Hermann Glasers „Bürgerrecht Kultur“ sowie all die Positionsbeschreibungen aus mehreren Jahrzehnten, ebenso wie die Diskurse insbesondere aus der Selbstorganisation wie dem Bundesverband Soziokultur.

## Nachhaltigkeitskultur als Herausforderung

Auf der Basis empirischer Untersuchungen entstand am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim ein weiteres Forschungsprojekt, das sich mit der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskodexes für Soziokulturelle Zentren beschäftigt und Erkenntnisse aus der Praxis generiert, die den Ansprüchen der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen ebenso entsprechen wie der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Es sollten branchenspezifische Kriterien und Leitbilder zur Diskussion entwickelt und Kulturschaffende zur Mitwirkung motiviert werden. Der „Rat für nachhaltige Entwicklung“ förderte die zweijährige Studie, Soziokulturelle Zentren und ihr Bundesverband waren Partner des Projekts; denn diese gelten nach wie vor als kulturpolitische Modelle, nah dran an gesellschaftlichen Transformationsprozessen, mittendrin was die Selbstermächtigung von Menschen betrifft und Akteure vor Ort, die den Auftrag wahrnehmen, Teilnahme und Teilhabe zu gewähren. (nach Schneider 2020)

Das Forschungsdesign umfasste fünf Handlungsansätze, die mittels Workshops vor Ort, Seminaren mit Studierenden und Interviews mit Expert\*innen zu untersuchen waren. Zunächst galt es, die Prozesse nachhaltiger Entwicklung im Kulturbetrieb zu evaluieren und beratende Begleitung zu unterstützen. Die Beispiele guter Praxis entwickeln zudem durch kulturelle Bildungsangebote ein Programm zur Nachhaltigkeit, das auch bei den Zielgruppen für nachhaltige Verhaltensweisen sensibilisieren soll. Die statistische Berichterstattung wurde um die Wirkungsfelder nachhaltigen Kulturmanagements erweitert, um durch Standardisierung den Stand der Entwicklung zu dokumentieren und zu forcieren. Ansinnen der Forschung war auch eine Fortschreibung der Leitbilder durch die Sichtbarmachung nachhaltiger Entwicklungen und die Kommunikation des Wissenstransfers. Letztendlich ging es dann auch um die Bündelung der Erfahrungen, die Nutzbarmachung der qualitativen und quantitativen Empirie für das Netzwerk der Soziokulturellen Zentren, aber auch im besten Falle darüber hinaus für die gesamte Kulturlandschaft.

Die Ausgangsüberlegungen haben viel mit den aktuellen Aktivitäten der soziokulturellen Akteure zu tun, die sich seit geraumer Zeit um Fragen der Biogastronomie kümmern, über die Mobilität ihrer Teilnehmer\*innen als Umweltfaktor nachdenken, Kriterien für weitere klimafreundliche Abläufe zum Beispiel auch in Beschaffung und Beschaffenheit von Materialien entwickeln sowie andere ressourcenschonende Verhaltensveränderungen anstreben. Fast ein Viertel der befragten Soziokulturellen Zentren formulierten Reduktionsziele, von der Verringerung des Strom- und Energieverbrauchs, von der Nutzung energieeffizienter Lichttechnik, von der Reduzierung des Papierbedarfs, der Vermeidung von Plastikmüll und der Einsparung beim Heizen. Alle Zentren sind selbstverständlich an energetischen Sanierungen interessiert, die meisten sind damit permanent beschäftigt und viele in der ständigen Erwartung, dass sich dies in den kommunalen und Länderförderungen niederschlägt.

Für die Ausgestaltung eines branchenspezifischen Nachhaltigkeitskodexes für Soziokulturelle Zentren gibt es gute Gründe und sie sind nicht nur durch ein verändertes Verständnis im Ressourcenverbrauch ableitbar. In der Selbstdarstellung des Forschungsprojekts wird mit dem Titel „Jetzt in Zukunft“ geworben; denn es geht nicht nur um das Nachhaltige in der Soziokultur, es geht auch um die Perspektiven des Wirkens und für die Werke in der Kulturarbeit, um ein zukünftiges Verständnis, um eine gesellschaftliche Aufgabe, um eine notwendige Gestaltungskraft. Soziokulturelle Zentren sind in erster Linie keine Wirtschaftsbetriebe, auch wenn sie einen

Großteil ihrer Einnahmen selbst akquirieren müssen. Aus ihrer Geschichte heraus waren sie vor allem Impulsgeber für Initiativen, die offensichtlich gefehlt haben, sie sind nach wie vor Seismografen für Fehlentwicklungen, die sich derzeit insbesondere in Intoleranz und Respektlosigkeit, Nationalismen und Rassismus ausdrücken, sie könnten wieder Agora sein für jene, die ansonsten nicht Gehör finden und kaum Zugänge zur Kulturlandschaft haben.

Die Infrastrukturen sind von gestern, die Kultureinrichtungen kämpfen heute um das Überleben, weshalb es Konzeptionen für morgen braucht, die Fragen der Ökologie nicht zur Funktionalisierung von Kulturarbeit degradieren, sondern existenzielle Themen in den Fokus nehmen und dafür Rahmenbedingungen entwickeln. Die Forschung mahnt deshalb auch Korrekturen in der Kulturförderung an, fordert die Stärkung kultureller Bildung für nachhaltige Entwicklung als kultur- und bildungspolitischen Auftrag und plädiert für Kulturentwicklungsplanungen als Instrument mit nachhaltiger Wirkung.

### Zentren der **Soziokultur** als Projekt der **Reform**

Die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages befasste sich schon 2007 mit den rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen von Soziokulturellen Zentren. Sie wurden explizit als Gegenstand bereits im Einsetzungsbeschluss benannt. Im Schlussbericht befinden sich auf gut fünf von mehr als 500 Seiten hierzu Bestandsaufnahmen, Problembeschreibungen und Handlungsempfehlungen. (nach Schneider 2015)

Aber: Soziokultur ist in der Kulturlandschaft nicht zu reduzieren auf die Infrastruktur von sogenannten Zentren, Soziokultur ist eine viel umfassendere Programmatik für Praxisformen, die gesellschaftliches Leben und kulturellen Ausdruck aufeinander beziehen. Auch kulturelle Bildung kann demnach selbstverständlich Soziokultur sein und auch die institutionalisierten Kunstbetriebe wie Theater, Museen und Bibliotheken haben in zunehmendem Maße soziokulturelle Dimensionen in ihre Arbeit integriert.

Mehr als zehn Jahre nach dieser bundespolitischen Initiative, Kultur in Deutschland zu vermessen, ist deshalb zu konstatieren, dass die Enquete-Kommission mit ihrer Beschränkung auf Soziokulturelle Zentren sich ebenso wie in der Auseinandersetzung mit den Potenzialen der Soziokultur allzu sehr beschränkt hat und damit der Bedeutung ihrer

integralen Rolle in der deutschen Kulturlandschaft nicht gerecht werden konnte. Das ist dann auch nach wie vor ein Problem in der Kulturförderung des politischen Mehrebenensystems: Wo fängt Soziokultur an, wo hört sie auf? Wer ist hierfür zuständig: Bund, Länder, Kommunen? Welche Organisationsformen braucht Soziokultur im Kunstbetrieb und in der Kulturlandschaft?

Soziokultur sei Teil einer alternativen Kulturbewegung, heißt es im Enquete-Text. Fragt sich nur, wo denn die anderen Teile verhandelt werden? Und in der Tat wird man auch anderswo fündig. Kulturelle Bildung ist in diesem Zusammenhang eine weitere kulturpolitische Querschnittsaufgabe, zumal alle anderen Kultureinrichtungen durchaus ebenso soziokulturelle Arbeit zu leisten sich anschicken. Diese Tatsache hat sich seitdem noch einmal ausgeweitet. Soziokulturelle Projekte all überall; kulturpädagogische Maßnahmen als Appendix der Programme von Konzerthäusern, Ausstellungshallen und Stadttheatern; Kunstvermittlung als kulturelle Bildung, die sich jenseits schulischer Curricula etabliert.

Soziokultur ist also schon lange nicht mehr eine Erscheinungsform alternativer Kulturbewegungen, soziokulturelle Zentren haben schon lange nicht mehr den Alleinvertretungsanspruch für Soziokultur. Die Enquete-Kommission hat zu kurz gedacht; auch wenn es schon als kulturpolitische Zeichensetzung zu verstehen war, dass neben den Tankern der Hochkultur die Beiboote der Alternativkultur mit einem eigenen Kapitel Wahrnehmung und Würdigung erfahren durften.

Insofern hat der Schlussbericht noch heute Gültigkeit; die daraus resultierende Kulturpolitik bedarf aber einer Reform. Denn bei all den vorangegangenen Handlungsempfehlungen besteht noch immer reichlich Handlungsbedarf: Die Verknüpfung der Kultur mit dem Sozialen ist eine der zentralen Herausforderungen der Gesellschaft. Und das haben mittlerweile die meisten relevanten politischen Gruppierungen verstanden.

Die kulturpolitische Auseinandersetzung mit dem Phänomen Soziokultur hat eine Geschichte. Ein Blick in das Magazin „Soziokultur“ des Bundesverbandes Soziokultur e. V. verweist auf die Baustellen, an denen die Modelle der Zukunft entwickelt werden. Das vielfältige und spartenübergreifende Angebot wird herausgestellt, es wird sich mit den Wahrnehmungsweisen auseinandergesetzt; das Zentrum als Plattform für freiwillige Dienste wird thematisiert, aber auch die Wege zur Professionalisierung werden erörtert; die ökonomischen Dimensionen werden analysiert und gutes Wirtschaften als

Element des Erfolges diskutiert. Auf dem Europäischen Kongress des Fonds Soziokultur 2010 wurde über kulturelle Strategien und soziale Ausgrenzung nachgedacht. Die Erklärung, die der Fonds Soziokultur, die Kulturpolitische Gesellschaft, die (damalige) Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren, die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung und der Bundesverband der Jugendkunstschulen und kulturpädagogischen Einrichtungen auf diesem Kongress verabschiedet haben, schließt mit dem Appell: „Wir appellieren: Die öffentliche Kulturpolitik muss auch ihre soziale Verantwortung wahrnehmen. Städte und Gemeinden, Länder und Regionen müssen Strategien entwickeln, um die sozialen Barrieren der Kultureinrichtungen und der Kulturarbeit zu überwinden und mehr Bürgerinnen und Bürger zur aktiven Mitwirkung zu bewegen. Die jahrzehntelangen Erfahrungen der soziokulturellen und kulturpädagogischen Akteure in ganz Europa können dafür genutzt werden. Der Prozess der sozialen und kulturellen Spaltung der Gesellschaft muss überwunden werden. Die Prioritäten bei der öffentlichen Finanzierung von Kunst und Kultur sind deshalb auch auf ihre soziale Balance hin zu überprüfen. Nur dann wird Kulturpolitik die Zustimmung aller Menschen bekommen und selbst eine gute Zukunft haben!“ (Fonds Soziokultur u. a. 2010)

Soziokultur gestaltet sich insbesondere nach den Erfordernissen und Bedürfnissen der urbanen und regionalen Gegebenheiten, von sozialen und kulturellen Bewegungen, des ökonomischen und demografischen Wandels. Sie ist geprägt durch die Menschen, die sie machen, sie ist geprägt von den gesellschaftlichen Herausforderungen und gelegentlich auch von der Architektur, in der sie stattfindet. Sie braucht vor allem die Kompetenz der Kommunikationsfähigkeit – und die braucht Anspruch, Empathie und Persönlichkeit. Offenheit und Neugier schärfen zudem den Blick auf die Veränderungen in der Gesellschaft. Insofern braucht es den neuen Typus der Kulturvermittlung, der in den Kunstbetrieben vielfältig anwendbar ist. Die Durchlässigkeit in der Kulturlandschaft könnte auch der Soziokultur gut tun – als Netzwerk im kommunalen Raum, als Kooperationspartner in der Region, als offenes Kulturzentrum in der Stadt.

Die Zukunft der Soziokultur ist demnach also sehr stark mit der Qualifikation der Generation Nachwuchs verbunden. Wenn es gelänge, den Transformationsprozess auch personell zu gestalten, wenn es gelänge, Arbeitsstrukturen zu sichern, die künstlerisch und kulturpädagogisch Gewicht haben, wenn es gelänge, nachhaltig Aus-, Fort- und Weiterbildung zu reformieren, dann müsste es einem um die Soziokultur nicht bange sein.

## Soziokulturelle Interventionen in ländlichen Räumen

„Kulturzentren sind das Herzstück des künstlerischen und soziokulturellen Lebens europäischer Gemeinden“, sagt Ivo Peeters, Präsident des European Network of Cultural Centers (ENCC), anlässlich einer Konferenz im Herbst 2017 an der Universität Hildesheim, die sich mit Perspektiven für ländliche Entwicklung beschäftigte. Peeters spricht auch als Direktor des Kulturzentrums „De Zeyp“ im Brüsseler Bezirk Ganshoren und weiß vom täglichen Engagement, kulturpolitisch zu denken und zu gestalten, das Partizipation und Integration ermöglicht, Hoch- und Breitenkultur fördert sowie die Nachhaltigkeit von Netzwerken und Kooperationen in Kunst und Kultur im Blick hat. Programmatisch formulierte er: Die Entwicklung eines stärkeren Gemeinde- und Gemeinschaftslebens sei der Kitt, den es zur Erneuerung lebendiger Dörfer brauche. (nach Schneider 2018)

Rund 100 Teilnehmer\*innen diskutierten Theorie und Praxis von Kulturarbeit, stritten um Konzepte und Instrumente von Kulturpolitik und formulierten schließlich in einem Manifest, wie eine Kultur der Beteiligung in den Regionen innovativ wirken kann. Expertisen aus Armenien und Irland, aus Dänemark und Polen, aus den Niederlanden und Großbritannien wurden ausgetauscht, Praxisbeispiele aus der niedersächsischen Landschaft in Augenschein genommen. Eckhart Liss war wieder einmal begnadeter Gastgeber auf dem Hermannshof, Sabine Zimmermann und Stefan Könneke präsentierten ihre reichlichen Erfahrungen und reflektierten Erkenntnisse aus dem Netzwerk Kultur & Heimat im Hildesheimer Land. In den Laboratorien ging es um Vielfalt als Konflikt, um die Rolle der Kirchen sowie um mobile und dezentrale Modelle von Kulturarbeit in ländlichen Räumen. Und immer wieder kam es zur Selbstverständigung der Konferenz; denn auch Europa hat noch genügend Verständigungsprobleme, erst recht in Sachen Kunst und Kultur. Ja, es gibt nicht den ländlichen Raum, es gibt ländliche Räume. Ja, auch kleinere Städte jenseits der Metropolen verlieren ihre kulturelle Identität und brauchen Kulturentwicklungsplanung. Ja, die Ausgangslage sind Globalisierung und Digitalisierung sowie der demografische Wandel, aber das heißt noch lange nicht, dass es nur eine Lösung gäbe. Denn wer kämpft hier gegen wen? Vielen geht es ganz selbstverständlich um Arbeitsplätze, allen um gute Bildung, andere legen großen Wert auf sinnvolle Freizeitgestaltung. Und wie sagte Lone Leth Larsen: „Die Leute aus den Dörfern haben Kultur – und wenn wir das nicht respektieren, dann gibt es ein gesellschaftliches Problem!“

Die Dänin war Direktorin des dänischen Kulturinstituts und ist Kulturberaterin des EU-Büros für die Region Mitteljütland, das für Konzeption und Durchführung des Programms zur Kulturhauptstadt 2017 in Aarhus verantwortlich war. Sie wendet sich gegen die paternalistische Haltung, man müsse mehr Kultur aufs Land bringen, und sie kritisiert die Landverschickung von Künstler\*innen. Denn in der Regionalentwicklung, insbesondere in der der ländlichen Räume, die großen Transformationsprozessen ausgesetzt sind, könne es nicht um die Hoffnung gehen, ein Klima zu schaffen, in dem die „Creative Class“ als neue Elite Heimat findet oder die Menschen dort zu smart agierenden, digital aktiven und dynamischen Entrepreneurs zu machen.

Aber um was geht es dann, wenn von „ausblutenden Dorfgemeinschaften“ die Rede ist, wenn politische Maßnahmen zu treffen sind, die Menschen zum Bleiben in ländlichen Regionen zu ermuntern – und eben nicht „das sinkende Schiff“ in der Diaspora zu verlassen? In Hildesheim verständigten sich die Akteure zunächst einmal ganz banal darauf, dass in ländlichen Räumen nicht nichts ist, sondern in der Regel eine lange Tradition von Breitenkultur gelebt wurde. Von der Vitalität des Sozialen war die Rede, vom kreativen Potenzial, das im dialektischen Verständnis auch kritisch gesehen werden kann. Die Impulsgeber sind entweder weggezogen oder von gestern, die Angebote verstaubt und selbstreferentiell, Vereinsmeierei nicht jedermanns und -fraus Sache; die junge Generation bleibt eher außen vor, wenn sie sich überhaupt noch für ihre Heimat verantwortlich fühlt. Und das, was Heimat sein kann, wird ja derzeit vor allem rechts außen definiert, zur Abgrenzung vom Fremden, rassistisch und nationalistisch verbrämt.

Beate Kegler vom gastgebenden Institut für Kulturpolitik der Universität weiß ein Rezept, zumindest was die kulturpolitische Vorgehensweise betrifft. Ihre Fragen sind zusammen mit weiteren Beiträgen nachzulesen in einer Publikation, die von der Stiftung Niedersachsen möglich gemacht wurde, in Englisch und Deutsch, mit wissenschaftlichen Betrachtungen des Phänomens, mit Beispielen aus der europäischen Praxis und mit kulturpolitischen Perspektiven: „Vital Village. Entwicklung ländlicher Räume als kulturpolitische Herausforderung“. Kegler setzt auf Soziokultur: „Wenn es darum gehen soll, gelingende Strategien und Methoden sowie kulturpolitische Handlungsempfehlungen für die Entwicklung heterogener ländlicher Räume zu entwickeln, mag es jedoch hilfreich sein, genauer hinzuschauen, welche Formen kultureller Betätigung in welcher Weise zur Gesellschaftsgestaltung beitragen. Was verstehen wir unter traditioneller Breitenkultur?“

Welche Merkmale vereinen Amateurtheater, Spielmannszug, Heimatverein und Blaskapelle? Und welche Rolle spielt die Soziokultur ländlicher Räume in diesem Feld? Versteht sie sich als Gegenspielerin, Netzwerkpartnerin oder Impulsgeberin der Breitenkultur?“ (Kegler 2017, S. 217)

Regionalentwicklung bedarf der Soziokultur und deshalb sind öffentliche Projektmittel nur ein Element von „Capacity Building“ beim „Community Building“, zwei Termini, die auf der Konferenz immer wieder im Mittelpunkt standen. Viele Beispiele guter Praxis machten deutlich, was zukünftig programmatisch zu beachten sei: Die Zusammenarbeit einer Region, dank partizipativer Programmentwicklung, partizipativer Politikentwicklung und partizipativer Landschaftsentwicklung, immer unter dem Motto „Rethink the Village“. Teilhabe bei der Planung und Mitverantwortlichkeit ist auch die Conclusio von Piotr Michalowski, der mit seinem kommunalen Kulturzentrum in der Landgemeinde Olesnica die Kulturhauptstadt Europas 2016 Wrocław begleitet hat. Auch er setzt auf dezentrale Modelle, fördert kollektive Zusammenarbeit und horizontale Strukturen. Vor allem gehe es darum, die Mobilität in der Region zu steigern, so dass Künstler\*innen und Animator\*innen die Bewohner\*innen in ihren Dörfern erreichen könnten und vor Ort für Kultur mobilisierten, etwa indem sie „Wanderpfade“ mit einem Kachelofen und einem mobilen Brotbackofen organisierten. Bushaltestellen wurden runderneuert und boten Versammlungsmöglichkeiten sowie eine Plattform für die Kreativität lokaler Initiativen.

Neben solchen Praxisbeispielen bot die Konferenz auch eine Verständigung über kulturpolitische Schwerpunktsetzungen. Wichtig sei es, über den Tellerrand des Dorfes hinauszuschauen, Verbündete für die Kulturarbeit in den Sozial- und Bildungseinrichtungen zu finden und für diese Zusammenarbeit Förderungen zu etablieren. Es könnte originäre Aufgabe von Landkreisen werden, Leitbilder für die kulturelle Entwicklung zu entwerfen, um kulturelle Vielfalt zu sichern und Soziokultur als Querschnittsaufgabe zu implementieren. Klar wurde, dass es sich nicht nur um eine lokale Aufgabe handele oder gar nur den ländlichen Raum betreffe. Denn: Ein Europa der Regionen will gelebt werden; Europa galt schließlich einmal als Projekt, Europa war auch eine Vision, und um Europa eine Seele zu geben, bedarf es zivilgesellschaftlicher Initiativen für kulturelle Verbindungen. Denn wenn Stadt und Land noch weiter auseinanderdriften, dann komme es zu weiteren Verwerfungen. Landflucht und Verstädterung gehören deshalb sofort auch auf die Agenda der Kulturpolitik in Europa.



## Change Management als kulturpolitischer Auftrag

Die ländlichen Räume haben offensichtlich Konjunktur in der Kultur. Mit dem demografischen Wandel hat sich der Blick auch auf die Regionen jenseits der großen Städte geweitet. Es geht jetzt in Politik und Wissenschaft um schrumpfende und alternde Kommunen, um strukturschwache Gegenden, um Dezentralität in Bau- und Landwirtschaft, aber eben auch um Kunst. Regionalentwicklungsprojekte in ländlichen Räumen sind oft auch mit künstlerischer Produktion und kulturellem Erbe verbunden, Diversität ein Schlüsselbegriff und Teilhabe ein gesellschaftlicher Auftrag.

Rahel Tiemeyer und Jana Kegler hatten die Evaluation eines Förderprogramms des „Netzwerkes Kultur und Heimat Hildesheimer Land e. V.“ im Auftrag des Landkreises übernommen und entlang des Forschungsprozesses zusammen ihre Masterarbeit geschrieben. Die übergeordnete Frage beschäftigte sich mit der Attraktivität einer Region sowohl für die dort lebende Bevölkerung als auch für Touristen als Reiseziel. Mit dem Programm „Rosen & Rüben“ wurden 2018 einen ganzen Sommer lang Projekte in der Region zusammengefasst, die sich aus den „Schätzen“ der vielen Orte speisten und das kulturelle Potenzial präsentierten. In der Untersuchung geht es darüber hinaus auch um Konzepte und Strukturen, um Stärken und Schwächen sowie um Herausforderungen und Gelingensfaktoren.

Die Ergebnisse sind beeindruckend, was die Kulturszene des Landkreises prägt, von Vereinen und Initiativen entwickelt, von der Heimat- und Brauchtumpflege getragen wird und zum großen Teil durch Ehrenamtlichkeit entsteht. Klug haben die beiden Studentinnen die Kategorisierung der Akteurskonstellation transparent gemacht und nutzen dabei die aus der Literatur stammenden einschlägigen Begrifflichkeiten wie u. a. Breitenkultur, Soziokultur oder Kulturarbeit der Kirchen. Aus der Befragung extrahieren sie wichtige Elemente kultureller Theorie und beschreiben die Phänomene kultureller Praxis. Über Partizipation und Distribution wird dabei ebenso nachgedacht wie über Infrastruktur und Mobilität. Gelungen ist auch das Herausarbeiten von Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft. Von besonderer Bedeutung sind die Qualitätsmerkmale, die im Programm eine Rolle gespielt haben: das gemeinsame Tun unterschiedlicher Menschen, die positive Darstellung der Region nach außen sowie der Anspruch des Künstlerischen und die Professionalität des Kulturmanagements. Immer wieder wird auch die kulturpolitische Dimension thematisiert: Auch wenn lokale Vernetzungen teilweise priorisiert würden, sei die Entwicklung

und Gestaltung eines guten Kontaktes zur kommunalen Verwaltung und zu (kultur-)politischen Entscheider\*innen, Fördermittelgeber\*innen, potenziellen Spender\*innen und Sponsor\*innen, zu Vertreter\*innen der Presse und anderen Schlüsselpersonen auf regionaler und überregionaler Ebene Anliegen der Kulturschaffenden.

Letztlich gehe es immer wieder um ausdifferenzierte Überlegungen zum Verhältnis von Projekt und Programm von lokalen Partnern und regionalen Initiatoren. Zum Netzwerkgefüge und zu den Wirkungsmechanismen wird nachgedacht, es werden Vorschläge zur Verbesserung unterbreitet sowie Offenheit und Toleranz propagiert. Denn die Diversität solle von unten wachsen und nicht von oben verordnet werden. Die sozioökonomischen Unterschiede in den Lebenswelten vor Ort seien in den Blick zu nehmen, um die spezifischen Herausforderungen identifizieren zu können. Ein Plädoyer für Nachhaltigkeit, auch mittels Förderung des Hauptamtes, beschließt die Forschungsarbeit, nicht ohne noch einmal auf die Relevanz der Gestaltungskraft lokaler Akteur\*innen in Zeiten gesellschaftlicher Transformationsprozesse in ländlichen Räumen hinzuweisen.

Solcherart wissenschaftliche Beobachtungen erbringen Erkenntnisse, die über die konkreten Projekte hinausweisen. Weitere Analysen und Reflexionen wären unter anderem für die erfolgreichen Programme wie „Trafo. Modelle für Kultur im Wandel“ der Kulturstiftung des Bundes oder „Landkulturperlen. Kulturelle Bildung im ländlichen Raum“ in Hessen wünschenswert, könnten sie doch auch Impulse für eine Kulturarbeit in ländlichen Räumen geben. Change wird also noch eine Weile das Schlüsselwort in der Soziokultur bleiben, ein relevanter Auftrag von Kulturpolitik.

#### **Kurzbiographie** Wolfgang Schneider

Professor Emeritus Dr. Wolfgang Schneider war Gründungsdirektor des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, von 2014–2020 UNESCO Chair in Cultural Policy for the Arts in Development und Sachverständiges Mitglied der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages und dortselbst u. a. Berichterstatter für das Kapitel Soziokulturelle Zentren, Herausgeber zahlreicher wissenschaftlicher Werke wie z. B. „Weißbuch Breitenkultur: Kulturpolitische Kartografie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen“.

**Literatur**

DEUTSCHER BUNDESTAG (2008): *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Regensburg: Conbrio  
 Fonds Soziokultur u.a. (2010): *Europäischer Kongress SHORTCUT EUROPE. Cultural Policies and Social Exclusion. Kulturelle Strategien und soziale Ausgrenzung*, in Newsletter # 13 vom 9.06.2010

MÜLLER-ESPEY, CHRISTIAN (2019): *Zukunftsfähigkeit gestalten. Untersuchung nachhaltiger Strukturen soziokultureller Zentren*, Berlin: Peter Lang

SCHMID, WILHELM (1998): *Philosophie der Lebenskunst: Eine Grundlegung*, Frankfurt am Main: Suhrkamp

SCHNEIDER, WOLFGANG, KEGLER, BEATE, KOSS, DANIELA (Hrsg./Eds.) (2017): *Vital Village. Development of Rural Areas as a Challenge for Cultural Policy/Entwicklung ländlicher Räume als kulturpolitische Herausforderung*. Bielefeld: transcript

SCHNEIDER, WOLFGANG (2018): *In ländlichen Räumen ist nicht nichts. Europäische Konferenz zum ländlichen Raum „Artistic Processes and Cultural Participation – New Perspectives for Rural Development“*, in *Soziokultur*, Heft 2, S. 32–34

SCHNEIDER, WOLFGANG (2015): *Mehr Partizipation, Interkulturalität als Prinzip und die Gestaltung des Generationenwechsels. Eine kritische Reflexion der Handlungsempfehlungen der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages zur Soziokultur*, in *Stiftung Niedersachsen (Hrsg.): Handbuch Soziokultur*, Hannover, Heft 1, S. 21–24

SCHNEIDER, WOLFGANG (2020): *Jetzt in Zukunft. Nachhaltigkeitskultur als Forschungsgegenstand*, in *Politik & Kultur*, Heft 5, S. 17



Change als Daueraufgabe  
der **Soziokultur** Eine Zusammenfassung von  
Konditionen, Fakten und Zahlen



Ellen Ahbe



Stiftung  
Niedersachsen

## Quellen und Ursachen

Unablässiger Change gehört zu den Wesensmerkmalen von Soziokultur. Seit der Gründung der ersten Zentren vor etwa einem halben Jahrhundert ist sie durch Dynamik und damit durch ständige Konfrontation mit Veränderungen bestimmt.

Die Veränderungen resultieren vor allem aus

- inneren Entwicklungsprozessen der Einrichtungen selbst,
- Bedürfnissen von Teilnehmer\*innen und Besucher\*innen,
- dem hohen Anteil der Projektförderung an der öffentlichen Förderung der Zentren insgesamt,
- Anregungen von Kooperationspartner\*innen,
- Anforderungen von Fördermittelgeber\*innen,
- allgemeinem gesellschaftlichen und politischen Handlungsbedarf,
- durch Spender\*innen und Sponsor\*innen eröffneten neuen Möglichkeiten,
- sozialen, ökologischen, ökonomischen und demografischen Veränderungen,
- technischen Innovationen, insbesondere der Digitalisierung,
- europäischen und internationalen Entwicklungen, die sowohl zu neuen Möglichkeiten als auch zu krisenhaften Prozessen vor Ort führen.

## In Netzwerken

Sowohl die einzelnen Mitgliedseinrichtungen selbst, als auch die Landesverbände und der Bundesverband haben große Kompetenz für das erfolgreiche Umgehen mit neuen Zielsetzungen bzw. mit veränderten Rahmenbedingungen erworben. Sie werden zunehmend von Partnern für neue Projekte angesprochen. Ihre Kooperationen bilden das breite Spektrum kommunaler Akteure ab. Sie finden statt mit Diakonien, Frauenhäusern, Stiftungen, Kirchen, Feuerwehren, Universitäten, der Denkmalpflege, Schulen, der Flüchtlings- und Drogenhilfe, Kindergärten, Firmen und vielen anderen. 85 Prozent der Zentren kooperieren mit Vertretern des politischen Bereichs, weit über den Kulturbereich und die Kulturverwaltungen hinaus. So arbeiten zum Beispiel 73 Prozent mit dem Bildungsbereich, 53 Prozent mit der Jugendhilfe, 52 Prozent mit dem Stadtmarketing und 35 Prozent mit dem Wirtschaftsbereich zusammen.

## Unerwünschte Nebenwirkungen

Die permanente Innovation – wie auch der hohe Anteil an Projektförderung – haben einen Preis. Der Anteil prekärer Beschäftigung nimmt bei gleichzeitig stark gewachsenen

Leistungen zu. So verzeichnen wir im Zweijahreszeitraum zwischen unseren beiden letzten Datenerhebungen (Statistik 2017 und 2019) einen weiteren Rückgang unbefristeter und eine Zunahme befristeter Beschäftigungsverhältnisse, eine Abnahme der Vollzeitstellen, eine Zunahme der Teilzeitstellen von weniger als 50 Prozent der vollen Arbeitszeit, der freien Honorar- und der 450-Euro-Kräfte.

## Diverse Bedingungen

Als jeweils juristisch selbständige Personen führen die ca. 600 Mitgliedseinrichtungen des Verbands ihre Change Prozesse in eigener Verantwortung durch. Dies geschieht unter der Bedingung doppelter Heterogenität.

*Zum einen* unterscheiden sich die soziokulturellen Zentren selbst sehr stark voneinander.

Dies betrifft die Inhalte und Formate von Veranstaltungen, die gewählten Schwerpunkte der Arbeit und die eigenen Erfahrungen. Der Großteil der Mitgliedseinrichtungen engagiert sich bereits seit mehreren Jahrzehnten, manche seit einem halben Jahrhundert, während andere der Änderungsdruck vor Ort eben erst zur Gründung veranlasst hat.

So findet der Generationswechsel in den Leitungsstrukturen der früh gegründeten Häuser mit dem notwendigen Change Management bereits seit ungefähr zwanzig Jahren statt. Gleichzeitig beginnen die Akteur\*innen der jüngsten Zentren gerade damit, ihre eigenen Erfahrungen zu sammeln.

Ca. jede zehnte Mitgliedseinrichtung verfügt über keine eigenen Räume, knapp 350 betreiben selbst eine Veranstaltungsstätte und mehr als hundert nutzen über den Betrieb der von ihnen selbst gemieteten oder gepachteten Räume hinaus solche von Dritten.

Manche der Zentren arbeiten vollständig ehrenamtlich, andere haben – zu drei Vierteln in Teilzeit – bis zu 80 Mitarbeiter\*innen angestellt.

*Zum anderen* unterscheiden sich die Rahmenbedingungen der soziokulturellen Zentren stark.

In den dichtbesiedelten Problemquartieren der Großstädte müssen sich die Einrichtungen zwischen einer großen Anzahl kommerzieller Kulturanbieter behaupten und andere soziale Aufgaben bewältigen, als das in strukturschwachen Gegenden der Fall ist, wo dann aber zum Beispiel bereits die Verkehrsanbindung zum Problem wird.

Unsere Mitgliedseinrichtungen arbeiten auch unter sehr unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen, die sich nicht zuletzt in sehr unterschiedlicher öffentlicher Förderung ausdrücken.

Vor der Pandemie erwirtschafteten die Soziokulturellen Zentren insgesamt 97 Millionen Euro selbst, 61,5 Millionen Euro wandten die Kommunen für sie auf, 41,5 Millionen Euro die Länder und 12 Millionen Euro der Bund.

Konkret sieht das dann so aus, dass östlich des Harzes das Land Sachsen-Anhalt bei kommunaler Armut keinerlei institutionelle Förderung der Soziokultur aus seinem Haushalt trägt, westlich im Land Niedersachsen auch Besserungsbedarf besteht, der Landesverband Soziokultur aber seit 1989 institutionell gefördert wird, das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur jährlich 500.000 Euro für Investitionen vergibt und das Parlament für alle kleinen Kulturvereine ein Investitionsprogramm in Höhe von 2,5 Millionen Euro aufgelegt hat. Im Süden sorgt Baden-Württemberg mit seinem Zwei-zu-eins-Konzept der institutionellen Förderung der Soziokultur (1 Euro Landesförderung je 2 Euro kommunaler Förderung) für die vergleichsweise stabilsten Bedingungen, während Bayern sich immer noch sehr schwer tut mit den innovativen und fluideren Konzepten der Subkultur, die ja einen großen Teil der Soziokultur ausmachen. Erfolgreiches Change Management erfordert ein Mindestmaß an Planungssicherheit. Viele Akteur\*innen der Soziokultur finden diese nicht vor.

## Verantwortlichkeiten

Egal, ob es sich um den Generationswechsel, um die Entwicklung neuer Strukturen, Programme und Konzepte handelt – die unmittelbare Verantwortung für den Erfolg der Prozesse tragen die Einrichtungen selbst. Sie stehen zuerst gegenüber den Trägerinstitutionen wie Vereinen oder GmbHs, deren Mitgliedern und Satzungen und Vorständen in der Pflicht, dann gegenüber ihren Kooperationspartner\*innen, Teilnehmer\*innen und Besucher\*innen.

Wir freuen uns sehr, dass die Stiftung Niedersachsen soziokulturelle Einrichtungen in ihrem Land bei den anspruchsvollen Change Prozessen unterstützt.

Aufgabe des Bundesverbandes Soziokultur ist es, aus den unterschiedlichen Kompetenzen der Landesverbände und Mitgliedseinrichtungen Synergien zu entwickeln und mit flankierenden Maßnahmen Unterstützung zu leisten.

Das stellt hohe Anforderungen an die verbandsinterne Kommunikation. Was die Feststellung von Bedarfen an Informationsaustausch, Wissensvermittlung und Interessenvertretung im öffentlichen Diskurs sowie die Formulierung strategischer Aufgabenstellung betrifft, leitet und führt der Vorstand des Bundesverbands die Kommunikation.

Ihm stehen dafür von den eigenen Sitzungen über Mitgliederversammlungen, Seminare, Workshops, über die Durchführung zielgerichteter Projekte und die Organisierung von



Kulturberatung bis zur Website und der Verbandszeitschrift SOZIOkultur eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Verfügung.

Auf dem Management des Generationswechsels liegt zum Beispiel seit Jahren die Aufmerksamkeit des Bundesverbands und der meisten Landesverbände. Das war auch thematischer Schwerpunkt einer Ausgabe der SOZIOkultur. Unsere jüngste Datenerhebung spricht für Erfolge auf diesem Gebiet. Seit 2016 hat sich die altersmäßige Zusammensetzung der im Verband sozialversicherungspflichtig Beschäftigten positiv geändert. Der Anteil der unter 40-Jährigen stieg von 32,7 auf 36,9 Prozent. Auch bei den Personen mit Entscheidungsbefugnis ist er nicht gesunken, sondern hat sich leicht erhöht.

### Konzept **„Jetzt in Zukunft“**

Ähnlich wie auf dem Generationswechsel liegt die Aufmerksamkeit des Verbandes seit Jahren auch auf dem Problemkomplex der Nachhaltigkeit. Hier Erfolge oder Misserfolge im Ganzen festzustellen, wäre bis vor Kurzem schwer gefallen. Auch deshalb hat sich der Vorstand entschlossen, ein Kooperationsangebot des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim anzunehmen. Der Vorschlag lautete, mit wissenschaftlicher Unterstützung zu untersuchen, welche der Methoden, Schwerpunkte und Perspektiven des vom *Rat für Nachhaltige Entwicklung* erarbeiteten *Deutschen Nachhaltigkeitskodex* (DNK) in Einrichtungen der Soziokultur Anwendung finden können, um Fortschritte zu erreichen und auch messen zu können.

Der DNK wurde ursprünglich für die Wirtschaft entwickelt und richtet sich auch nach mehreren Modifizierungen in Richtung höherer allgemeiner Praktikabilität immer noch hauptsächlich an diese.

Im Unterschied zu Vorständen von Wirtschaftsunternehmen gibt es für kein Gremium des Bundesverbands Soziokultur im Blick auf die internen Prozesse der Mitgliedseinrichtungen irgendeine Art von Weisungsrecht. Das bedeutet, dass den Kommunikationsprozessen noch größere Bedeutung zukommt. Es geht in ihnen darum, die unterschiedlichen Erfahrungsschätze, das Praxiswissen und die Kompetenzen der Einrichtungen allgemein wirksam zu machen, sowie Synergien, Motivationen und Akzeptanz für den notwendig anfallenden bürokratischen Aufwand zu entwickeln.

Mit diesem Ziel haben wir im Frühjahr 2018 einen Workshop durchgeführt. Daran nahmen Vertreter\*innen von Landesverbänden und Mitgliedseinrichtungen aus acht Bundesländern, aus der Bundesgeschäftsstelle und aus dem Redaktionsteam der SOZIOkultur sowie vom Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim teil.

Die herauszukristallisierenden und zu vereinbarenden Kriterien, Kennziffern und Indikatoren sollten gleichzeitig Grundlage der ersten umfassenden Datenerhebung zum Ist-Zustand der Nachhaltigkeitsarbeit in den Einrichtungen der Soziokultur sein.

Die Teilnehmer\*innen gelangten zu der Auffassung, dass der DNK tatsächlich eine wertvolle Orientierungshilfe in dem komplexen Feld darstellt.

Als Wirkungsfelder bestimmten sie: Strategie, Prozesse, Politik & Finanzen, Umwelt und Gesellschaft. Jedes davon wurde in einer Arbeitsgruppe gründlich diskutiert, um die ausufernden Details und Facetten des komplexen Themas zu erfassen. Im Ergebnis entstand ein umfangreicher Fragen- und Vorschlagskatalog, der genau das leistet, ohne sich dabei über den Köpfen der Akteur\*innen zu bewegen.

## Erste Ergebnisse

Im Frühjahr 2019 fand auf dieser Grundlage die erste Datenerhebung zur Nachhaltigkeit in den Mitgliedseinrichtungen der Soziokultur und deren statistische Auswertung statt. Trotz des beachtlichen Aufwands haben 245 Einrichtungen teilgenommen.

Die Ergebnisse können bei späteren Erhebungen als Vergleichsmaßstab dienen. Hier eine kleine Auswahl:

Während 2017 bei der Datenerhebung 27 Prozent der Einrichtungen das Feld „Umwelt/Ökologie“ als Arbeitsschwerpunkt benannten, gaben aktuell 46 Prozent an, dass „Nachhaltigkeit“ eine Rolle in ihrem Programm spielt, weitere 28 Prozent drückten aus, dass sie darauf hin arbeiten. 61 Prozent der soziokulturellen Zentren orientieren sich an „Nachhaltigkeit“ bzw. „Zukunftsfähigkeit“ als Leitbild.

Die nahezu 100 konkreten verbalen Ausführungen der Einrichtungen zeigen, dass sie bereits seit Jahren von einer Vielzahl von Ansatzpunkten aus mit zukunftsfähiger Arbeitsweise und Zukunftsfähigkeit als Bildungsaufgabe befasst sind. Die Beispiele reichten von „Abfall, Essen und Trinken“, „Foodsharing etc.“, „Bildung von allen sozialen und Altersgruppen für nachhaltige Entwicklung“ oder „Repaircafé, Upcycling-Kunst“ und „Fahrradwerkstatt“ über „Selbstverpflichtung Klimaschutz“ bis „Veranstaltungen von/mit Kooperationspartnern“.

Zukunftsfähigkeit bestimmt in zahlreichen Mitgliedseinrichtungen die Gestaltung der Arbeitsprozesse. 44 Prozent nutzen Strom aus erneuerbaren Energien, weitere 22 Prozent streben das an. 27 Prozent haben in den letzten fünf Jahren eine Energieberatung durchgeführt, 14 Prozent beabsichtigen, das zu tun. Ressourcenverbrauchsziele werden in 20 Prozent der Einrichtungen verfolgt, 28 Prozent streben das an. Auf

Fair Trade, Bio-Siegel und recycelbare Materialien achten bei der Beschaffung 68 Prozent der Zentren.

Knapp 90 Prozent der Zentren können mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden. 3 Prozent bieten ÖPNV-Kombitickets an. Zwei Drittel der Einrichtungen weisen auf ihren Websites auf die ÖPNV-Anbindung hin.

Das Thema Zukunftsfähigkeit hat sich von Umweltfragen aus entwickelt, wird aber längst viel komplexer behandelt, auch in den soziokulturellen Zentren. Da die Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen selbst unmittelbar von der Kompetenz der Akteur\*innen abhängt, bieten 74 Prozent ihren Mitarbeiter\*innen eine Vielzahl an Fortbildungsmöglichkeiten. 33 Prozent der Einrichtungen engagieren sich bewusst für die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen, 27 streben das an.

Zukunftsfähigkeit spielt im Arbeitsalltag der Einrichtungen eine große Rolle, als strategisches Instrument hingegen selten.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wurde ursprünglich für die Wirtschaft formuliert, dass er inzwischen weiterentwickelt wurde und auch in Institutionen und Einrichtungen zur Anwendung kommen kann, ist noch wenig bekannt.

Der DNK ist lediglich 11 Prozent der Zentren bekannt, 45 Prozent möchten mehr darüber erfahren.

Die Erfahrungen in Unternehmen und Einrichtungen haben gezeigt, dass die besten Ergebnisse dort erreicht werden, wo zu bearbeitende Themen in konkrete persönliche Verantwortung gegeben werden. Verantwortliche Mitarbeiter\*innen oder Arbeitsgruppen für das Thema Zukunftsfähigkeit gibt es bislang in 22 Prozent der befragten Zentren, weitere 27 Prozent planen, solche konkreten Verantwortlichkeiten festzulegen.

Nach konkreten Kennzahlen arbeiten 25 Prozent der Zentren, jedoch verfolgen lediglich 7 Prozent deren Erreichung in einer regelmäßigen Berichterstattung.

Der Bundesverband wird die Befragung bei künftigen Datenerhebungen wiederholen und die ablesbaren Entwicklungen beobachten und auswerten, um erforderlichenfalls für den weiteren erfolgreichen Change in Richtung Nachhaltigkeit weitere Initiativen und Maßnahmen zu ergreifen. Inzwischen hat die Arbeit im Projekt „Jetzt in Zukunft“ ein Grundgerüst für das Change Management im Blick auf Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit hervorgebracht.

Er kann auch in anderen Kultureinrichtungen Anwendung finden. Wir stellen ihn als best practice gern zur Verfügung.

### **Quellen**

WAS BRAUCHT'S? Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2019

GANZ GENAU! Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2017

SOZIOKULTUR 2/20 „Lock´n´Roll“

SOZIOKULTUR 2/18 „Im Dialog“

SOZIOKULTUR 3/17 „Change“

### **Kurzbiografie Ellen Ahbe**

Ellen Ahbe ist Geschäftsführerin des Bundesverbandes Soziokultur e. V. mit Sitz in Berlin, in dem bundesweit mehr als 600 soziokulturelle Zentren und Initiativen über ihre Mitgliedschaft in 14 Landesverbänden organisiert sind. Federführend koordiniert sie seit 2011 die Verbandsarbeit sowie die Beteiligung an Förderprogrammen des Bundes und an Modellvorhaben in Kooperation mit verschiedenen Institutionen.

Was verändern dritte Orte:  
Was brauchen ländliche Räume und wohin sollten sich  
Kulturorte in ländlichen Räumen entwickeln?



Katja Drews



Stiftung  
Niedersachsen

## Problemaufriss und Lösungsstrategien

Vermutlich war es nie so einfach zu verstehen, was das Konzept der sogenannten Dritten Orte ausmacht wie in den Zeiten der Corona-Pandemie, wo Restaurants, Cafés und Freizeitstätten erst geschlossen, dann zwar geöffnet waren, aber alles andere als die anziehungsreichen Treffpunkte, an denen man unaufwändig und gesellig miteinander die Zeit verbringt. Leicht fällt es vor der Szenerie des Lockdowns zu veranschaulichen, was jene Orte ausmacht, die der US-amerikanische Stadtsoziologe Ray Oldenburg mit seiner Publikation „Great Good Places“ 1989(91) erstmals beschrieb: die Dritten Orte. Sie sind sozial relevante Treffpunkte im Quartier, auf den Alltagswegen der Menschen zwischen dem Zuhause, einem ersten Ort und dem Arbeitsplatz, dem zweiten Ort. Der Buchladen an der Ecke, die Kneipe, die Drugstores oder die früheren *Soda-Fountains*.<sup>1</sup> Das Konzept der Dritten Orte hat seinen eigenen Standort in Raum und Zeit: USA, Ende der 1980er Jahre. Aber was sagt es uns heute?

Oldenburg dekliniert die Dritten Orte regelrecht durch und benennt feste Merkmale. Zugleich stellt er aber auch die stadt-räumliche Bedeutung der Dritten Orte heraus. Als Plätze, an denen die Bewohner\*innen zusammenkommen, wirken sie integrierend, sorgen für sozialen Zusammenhalt und Krisenfestigkeit eines Quartiers. Auch über wirtschaftliche, kulturelle, soziale Diskrepanzen innerhalb der Bevölkerung hinweg wirken sie als Quellen sozialräumlicher Resilienz.

Erwähnenswert ist, dass Oldenburg den Vorhang zu den Dritten Orten deshalb zu heben in der Lage ist, da diese besonderen Plätze seiner Beobachtung nach drohen vom Stadtplan zu verschwinden: morgens in das vor dem Haus in den Vorstädten geparkte Auto steigen, zur Arbeit fahren und abends in umgekehrter Richtung auf gleiche Weise zurück – so gestaltete sich schon in den 1980er Jahren der Tagesablauf sehr vieler US-Amerikaner\*innen. Dazwischen kein fußläufiger Weg durchs Stadtquartier, zielgerichtet maximal zum Einkauf in die Mall. Deshalb stand die Sozialität von Städten als Ganzes auf dem Spiel in Oldenburgs Augen, bedingt durch ein „*Problem des Raumes in den Vereinigten Staaten*“ (vgl. Oldenburg 1989/91:8). Oldenburgs Verdienst war es, auf diesen bisher unbemerkten städtebaulichen Problemfaktor hinzuweisen und (öffentliche) Stadtplanung als notwendig geforderten *Change-Actor* aufzurufen.

1 Schon im Titel beschreibt Oldenburg (1989/1991): „The great good place. Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts and how they get you through the day“.

## Die **Eigenschaften** dritter **Orte**

Oldenburg beschreibt diese Orte des Zusammenkommens als regelmäßig, freiwillig, informell und freudig aufgesuchte Begegnungsorte, die zugleich wiederkehrende, charakteristische Aufenthaltsqualitäten aufweisen (vgl. ebd.: 16, 23 ff.). Ihre generalisierbaren Attribute bezeichnet er als 1.) ihre Lage auf neutralem Boden, zugänglich für jede\*n, 2.) die geltende Gleichheit der Versammelten, unabhängig von Herkunft und sozialer Lage, 3.) ihre hauptsächliche Funktion der Kommunikation, des Gesprächs und kommunikativen Austauschs der Anwesenden, 4.) ihre Schwellenlosigkeit und leichte Zugänglichkeit für alle (wiederum unabhängig von sozialer und auch topografischer Herkunft, „Neue“ etwa sind willkommen), 5.) ihre Stammkunden, die „Regulars“, die sich oft dort aufhalten, zum Ort „dazu gehören“ und diesem dadurch eine eigene Atmosphäre, einen eigenen Stil oder Ton, ein besonderes Merkmal geben, 6.) dass sie schlicht gestaltet sind, nicht aufwändig gestylt und schick, sondern eher einfach und unprätentiös, 7.) dass der Aufenthalt dort weniger einem bestimmten Zweck und Ziel dient, sondern „spielerisch“ dem reinen Miteinander-Zeit-verbringen gewidmet ist. Und schließlich 8.) dass sie ein „Zuhause außerhalb von zuhause“ (home away from home) sind, das dem und der Einzelnen die Möglichkeit gibt, sich mit „Gleichgesinnten“ zu treffen, die Chance, „man selbst sein“ zu können ohne etwaige in der Familie und/oder im eigenen Zuhause aufkommende Konflikte bzw. Reibungen (vgl. ebd.: 135 ff.).

### Kritische **Nachfrage:** Welche Art Orte beschreibt **Oldenburg** eigentlich?

Diese Attribute Dritter Orte rufen verschiedene Nachfragen auf. Etwa die, worüber wir sprechen, wenn Dritte Orte als „Zufluchtsort“ angesichts eines reibungsvollen Zuhauses Bedeutung haben. Oldenburg beschreibt das Geschehen an Dritten Orten fachlich allerdings mit einem weiten Rekurs in die Geschichte der Soziologie, indem er jenes „home away from home“ als Ort beschreibt, an dem Georg Simmels „reine Sozialität“ der Menschen sich auslebt (ebd.: 23).

Als typische Dritte Orte benennt Oldenburg insbesondere typische europäische Arten von Treffpunkten: den britischen Pub und deutschen Biergarten, das Wiener Kaffeehaus. Aber auch das türkische Teehaus. Die kritische Überlegung darf gestattet sein, ob es sich bei den genannten Versammlungsorten um tatsächlich inklusive Orte handelt. Sind sie zum Beispiel

zugänglich auch für Menschen, denen es am Geld mangelt, um die Bestellung aufzugeben? Sind sie voraussetzungslos allen Menschen zugänglich, auch denen am sozialen Rand der Gesellschaft, allen Geschlechtern, Migrant\*innen, Benachteiligten und unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen?

Eine weitere Frage lohnt sich zu stellen: Inwieweit darf ein Dritter Ort dem Konsum gewidmet sein, ohne dass der Charakter eines voraussetzungslosen Anziehungspunkts auf dem Spiel steht? Tatsächlich bediente sich die moderne Marketingtheorie ausdrücklich des Konzepts Dritter Orte, um verkaufsstarke *Flagshipstores* zu beschreiben, wo die Verweildauer von Kund\*innen raffiniert gesteigert wird. Und handelt es sich bei den weltweiten Filialen von „Starbucks“ um einen Dritten Ort, an dem sich Menschen, umgeben von immer gleichem Design, treffen oder auch am Laptop arbeiten (und sich damit am Arbeitsplatz der digitalen Nomaden befinden), egal ob in New York, Hamburg, Budapest oder Tokio?

Gestaltung von Orten oder:

## Orte gestalten Räume

Gestaltung physischer Aufenthaltsqualität ist ein wichtiger Faktor in der Dritte Orte-Diskussion für den Kultursektor. Nicht umsonst fördert die Kulturstiftung des Bundes im Förderprogramm *hochdrei* Bibliotheken in ihrem Potenzial, sich zu Dritten Orten zu transformieren, für die es weit mehr Aufenthaltsgrund geben soll als den, Bücher auszuleihen.<sup>2</sup> Der als Designer und Raumplaner Dritte Orte-Bibliotheken profilierte *Creative Guide* Aat Vos liefert hierfür partizipative Gestaltungskonzepte und Designs, die ganze Stadtquartiere in die Bibliotheken spülen und Büchereien zum Lieblingsplatz für Menschen aller Altersgruppen machen sollen. Dem Konzept nach als Orte, die zugänglich sind auch ohne finanziellen Aufwand (vgl.: Vos 2016).<sup>3</sup>

Damit einhergehend werden Aufenthaltsqualitäten beschreibbar und zum Objekt von Design: etwa, dass die Besucher\*innen das Gefühl haben, dazu zu gehören, dass sie zugleich angeregt und unangestrengt Zeit am Ort verbringen mögen. Und ganz physisch: eine angenehm empfundene Positionierung halb drinnen, halb draußen mit Blick auf das Geschehen draußen, etwa die vorbeieilenden Menschen. Licht und Raumtemperatur sind Faktoren, die ein angenehmes Aufenthaltsklima erzeugen, verbunden mit dem Gefühl „dort zu sein ist

1 [www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit\\_und\\_zukunft/detail/hochdrei.html](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/hochdrei.html)

2 S.: [aatvos.com/blog/the-ins-and-outs-of-third-placemaking-qa-with-aat-vos/](http://aatvos.com/blog/the-ins-and-outs-of-third-placemaking-qa-with-aat-vos/)



gut (für mich)“. Mit den Begriffen von *Place Attachment* und *Place Concept* werden die Phänomene der Zugehörigkeit (letzteres) und Wohlfühl-Design (ersteres) konkret benennbar (vgl.: Pilzer 2018).

Zunächst denken wir bei solchen Dritten Orten an Stadträume. An urbane Treffpunkte, die auch ganz ungestaltet sein können, im Park etwa, wo sich die Menschen immer wieder einmal am Feld der Schachfiguren zum Plausch zusammenfinden. Oder auf den Routen der Gassigehunden. Die interessierte Suche nach Dritten Orten im eigenen Umfeld motiviert dazu, den konkreten Schritten der Menschen zu folgen, ruft zum *Mapping* auf, also zum Herstellen topografischer Kartierungen der Wege der Bewohner\*innen. Mit solchem Blick auf die sozialen und physischen Bewegungen öffnen sich eben: Räume. Und die räumliche Aneignung, die Menschen „durchgehen“, leuchtet auf als produktives, emanzipatorisches Projekt der Erschließung von Lebensumfeldern, auch jenseits der Städte. Dritte Orte im ländlichen Raum zu lokalisieren, diese ländlichen Treffpunkte zudem besonders durch Kunst und Kultur gestiftet zu begreifen, bedarf bestimmter theoretischer Voraussetzungen, die besonders mit dem Verständnis von Dritten Orten als Möglichkeitsräumen zusammenhängen.

### Was brauchen **ländliche Räume**

Ländliche Räume brauchen eine starke Wahrnehmung – noch konkreter gesagt: starke Wahrnehmungsräume, in denen sie sich „verdichten“ und sichtbar bleiben, auch wenn die Einwohner\*innenzahl schrumpft. Wo die physischen Bewohner\*innen als Raumhandelnde fehlen, bedarf es der kommunikativen Verdichtung, damit ein möglichst konkretes, im Idealfall positives lokales Image Kontur bekommt, ein „Etwas“ als Anker für regionale Identität der Bewohner\*innen. Diese Kommunikation über das lokale „Vor-Ort“ nun allerdings entsteht besonders sprechend und ausstrahlungstark als Begleitgeschehen von *Community Dance*-Projekten, partizipativen Theaterprojekten, Filmworkshops vor Ort oder Bandproben mit Jugendlichen, wenn es um ein regionales Projekt geht. Oder auch durch die Bearbeitung von Heimatgeschichte, dem Stoff, aus dem lokale Erzählungen gemacht sind, in Geschichtsvereinen, Heimat- oder Freilichtmuseen. Die Beschäftigung mit der lokalen Geschichte zu einer „coolen“ Tat zu machen, stellt in vielen Orten Niedersachsens ein charakteristisches Potenzial ländlicher Regionen dar. Womit wir bei der Frage sind: Was kann Kunst und Kultur, was können gerade ländliche Räume besonders gut, wenn es um regionale Innovation, Veränderung und Entwicklung geht? Dass es dort Potenzial

gibt, belegt unter anderem das Vorhandensein eines eigenen Förderprogramms im Bundesland NRW, das zur konzeptbasierten Entwicklung von kulturellen Dritten Orten in ländlichen Regionen aufruft.<sup>4</sup>

Belegtermaßen stellt der direkte Kontakt der Menschen untereinander und deren hohe Bereitschaft zur zivilgesellschaftlichen Teilhabe eine besondere Charakteristik ländlicher Räume dar.<sup>5</sup> Im weiten Raum zwischen den Häusern und dem noch größeren Platz zwischen den entfernt liegenden öffentlichen Kulturinstitutionen bringt das ehrenamtliche Engagement der Bewohner\*innen einen überaus relevanten Faktor ins Tableau ländlicher Kulturschauplätze. So paradox es auf den ersten Blick scheinen mag: Die weiten Wege und geringen Einwohner\*innenzahlen erzeugen durch das gleichzeitig bestehende hohe Engagementlevel günstige Voraussetzungen nicht nur für das Vorhandensein, sondern auch für die Schaffung kommunikativer Treffpunkte in ländlichen Räumen.

### Dritte Orte in ländlichen Räumen – und das darüber Reden

Der kontinuierliche Diskurs über ländliche Räume und deren Konsistenz werden etwa in der Definition der Raumbearbeitung des BBSR als messbar „periphere“ oder „sehr periphere“ Lagen in einer zugleich einheitlich gemessenen Verdichtungsskala<sup>6</sup> bringt mit sich, dass auch das „Kultur machen“ in ländlichen Regionen unter räumlichen Gesichtspunkten betrachtet werden kann. Ländliche Regionen sind gleichermaßen Handlungsorte und Räume, die zum Zusammenkommen und Kommunizieren an kulturellen Dritten Orten einladen.

Ländliche Räume werden nicht mehr verstanden als „das Andere“ zum Stadtraum, vielmehr bietet das relationale Raumverständnis mit seiner Auffassung vom „gemachten Raum“ die Grundlage dafür, Stadt und Land als in einem Kontinuum zusammenhängend, aber unterschiedlich verdichtet aufzufassen. Raum ist kein Container, in dem wir uns einfach befinden, sondern wird durch die Wege der Menschen und Positionen der Dinge erst gebildet.<sup>7</sup> Ungleiche soziale Machtverteilungen tragen zugleich dazu bei, dass manchen Menschen bestimmte Räume verschlossen bleiben,

4 Vgl. [www.mkw.nrw/kultur/foerderungen/dritte-orte](http://www.mkw.nrw/kultur/foerderungen/dritte-orte)

5 S. u. a.: Weißbuch Breitenkultur (Schneider et al. 2018)

6 Vgl. [www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbearbeitung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Raumtypen2010\\_vbg/Raumtypen2010\\_alt.html](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbearbeitung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Raumtypen2010_vbg/Raumtypen2010_alt.html)

7 Dünne et al. 2006: 19 ff.

hervorgerufen ganz buchstäblich durch Hürden und Sperren oder habituell durch Zugehörigkeitsgefühle bzw. Ausschließungsempfinden. Ermächtigungen, wie sie etwa durch kulturelle Bildungsprozesse angestoßen werden können, bedeuten nicht selten: sich Raum zu verschaffen und räumliche Schwellen zu überwinden.

Raumwissenschaftlich sind Orte tatsächlich Treffpunkte, an denen sich die Wegachsen der Menschen (und Dinge) kreuzen. Einen konkreten Ort bringen nach der Raumsoziologin Martina Löw zwei verschiedene Aspekte unserer Betrachtung hervor. Löw spricht von *Spacing* und *Syntheseleistung* und meint damit erstens: Wo genau befindet sich dies? Und zweitens: Was bringen wir mit diesem Ort in Verbindung, was assoziieren wir mit ihm? (Löw 2001). Damit drückt Löw eine Doppelstruktur des Raumes aus: Er wird einerseits von Raumhandelnden (Dingen und Menschen) produziert, zugleich reproduziert Raum sich aber auch gewissermaßen selbst, indem er soziale Strukturen und bestimmte Assoziationen zu einem Ort abrufte. Wenn also Ausschlussgefühle von der Art „Dieser Raum, dieses Opernhaus, ist nicht meines“ unterlaufen wird durch ein kreatives Happening und ein davon heraufbeschworenes Schlüsselerlebnis: „Ich gehöre sehr wohl an diesen Ort der Ausstellung, des Theaters, der Oper“, wird gewissermaßen eine soziale und zugleich räumlich bestehende Struktur aufgebrochen.

So wie Kommunikation an den Dritten Orten eine besondere Rolle spielt (wir erinnern uns: das dritte Merkmal der Dritten Orte Oldenburgs), so gilt auch der Raumsoziologie die Kommunikation von Akteur\*innen in und über einen konkreten Raum als raumbildend. Die Raumwissenschaftlerin Gabriele Christmann beschreibt, wie das kommunikative In Beziehung Stehen der Bewohner\*innen Quartiere und auch ländliche Regionen gestaltet, wie dabei – kurz gesprochen – „Image“ und regionale Identität hervorgebracht werden. Anhand von Kommunikationsprozessen und -inhalten zwischen Einzelakteur\*innen, Akteursgruppen, Netzwerken und Governance-Arrangements in konkreten Stadtteilen oder Regionen entsteht das Konzept einer „kommunikativen Raum(re)konstruktion“ (vgl.: Christmann 2016: 89–116).

Offenkundig also ergeben sich Entwicklung und Veränderung in Stadtteilen und Regionen durch Kommunikation. Kann Kunst und Kultur dazu etwas Entscheidendes beitragen und können kulturelle Orte dies befördern und selbst davon profitieren?

8 Zum städtischen Kontext vgl.: Christmann 2018. Zu ländlichen Akteur\*innen: Christmann/Federwisch 2016.

Das Potenzial von Kunst und Kultur in regionalen Entwicklungsprozessen offenbart sich in Form eines exponentiellen Produktivitätslevels. Partizipationsorientiertes Community-Building mit Kunst und Kultur vermag, Menschen einzubeziehen als Gestalter\*innen, ja sogar als Produzent\*innen ihres Lebensraumes.<sup>9</sup> Damit dies im Sinne einer erfolgreichen Entwicklung ländlicher Kulturorte geschieht, braucht es allerdings nicht nur einen Ort des Geschehens, sondern auch Zeit und Gelegenheit. Beispielhaft kann dies etwa am Fall des langjährig etablierten Theaterprojekts Landschaftstheater Heersum<sup>10</sup> im Kreis Hildesheim belegt (Drews 2017: 258ff) und veranschaulicht (Abb. 1 und 2) werden.



Abb. 1 und 2: „Mapping“ und „räumliche Verdichtung“ veranschaulicht anhand von Ansichten aus dem Landschaftstheater Heersum. Das Kunstprojekt generiert neue, vielfrequentierte Wege und dichte Präsenz von Menschen im dünn besiedelten ländlichen Raum des Kreises Hildesheim.

## Kulturorte in ländlichen Räumen als Dritte Orte weiterentwickeln. für die Praxis Anknüpfungspunkte

Die unterschiedlichen *Kunst- und Kultursparten* kennzeichnen diverse und nicht gleichartige Potenziale, um Mitakteur\*innen zu involvieren im Sinne eines Dritten Ortes. Die Anlässe, aus denen sich Teilnehmer\*innen und Besucher\*innen auf den Weg zu ihnen machen, sind entsprechend vielfältig. Sie unterscheiden sich zudem mit Blick auf unterschiedliche *Zielgruppen*, die involviert werden können und sollen.

Und schließlich gibt die jeweilige *Trägerart* von *Initiativen*, *Vereinen* oder *Einrichtungen* variantenreiche Eigendynamiken in Anspruchsweise, Zielsetzung und Stattfinden des Kulturgeschehens vor. Noch am direktesten verstehen wir feste Einrichtungen als Orte, die aufgrund ihrer topografischen Position Umfeldler adressieren können: soziokulturelle Zentren, Museen, Theater- und Konzertbühnen oder historische

<sup>9</sup> Wie etwa Anne Gawda und Markusen anhand einer Fülle von Beispielen aus der US-amerikanischen (auch ländlichen) Praxis des „Creative Placemaking“ dies ausführen. S.: Markusen, Ann; Gawda, Anne (2012).

<sup>10</sup> S. [www.forumheersum.de/](http://www.forumheersum.de/)

Stätten können dementsprechend direkt die Menschen der Umgebung mit Anreizen zum Besuch und zur Teilhabe an Programmen und Projekten anregen. Was aber besonders die eher stattfindenden Kunst- und Kulturformen, etwa Theater- und Musikprojekte, *Community Dance* oder Filmprojekte zeigen, ist, dass es um die besonders mit diesen Kunstsparten verbundenen Formen der Kommunikation geht, die zu einer deutlichen Sichtbarkeit des Geschehens beiträgt. Denn abseits des Vorhandenseins eines physischen Ortes gelingt es auch diesen stattfindenden Kulturereignissen, einen kommunikativen „Ort des Geschehens“ zu konstituieren. Oft über eine lange Zeit hinweg, sodass regelrecht eine Prägung des umgebenden Sozialraums entsteht, etwa wenn die Bewohner\*innen einer Region den Sommerurlaub über Jahre hinweg so planen, dass sie das Theaterprojekt anschauen können oder dort mitmachen.

Aus diesen Faktoren lassen sich spezifische Potenziale zum Herausbilden eines Treffpunkt-Charakters an kulturellen Einrichtung oder Projekten individuell für den Ort und seine Lage systematisieren. Fragestellungen oder Leitaspekte können dann sein:

#### *Dimension des Räumlichen*

- Mit Blick auf die räumliche, topografische Lage: Welche Wege führen dorthin? Wer ist wie mobil? Wer kommt nicht dorthin und sollte darum neu buchstäblich „befördert“ werden, damit überhaupt ein physischer Treffpunkt entstehen kann?
- Wie kann die „Offenheit“ des Raumangebots so attraktiv kommuniziert werden, dass es auch von vielen genutzt wird?
- Welche Anknüpfungspunkte außerhalb des Kunst- und Kulturfeldes sind lokal vorzufinden, mit denen neue (oder neuinterpretierte) Kulturorte stärker bekannt werden?
- Welche neuen Mitakteur\*innen können gefunden werden, die die Präsenz des Kulturortes im Wahrnehmungsraum der Region erhöhen?
- Wie können Stammkund\*innen gewonnen werden und andererseits: Welche Regulars können durch Umakzentuierungen des Geschehens am Kulturort als neue Mitgestalter\*innen des Ortes und der Kommunikation über ihn einbezogen werden?
- Mit Blick auf die konkrete Lokalität und den Faktor Zeit: Welche lokalen Traditionen oder Themen können aufgegriffen und aktiviert werden, um Interesse und Teilhabe der Menschen im Umfeld des Kulturortes neu zu schüren und sie zu binden?

### Soziale und gesellschaftliche Dimension

- Mit Blick auf lokale sozialräumliche Bedarfe: Was braucht es? Und deren Potenziale: Was ist in der Nachbarschaft vorhanden, das den Kulturort stärken kann?
- Welche Möglichkeit besteht, Neudefinitionen von bestehenden Räumen zu realisieren, Umwidmungen von Gebäuden zu Treffpunkten der (Selbst)Gestaltung u. a. durch Kunstprojekte, Kulturangebote?
- Welche Potenziale bietet der Ort speziell mit Blick auf den Faktor Mitgestaltung, Weiterentwicklung von Quartieren/Regionen durch die Bewohner\*innen? Gibt es hierfür Mitstreiter\*innen aus anderen Sektoren?

### Dimension von Kunst und Kultur

- Wie können Kreativität und kulturelle Erlebnisse als Motor für lokale (Selbst)Gestaltungsprozesse fruchtbar werden, die wiederum zur regionalen oder lokalen Identität beitragen?

**Plädoyer** für künftige Dritte Orte:  
„Worüber wir reden, das ist (wo es ist)“

Wenn nach der Zeit des sozialen Stillstands der Corona-Pandemie wieder reale Treffen möglich sind, scheinen Kulturorte gut beraten, wenn sie ihr krisenbedingt geschärftes Bewusstsein über den subjektiven, sozialen, gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Wert von Treffpunkten, vom Zusammenkommen Können gezielt und programmatisch einsetzen. Denn es ist naheliegend, dass gerade die kulturellen und kreativen Treffpunkte auf diesen Ebenen gesteigerte Nachfrage und auch Wertschätzung erfahren. Für ländliche Regionen heißt das: Die geringe Verdichtung ländlicher Räume, deren eher auseinanderliegende Position von Menschen und Dingen als positive Möglichkeitsräume zur Mitgestaltung nicht nur zu begreifen, sondern gezielt auszuspielen. Eine Maßnahme hierfür wäre, dass kulturelle Akteur\*innen ländlicher Räume bewusst Wahrnehmungsräume (selbst) produzieren, indem sie ihre Akteursnetzwerke aus Besucher\*innen, Empfehler\*innen und Vermittler\*innen zusammenbringen und zur Kommunikation über den eigenen Ort einladen. Auf *Social Media* Kanälen, Internetseiten, in der örtlichen Zeitung ebenso wie auf Gemeindeversammlungen, beim Sportvereinstreffen wie auch bei Betriebsversammlungen. Kinder und Jugendliche in Ganztagschulprojekten anzuregen, sich mit dem eigenen Raum auseinanderzusetzen und diesen dabei zu thematisieren, Kunst und Kreativität ins Dorf zu bringen und das Dorf selbst darin Gegenstand sein zu lassen.

Kulturelle Dritte Orte-Bildung kann folgerichtig als eine eigene Sparte des kreativen *Community Buildings* verstanden werden. Und das nicht nur realphysisch, denn die Präsenz eines Kulturortes kann ebenso gut nach dem Dritte Orte-Prinzip auch im digitalen Informationsraum entstehen. Dazu braucht es zum Beispiel eine partizipative digitale Geodatenlokalisierung, der inhaltlichen Beschreibung lokaler kultureller Orte und Schauplätze. „Verdichtete Erzählung“ wäre dementsprechend dann ein zentrales und relevantes Ergebnis, das die Berücksichtigung des Konzepts der Dritten Orte als Bauplan für Kulturorte ländlicher Regionen mit sich bringt. Hierfür schließlich bedarf es dann wiederum professionellen Kulturpersonals und Künstler\*innen, die den *Wind of Change* einer Region versiert „mastern“. Auch dies: lokal und individuell passgenau so, wie es angesichts der spezifischen Netzwerke und Akteur\*innen vor Ort größtmöglich erfolgreich scheint. Ein Ziel dabei ist, den Heimatort in vielen Facetten und als lebenswert darzustellen. Vielleicht kann dies auch die Chance sein zu einem – zumindest lokalen und kreativen – Paradigmenwechsel einer auf Verdichtung ausgerichteten Lebenswirklichkeit. Letzterer schauen wir in der Coronazeit gerade immerhin beim temporären, wenn schon nicht Untergang, dann aber wohl „Aussetzer“ zu.

#### **Kurzbiografie** Katja Drews

Dr. phil., M.A. Katja Drews, Kulturwissenschaftlerin und Kulturreferentin

Neben ihrer langjährigen Praxistätigkeit im Kulturmanagement des ländlichen Raums und als kommunale Kulturreferentin vermittelt Katja Drews in Lehraufträgen Kulturmanagement, Kulturarbeit, Kulturelle Bildung und Vermittlung in angewandten Projektkontexten. 2017 Dissertation zum „Kulturtourismus im Ländlichen Raum an Dritten Orten der Begegnung“. Seit 2019 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zukunftszentrum Holzminden-Höxter an der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst in Holzminden im Forschungsprojekt „FAkuBi. Felder und Akteur\*innen in ländlichen Räumen“. Veröffentlichungen u. a. zu Kulturtourismus, Kunst und Raumsoziologie, Museumspädagogik.

#### **Literatur**

CHRISTMANN, GABRIELA B. (HG.) (2016): *Zur kommunikativen Konstruktion von Räumen. Theoretische Konzepte und empirische Analysen*. Wiesbaden.

CHRISTMANN, GABRIELA B. (2018): *Städtische Raumpioniere, kommunikative Figurationen und Raum(re)konstruktionen in Quartieren*. In: Hepp, Andreas; Kubitschko, Sebastian; Marszolek, Inge

(Hg.): *Die mediatisierte Stadt. Kommunikative Figurationen des urbanen Zusammenlebens*. Wiesbaden, S. 121–138.

CHRISTMANN, GABRIELA B.; FEDERWISCH, TOBIAS (2016): *Soziale Innovationen in Landgemeinden: wie sie entstehen und was sie begünstigt*. In: *Nachrichten des ARL*, 49 (2), S. 26–28.

DREWS, KATJA (2017): *Kulturtourismus im ländlichen Raum an «dritten Orten» der Begegnung als Chance zur Integration von Kultur- und Tourismusedwicklung. Eine Befragung von touristischen und einheimischen Kulturbesuchern in ländlichen Regionen Niedersachsens*. Online: [https://hildok.bsz-bw.de/files/729/Drews\\_Kulturtourismus.pdf](https://hildok.bsz-bw.de/files/729/Drews_Kulturtourismus.pdf) (08.09.2020).

DÜNNE, JÖRG; GÜNZEL, STEPHAN; DOETSCH, HERMANN; LÜDEKE, ROGER (HG.) (2006): *Raumtheorie. Grundlagentexte aus Philosophie und Kulturwissenschaften*, Frankfurt am Main.

LÖW, MARTINA (2001): *Raumsoziologie*. Frankfurt am Main.

MARKUSEN, ANN; GAWDA, ANNE (2012): *Creative Place-making 2.0*. In: *Grantmakers in the Arts Reader* 23 (2). Online: <http://www.giarts.org/article/creative-placemaking-20> (08.09.2020)

OLDENBURG, RAY (1989/91): *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Cambridge.

OLDENBURG, RAY (2001): *Celebrating the Third Place. Inspiring Stories about the «Great Good Places» at the Heart of our Communities*. New York.

PILZER, HARALD (2018): *Öffentliche Bibliotheken und „Dritte Orte“*. Eine neue kulturpolitische Strategie? In: *Kulturpolitische Gesellschaft. Kulturpolitische Mitteilungen* 161, II 2018, S. 49-53.

SCHNEIDER, WOLFGANG (HG.) (2014): *Weißbuch Breitenkultur. Kulturpolitische Kartografie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen*. Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim; Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Hildesheim. Online: [www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=6257&article\\_id=124465&psmand=19](http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6257&article_id=124465&psmand=19) (08.09.2020).

VOS, AAT (2017), *How to Create a Relevant Public Space*. Rotterdam.



Generationen-  
wechsel  
in der **Soziokultur**



Ingrid Wagemann



Stiftung  
Niedersachsen

# w i a n g e m a n n

Mit Geburtsjahrgang 1957 gehöre ich zu den Alten, als Beraterin des Landesverbandes Soziokultur sitze ich zwischen allen Stühlen – das heißt, ich erlebe viele sich unterscheidende Sichtweisen, insbesondere auch Sichtweisen der unterschiedlichen Generationen. Die Soziokultur kommt nach ihrem 40- bis 50-jährigen Bestehen zu ihrem ersten Generationenwechsel: als Kulturform wie auch ganz persönlich mit den Menschen, die sich nach und nach verabschieden und denen, die neu kommen. In diesem Bericht beschreibe ich aus meiner Beratungsarbeit und der Begleitung von „sozioK\_change“, dem Förderprogramm der Stiftung Niedersachsen, ohne jeden Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit. Vielleicht als eine Anregung für den Einen oder die Andere, das Thema der eigenen Praxis und das eigenen Erleben noch mal zu drehen und zu wenden und miteinander auszutauschen.

Die, die gehen  
und die **Zeit,** aus der sich Soziokultur  
**entwickeln** konnte

Zu allererst einmal eine herzliche Anerkennung an alle, die über die Jahre mit dabei waren – beim Aufbau und bei der Entwicklung soziokultureller Einrichtungen und Formate in Niedersachsen, die sie ermöglicht haben, die sich engagiert haben, die viel Herzblut und Leidenschaft in die Umsetzung von Konzepten und den Aufbau von Räumen gelassen haben. Sie brachten ihre Kompetenzen und Ressourcen ein, machten die Soziokultur vor Ort bekannt, beförderten sie und arbeiten Jahr für Jahr neu für die Finanzierung ihrer Arbeit. Die Fähigkeit, soziokulturelle Projekte, Veranstaltungen, den Alltag in ihren Kulturorten zu gestalten und zu steuern und die Finanzen zu verantworten, wurde in der Praxis entwickelt.

Hingegen ist die Finanzierung der Soziokultur in den Städten und Gemeinden immer noch ein Kraftakt. Viel – manchmal zu viel – wird erwartet von denjenigen, die in diesem Arbeitsfeld ihre Brötchen verdienen. Nicht wirklich zu beziffern ist die Leistung der Ehrenamtlichen in der Soziokultur. Ich stelle diesen Zusammenhang her, weil es oft um dringende benötigte Gelder geht. Die Förderung, Beratung und Begleitung der soziokulturellen Vereine in einem Veränderungsprozess mit „sozioK\_change“ war eine starke Unterstützung beim Generationenwechsel in der Soziokultur.

Viele soziale und kulturelle Initiativen entstanden vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen in den 1970er und 1980er Jahren. Hilfreich waren in den 1980er Jahren auch die „Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen“ der Arbeitsämter in Deutschland. Die Entstehung der ersten Kulturorte in Fabrikgebäuden, Lagerhallen, Mühlen, Molkereien, Scheunen



und allen nur möglichen Leerständen lag in dieser Zeit. So unterschiedlich sie auch waren, diese neuen Kulturorte mussten erstritten werden und wurden bekämpft oder zumindest kritisch beäugt, denn sie unterschieden sich in Inhalt und Form, in Haltung und Zielen deutlich von den bis dahin üblichen Kulturformen. Das wollten sie auch sein: kritisch, widerständig, hierarchiefrei.

Kulturorte sind durch Initiativen entstanden, die zu Vereinen wurden. Ihre Strukturen waren basisdemokratisch geprägt und haben sich organisch entwickelt. Die Beteiligten im Plenum oder Verein, im Sprecher\*innenrat oder im Vorstand und unter den hauptamtlich Beschäftigten waren sich über ihre Rollen und Wirkungsweisen nicht zwingend im Klaren. Im Hinblick auf die Strukturen in der Organisation (wer macht was, wer verantwortet was, wer entscheidet was ...), und auf die Kultur (wie kommunizieren wir, wie gehen wir miteinander um, wie gestalten wir unser Arbeitsfeld) und die großen Ziele wurde diskutiert, bis Einvernehmen hergestellt war.

Häufig gab es prägende Figuren, vielleicht „Väter“ und „Mütter“ der Organisation, die die Kultur prägen und über die Jahre hinweg wirken. Zu dieser Gruppe der prägenden Figuren gehören sowohl hauptamtlich Beschäftigte als auch Ehrenamtler\*innen der Soziokultur. Sie waren von Anfang an dabei und stellten im jeweiligen soziokulturellen Zusammenhang Autoritäten dar – auch wenn „Autorität“ ein schwieriger Begriff in diesem Kontext ist.

Die, die jetzt gehen, gehören zu großen Teilen zu dieser Gründer\*innengeneration.

## Heute

Heute ist es im Zusammenhang mit einem Generationenwechsel in der Leitung hilfreich, wenn sich die Beteiligten über ihre Rollen und Wirkungsweisen im Klaren sind und miteinander darüber sprechen können. Spätestens jetzt werden Strukturen und Mechanismen im soziokulturellen Zentrum sichtbar, weil aufmerksame und mutige Neueinsteiger\*innen sie hinterfragen. Im Generationenwechsel versuchen wir einen guten Übergang in der Verbindung von Bestehendem und Neuem. Gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und loslassen können sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Veränderung und ein Kraftakt für die Beteiligten. Das „Nicht-loslassen-können“ stellt aus meiner Sicht eine große Gefahr für die notwendige Weiterentwicklung eines Zentrums dar.



Im Alltag orientieren wir uns mit unseren Verhaltensweisen auch an persönlichen Bedürfnissen und Notwendigkeiten, die nicht immer allen bewusst sind: Was brauche ich für mich, was glaube ich, braucht das Zentrum, wie geht es mir mit dem Generationenwechsel... Dazu können die Sichtweisen und Haltungen sehr unterschiedlich sein. Abschiedsschmerz und Wehmut, Bedeutungsverlust und Zukunftsangst sind Gefühle, die zum Generationenwechsel dazu gehören.

## Beispiel

Mein erster Beratungsprozess zum Generationenwechsel im Kulturbereich liegt schon lange zurück. Ein sehr engagierter, starker und erfahrener Vorstand führte die Geschäfte und war über die Jahre gemeinsam sehr alt geworden. Eine junge Mitarbeiterin sollte in die Leitung des Hauses einsteigen, aber nicht die Geschäfte führen. In vielen Gesprächen ging es um Fragen von Vertrauen und Kontrolle, um abgeben und behalten. „Widerstände muss man streicheln“ – heißt für mich, sie ernst zu nehmen und behutsam damit umzugehen. Mein Ansatz damals war es, mit den Akteur\*innen in Vorstand und Leitung zu sammeln, was sie an Aufgaben haben, welche sie unbedingt als Aufgabe oder Verantwortungsbereich behalten wollen und was sie sich vorstellen könnten, an die hauptamtliche Leitung abzugeben. Also nicht alles auf einmal abgeben, aber sich Stück für Stück und nach und nach von Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen zu entlasten.

Als Ansatz nicht schlecht, denn es gab deutliche Bereiche, die einvernehmlich die Zuständigkeit wechselten, neu in die Hand der Leitung gelegt wurden und dort auch blieben. Trotzdem gab es weiterhin starke Kontrollbedürfnisse auf der einen Seite und ein sich Abarbeiten an bestehenden Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen im Vorstand auf der anderen Seite. Letztlich haben sich die Beteiligten im Konflikt voneinander getrennt.

Die klare Trennung, mit Abschied und Neubeginn, kommt mir als Außenstehende oft als die beste Lösung vor. In der Praxis ist das jedoch nicht immer eine Option. Als Ehrenamtler\*in im Vorstand gibt es erstmal keinen zwingenden Grund, sich zu verabschieden. Auch hauptamtliche Geschäftsführer\*innen, die in den Ruhestand gehen, trennen sich nicht immer leicht von „ihrer“ Einrichtung. Für sie war die Arbeit in einem soziokulturellen Zentrum viel mehr als ein Arbeitsplatz, es gibt eine starke Identifikation mit dem Haus, welches sie teils über Jahrzehnte aufgebaut und gestaltet haben.

## Begleitungen<sup>beim</sup> Generationenwechsel in Niedersachsen

In Niedersachsen haben wir die Situation, dass ein fast flächendeckender Generationenwechsel anstand und ansteht und die Förderung und Beratung auf die Bedarfe der Zentren reagieren: die Bundesakademie für kulturelle Bildung in Wolfenbüttel u. a. mit der Fortbildungsreihe „Sich selbst und andere führen“, der Landesverband Soziokultur mit Strukturförderung und Beratung, auch mit Supervision und kollegialer Beratung im Arbeitskreis junger Geschäftsführer\*innen – die Stiftung Niedersachsen mit sozioK\_change, einem Förder- und Qualifizierungsprogramm für soziokulturelle Einrichtungen im Wandel.


Als Beraterin erlebe ich die Herausforderungen des Generationenwechsels in den Vereinen auf verschiedenen Ebenen – im Hinblick auf die Besucher\*innen, im Hinblick auf die Angebote und Veranstaltungen, im Hinblick auf die Ansprache, im Hinblick auf die Ehrenamtlichen, die Hauptamtlichen, den Vorstand.

In der Beratung erleben wir, wenn ehrenamtliche Vorstände den fehlenden Nachwuchs beklagen, wenn junge Geschäftsführer\*innen mit alten Strukturen oder einem eingespielten Team kämpfen, wenn sich die Ehrenamtlichen der ersten Stunde mit den Veränderungswünschen neuer Generationen konfrontiert sehen, wenn es darum geht, etwas abzugeben.

Sehr passend hierzu möchte ich aus einer Ansprache von Andreas Pecht zum Festabend am 3. März 2018 anlässlich des kollektiven Wechsels der Gesellschafter\*innen im Trägerkreis der Koblenzer Kulturfabrik Kufa zitieren: „Dann ist da die Sorge, die vielleicht nur klammheimliche: Werden die Nachfolger es gut machen? Werden sie pfleglich mit dem Erbe umgehen, sodass trotz mancher Veränderung das ursprüngliche Ansinnen der Vorgänger\*in noch erkennbar bleibt? Oder werden sie das Erbe radikal zu etwas völlig anderem umbauen? Es womöglich modernem Zeitgeist zum Fraß vorwerfen? Oder, schlimmer noch, werden sie es gar verprassen, will sagen: an die Wand fahren?“

Auf der anderen Seite die Jungen, die Neuen, die Nachfolger. Sie sagen: „Ja, ihr habt eine gute Arbeit gemacht die vielen Jahre. Wir werden euer Erbe in Ehren halten und uns bemühen, es ordentlich fortzuführen.“ So sagen sie – während sie ungeduldig mit den Hufen scharren und denken: „Wie sich die Zeiten ändern, muss sich auch hier allerhand ändern.“ Und sie wollen zeigen, dass sie es können. Wollen


ihr eigenes Werk schaffen, ihre eigene Handschrift erkennbar machen. Auch dieses Bestreben ist das Normalste von der Welt.“




Ob ein Generationenwechsel in einer Organisation gelingt, hängt von den handelnden Personen in der gebildeten Struktur ab. Insbesondere für die Älteren von uns, die im Ehrenamt tätig sind, halte ich die Öffnung der Organisation und das Abgeben von Aufgaben für eine besondere Herausforderung. Schließlich endet ein Ehrenamt nicht mit dem Eintritt ins Rentenalter.




## Erfahrungen aus der Beratung mit jungen **Geschäftsführer\*innen**



Die erste Generation der hauptamtlich Verantwortlichen in der Soziokultur gehört vielen Berufen an – eine spezifische Ausbildung hatten seinerzeit die wenigsten. Ein hoher Grad an Engagement, persönliche Kompetenz im Miteinander und „learning by doing“ waren die Grundlagen erfolgreicher Soziokulturarbeit. Die Akteure wuchsen mit ihren Zentren und ihrem Erfolg, mit den Aufgaben, den Finanzhaushalten, mit einem wachsenden Team.




Die neue Generation der Kulturmacher\*innen hat in der Regel eine entsprechende Ausbildung, sie haben sich auf eine Stellenausschreibung beworben und sie haben Vorstellungen und Erwartungen im Hinblick auf ihr zukünftiges Handlungsfeld.





Ich erlebe viele tatkräftige und selbstbewusste junge Geschäftsführer\*innen mit Vorerfahrungen in soziokulturellen Projekten und Arbeitsfeldern. Die Aufgabe der Geschäftsführung in einem Zentrum ist für alle neu. Ganz persönlich bin ich beeindruckt von dem Selbstbewusstsein der jungen Kolleg\*innen. Selbstbewusstsein einerseits und Empathiefähigkeit andererseits sind wichtige Voraussetzungen für die Gestaltung der Geschäftsführung. Die Grundhaltung nach der Transaktionsanalyse von Eric Berne „ich bin okay – du bist okay“ trifft das in aller Schlichtheit ganz gut. Bei genauerer Hinwendung wird auch klar, wie schwierig es ist, diese Grundhaltung im Miteinander zu leben und wie oft man beim „ich bin okay – du bist nicht okay“ oder beim „ich bin nicht okay – du bist okay“ landet und sich dann wieder mühevoll heraus arbeiten muss.



Im folgenden finden sich einige Perspektiven aus dem Arbeitskreis für junge Geschäftsführer\*innen auf die Frage nach ihrer größten Herausforderung im Generationenwechsel:



„Die erste Zeit war für mich eine große Herausforderung. Es ging darum, mir einerseits einen guten Gesamtüberblick zu verschaffen und andererseits in meiner Position anerkannt zu werden. Dieses ist mit allen Facetten und den zahlreichen Tätigkeitsfeldern bei anfänglich neun Wochenstunden für die Geschäftsführung sehr schwierig gewesen. Eigentlich habe ich von Anfang an ausschließlich die Feuerwehrfrau gespielt und Brandherde gelöscht, ohne schon richtig in der Materie drin zu sein. Mithilfe der Beratung des Landesverbands haben wir nach Lösungsmöglichkeiten für diese permanente Überforderung gesucht. Wir hatten dann im darauf folgenden Jahr das große Glück, die große Strukturförderung zu erhalten, um die Geschäftsführungsstunden zu erhöhen. Nach einer mehrjährigen Unterstützung durch den Landesverband Soziokultur und die Kommune ist es mit einem weiter voranschreitenden Generationenwechsel gelungen, die Geschäftsführungstelle aus eigenen Mitteln zu einer halben Stelle auszubauen und zu finanzieren. Aktuell ist und bleibt für mich die größte Herausforderung die Personalführung.“

„In unserem kleinen soziokulturellen Zentrum im ländlichen Raum sind seit 30 Jahren starke ehrenamtliche Strukturen gewachsen. Die Engagierten sind dem Zentrum über viele Jahre treu geblieben und haben das Kulturangebot tatkräftig mitgetragen. Sie haben eine starke Identifikation mit dem Ort. Das ist eine wunderbare Sache, bringt jedoch auch ein oft verborgenes „das haben wir immer so gemacht“ mit sich. Einerseits lässt mit zunehmendem Alter bei den Ehrenamtlichen die Lust auch unliebsame Aufgaben, wie z. B. Stühle schleppen, zu übernehmen, verständlicherweise nach, andererseits gibt es keine jüngeren Helfer\*innen, die diese Lücken abfangen würden. Dazu kommt das berechtigte Gefühl, bereits viel geleistet zu haben und die Unlust noch genau so viel Zeit und Energie in die aktuellen Projekte zu geben. Mit einer inhaltlichen Neuausrichtung verhält es sich oft ähnlich, die bewährten Angebote werden angenommen, neue Formate haben es schwerer bei Ehrenamtlichen und Publikum. Der Anspruch an die neue Geschäftsführung, einerseits das Zentrum zukunftsfähig zu machen und ein aktuelles Programm zu gestalten und andererseits das Stammpublikum und die Ehrenamtlichen inhaltlich und emotional mitzunehmen, ist keine einfache Aufgabe. Noch schwieriger scheint es, neue Ehrenamtliche und ein jüngeres Publikum für die bestehenden Strukturen und Inhalte zu begeistern.“

„Zu Beginn des Jahres wurde ich neuer Geschäftsführer. Die Einarbeitungsphase verlief in zwei Monaten. Ab März war ich für die Einrichtung verantwortlich und startklar. Dann

kam Corona. Corona war und ist eine Herausforderung und Chance. Da der Tagesbetrieb stillgelegt wurde, konnte ich mit dem Team interne Strukturen, Ziele und Ideen sehr gut besprechen. Durch den „Stillstand“ war mehr Zeit vorhanden, um in Ruhe vieles weiteres zur Einrichtung, zu bestehenden Projekten und Anträgen zu lernen und voranzubringen.“

„Ein soziokulturelles Zentrum ist ein komplexer Ort mit einer eigenen Binnenstruktur. Eine zusätzliche Herausforderung sind die unterschiedlichen Kommunikations- und Handlungsbedürfnisse im Haupt- und Ehrenamt. Dem Generationenwechsel ging bei mir im Haus eine Vertrauenskrise zwischen diesen beiden Gruppen voraus. Meine größte Herausforderung war, das auch auf mich übertragene Misstrauen nicht an mich rankommen zu lassen. Die eigentliche Kunst beim Generationenwechsel ist, eine eigene Linie zu zeigen, ohne dabei das Haus auf den Kopf stellen zu wollen.“

### Schwerpunkte der **kollegialen Beratung** und des Coaching

Die Themen neuer Geschäftsführer\*innen drehen sich wesentlich um die Entwicklung eigener Fähigkeiten als Geschäftsführer\*in, um die Reflexion eigener Verhaltensweisen und um die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbeziehungen im Team und Vorstand in einem Veränderungsprozess. Wie bin ich als Geschäftsführer\*in? Wie will ich leiten, wie will ich kommunizieren, wie will ich nach innen ins Team und in den Verein und nach außen in Öffentlichkeit, Verwaltung und Politik wirken? Wie kann ich diese Aufgaben authentisch und überzeugend wahrnehmen? Konzepte über Kommunikation, über den Aufbau von Konflikten, über innere Dynamiken unterstützen genauso wie der Blick aus verschiedenen Richtungen auf die Organisation oder auf bestimmte Konstellationen innerhalb des Teams. Die Gruppe ist Schwingboden, emotionale Verstärkung und Ressourcenpool. Jede und jeder mit seinen und ihren Erfahrungen und Ressourcen profitiert von jedem Thema und liefert wichtige Aspekte für die Weiterentwicklung.

Es geht in den Beratungen immer um konkrete Situationen: Was ist passiert, wie habe ich mich erlebt, wie die Situation, wie hat sie sich für mich angefühlt, was wurde bei mir aktiviert? Wir können aus der Situation heraustreten und in der Beratung verschiedene Perspektiven einnehmen und neue Entscheidungen treffen, wie es weiter gehen kann, welche Optionen es gibt.



Der erste Schritt in der Reflexion ist immer ein möglichst klarer Überblick, z. B. eine Aufstellung des Systems der handelnden Akteur\*innen und ihrer Positionen und die Beschreibung, wie die einzelnen Positionen erlebt werden und wie sie zueinander stehen. Das kann auf der Flipchart skizziert werden, kann im Raum mit Stühlen oder auch in Form einer Organisationsaufstellung mit Vertretungspersonen aus der Gruppe aufgestellt werden. So wird auf einer neuen Ebene sichtbar und nachvollziehbar, worum es im Kern geht.


Manchmal sage ich in der Beratung: „Ihr müsst Euch nicht lieben, Ihr müsst gut miteinander arbeiten können“ – oder wir stellen fest: Wenn es keine klaren Strukturen und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit gibt, werden auftretende Konflikte auf der Beziehungsebene gelöst. Bei emotionalen Auseinandersetzungen geht es dann oft um alte Muster – hier kann viel kaputt gehen.

Die jungen Geschäftsführer\*innen gestalten ihr Profil: Wie kann ich eine Teamsitzung leiten, wie entscheide ich, wie und mit wem thematisiere ich einen Konflikt, wie stehe ich gegenüber Herausforderungen und Bedürfnissen, wie beweglich bin ich, wie geduldig bin ich ... Hierbei sind Vertraulichkeit nach außen, gegenseitige Wertschätzung und Auseinandersetzungsbereitschaft gute Grundlagen um Konflikte zu lösen.


Auf die Frage nach den wichtigsten Fähigkeiten oder Ressourcen, die den jungen Geschäftsführer\*innen bei der Bewältigung des Generationenwechsels hilfreich waren, gab es folgende Rückmeldungen:

„Ich arbeite gern in geklärten Strukturen und bin sehr gut darin, diese zu erkennen. Man findet dabei auch immer Situationen, die man so belassen muss, weil klar ist, dass ich mir die Zähne dran ausbeiße. Es ist ein ständiges Entscheiden, doch solange ich es bewusst mache, komme ich damit klar ... Sich selbst in Distanz zu bringen, sehe ich als eine nie endende Aufgabe – es ermöglicht mir, dass mein Beruf, den ich liebe, nicht auch mein Privatleben übernimmt. Kinder helfen dabei übrigens auch sehr.“

„Diese Aufgabe erfordert viel Geschick in der Kommunikation. Einerseits muss man alle, Kollegen, Ehrenamtliche und Publikum dort abholen, wo sie sind. Oft ist auch diplomatisches Gespür gefragt, um Projekte umzusetzen. Die Fähigkeit des „social hoppings“ in der Kommunikation, also mit Menschen aus unterschiedlichsten Milieus auf Augenhöhe





sprechen zu können, ist für mich eine Kernkompetenz der Soziokultur. Ich muss am selben Tag mit Politikern sprechen, Journalisten informieren, Anträge schreiben und vor Ort mit ganz normalen, durchschnittlichen Bürger\*innen aller Herkünfte und Alters sprechen und dabei Inhalte mit dem richtige Ton vermitteln können.“



## Neue **Geschäftsführung** – es verändert sich was im **System**




Als Neue oder Neuer in einem bestehenden Zentrum sehen sich die jungen Geschäftsführungen gewachsenen Strukturen gegenüber.



Im Vorstand und Team eines soziokulturellen Zentrums ist die Haltung mit Blick auf eine neue Geschäftsführung in der Regel erstmal positiv und unterstützend. Schließlich wurde sich für diese Person für die beschriebene Aufgabe entschieden. Im Alltag wird sich zeigen, wie das Neue mit den vorhandenen Strukturen und Arbeitsweisen zusammen passt, wenn der oder die Neue ungewohnte Arbeits- und Kommunikationsformen mitbringt, Ideen für neue Inhalte hat, neue Zielgruppen erreichen will.

Die jungen Geschäftsführer\*innen sind nicht angetreten, um genauso zu sein wie ihr Vorgänger oder ihre Vorgängerin. Das würde ihnen auch nie gelingen. Sie kommen mit einer eigenen Persönlichkeit, einer eigenen Haltung und eigenen Vorstellungen davon, wie sie arbeiten wollen.

Jede neue Geschäftsführung macht Erfahrungen mit Vorbehalten und Widerständen. Jede Veränderung kann eine Verunsicherung darstellen und Widerspruch hervorrufen. So unterschiedlich wie die soziokulturellen Zentren in Niedersachsen sind, so unterschiedlich sind diese Herausforderungen.



Es gibt eingeübte Kommunikations- und Entscheidungswege, gewachsene Formen der Zusammenarbeit auch ohne Arbeitsplatzbeschreibungen. Wie ist der Umgang mit Konflikten in einem Zentrum? Wie ist die Zusammenarbeit in den Teams oder Gruppen, zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Team, wie ist die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen? Gibt es alte Konflikte, die weiter wirken? Das alles erfährt man nicht durch reines Nachfragen oder durch eine entsprechende Recherche, vieles wird erlebt und ist spürbar in konkreten gemeinsamen Situationen. Hintergründe sind auch nicht immer bewusst oder konkret zu benennen.

Wer also mit viel Energie und Begeisterung antritt und eigene Ideen umsetzen will, kann bei zu hohem Tempo sehr schnell auflaufen. Alle Mitarbeiter\*innen müssen mitgenommen werden und das erfordert oft mehr Zeit, als man denkt! Sich selbst zu bremsen, möglichst ohne dabei blockiert zu sein, wäre sinnvoll. Dazu muss eine neue Geschäftsführung sehr viel Geduld aufbringen. Sich diese Zeit zu nehmen und die Akteur\*innen in den jeweiligen Arbeitsfeldern kennen zu lernen, wäre eine wichtige Vereinbarung für die ersten Monate.

## Das **Mobilé**

Stellen wir uns unsere Einrichtung wie ein System vor, in dem die einzelnen Elemente alle in einer bestimmten Art und Weise miteinander verbunden sind – vielleicht wie ein Mobilé, was sich insgesamt im Gleichgewicht hält. Jedes Mal, wenn sich etwas verändert, muss sich das System neu justieren mit dem Ziel, wieder ein Gleichgewicht herzustellen – mit Auswirkungen auf alle Elemente.

Eine neue Geschäftsführung stellt vom ersten Tag an eine gravierende Veränderung in diesem Gesamtsystem dar. Und das eingespielte System gerät in Bewegung. Einen Wechsel können wir uns wie eine Eruption vorstellen. Jemand geht raus, an den man über Jahre gewöhnt ist und von dem man weiß, wie mit ihm oder ihr umzugehen ist. Jemand kommt rein und alle müssen sich bewegen, damit das System wieder ein Gleichgewicht findet. Nicht nur im Hinblick auf die neue Person sondern auch untereinander verändern sich die Verhältnisse.

Es kann auch Gruppen oder Einzelpersonen im Team oder Vorstand geben, die eine neue Geschäftsführung von Anfang an testen oder kontrollieren wollen. Manchmal gibt es auch heimliche Leiter\*innen im Haus, die sofort in Konkurrenz gehen. Die menschlichen Reaktionen und Verhaltensweisen im Umgang mit besonderen Herausforderungen und Veränderungen sind vielfältig und lebensgeschichtlich geprägt.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist, wie die ehemalige Geschäftsführung in die neue Zeit wirkt. Ob aktiv, weil sie weiterhin mitarbeitet, präsent und ansprechbar ist und weiterhin prägend wirkt oder nur im Hintergrund. Manchmal werden auch Erwartungen und Befürchtungen oder alte Konflikte auf eine neue Geschäftsführer\*in übertragen, ohne dass sich die Beteiligten darüber im Klaren sind.

# Hilfreich für den Generationenwechsel

## *Zeit*

Generationenwechsel braucht Zeit, davon gibt es im soziokulturellen Alltag erstmal keine Minute, die übrig ist. Trotzdem werden die Themen sich irgendwann Raum nehmen. Konflikte im Generationenwechsel kosten alle Beteiligte viel Kraft und Energie. Der Abschied von einer scheidenden Geschäftsführung und der Neubeginn mit einer neuen Leitung ist eine Zeit, in der viel Energie innerhalb des Systems gebraucht wird, nicht die beste Zeit für neue Aktivitäten und besondere Projekte nach außen. Wenn diese Zeit gut gelingt, das interne System wieder gut ausgerichtet ist, ist es leichter, gemeinsam mit Energie und Kraft wieder nach außen zu gehen.

## *Reflexion und Begleitung*

Zusätzlich zu der Beratung der Geschäftsführungen wäre eine Begleitung von Vorständen oder anderen wichtigen Akteuren im haupt- oder ehrenamtlichen Team mitunter eine gute und wichtige Ergänzung.

## *Gelassenheit*

Wesentlich sind Vertrauen in die Arbeit der Kolleg\*innen und „loslassen-können“ als Grundlagen für gelingende Veränderungen.

## *Szenenwechsel*

Neben dem Generationenwechsel in bestehenden soziokulturellen Orten gibt es neue soziokulturelle Initiativen neben „etablierten“ soziokulturellen Einrichtungen. Vielleicht ist das ein Generationenwechsel noch auf einer anderen Ebene, mit Blick auf den Gesamtzusammenhang und unser Selbstverständnis der Soziokultur.

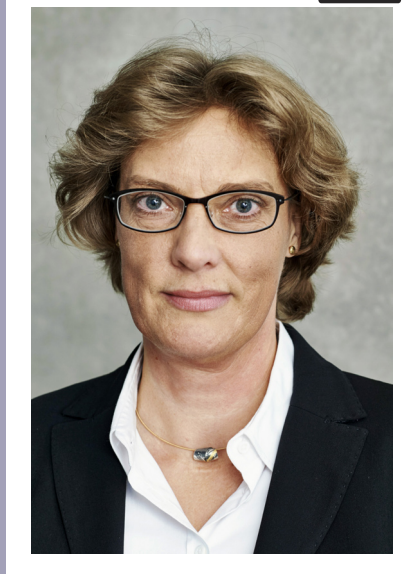
Eine junge Generation von Kulturschaffenden sucht sich neben den bestehenden neue Plattformen, eigene Inhalte und Formate. Hier sind die Rahmenbedingungen im Aufbau, die Arbeit wird ehrenamtlich gemacht und gegebenenfalls projektbezogen finanziert. Die Konzepte und Inhalte der Initiativen sind häufig anders als die klassischen Pfeiler der Soziokultur aber i. d. R. auch kreativ, niedrigschwellig und teilhabeorientiert. Ob und in welcher Weise eine Zusammengehörigkeit entsteht und wie sie definiert wird, ist noch offen. So ist das mitten im Prozess, man weiß noch nicht, wie er endet.

**Kurzbiografie** Ingrid Wagemann

Ingrid Wagemann ist Sozialarbeiterin und Supervisorin. Sie kennt Hannover wie ihre Westentasche. Ihre profunden Erfahrungen in der Stadtteilarbeit, der Sozial- und Kulturarbeit und ihr Selbstverständnis als Teil der freien Trägerlandschaft brachte sie engagiert über viele Jahre ehrenamtlich in die Stadtpolitik Hannovers ein. Seit 2001 ist sie Regionalberaterin des Landesverbandes Soziokultur Niedersachsen und Netzwerkerin in der Freien Kulturszene der Region Hannover. Als ausgebildete Supervisorin (EAS) liegt ihr Beratungsschwerpunkt in der Team- und Organisationsentwicklung sowie im Coaching von Menschen in Leitungspositionen. 2016 startete Ingrid Wagemann mit der „Agentur für kreative ZwischenRaumNutzung Hannover“ ein neues Projekt, das sie mittlerweile zum wichtigen Akteur der freien Kulturszene Hannovers entwickeln konnte.



Einleitung  
Förder-  
programm **soziok\_change**



Daniela Koß



Stiftung  
Niedersachsen

Wie kann ein Wechsel in der Leitungsebene einer Institution gestaltet werden? Welche Möglichkeit gibt es, neue Publikumschichten zu begeistern? Wie können Abläufe optimiert und Strukturen langfristig verändert werden? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigen sich derzeit viele kulturelle Institutionen, um sich „fit für die Zukunft“ zu machen. Für die Stiftung Niedersachsen stellte sich 2015 die Frage, wie es gelingen kann, die transformative Energie der Kunst für die lokale Gesellschaft zu nutzen und soziokulturelle Zentren wieder in soziale Kraftzentralen zu verwandeln. Durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung und den Generationenwechsel entsteht vielerorts die Notwendigkeit, das Selbstverständnis, das Aufgabenspektrum und die Programmatik den aktuellen Entwicklungen anzupassen. Dadurch entsteht viel Veränderungsdynamik. Das Change Management bietet die Chance, mit der Unterstützung von externen Coaches neue Visionen und Strukturen zu entwickeln und Mitarbeiter\*innen, Besucher\*innen und Förderer\*innen gleichermaßen von einer neuen Ausrichtung zu überzeugen.

Die Stiftung Niedersachsen unterstützte als Landeskulturstiftung mit ihrem Förderprogramm sozioK\_change von 2015 bis 2021 soziokulturelle Kultureinrichtungen bei der Herausforderung sich zukunftsfähig aufzustellen. Im Rahmen des Programmes begaben sich die Kultureinrichtungen in einen dreijährigen Veränderungsprozess und entwickelten mit Hilfe von Berater\*innen ihre Institution weiter. Die Förderung der Stiftung Niedersachsen umfasste Mittel im Umfang von bis zu 25.000 €, Unterstützung durch professionelle Berater\*innen sowie Austausch- und Fortbildungsangebote. Ziel war, mit Hilfe der Organisationsentwicklung Probleme zu benennen sowie Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Inhalt und Tempo wurden von der Kultureinrichtung selbst bestimmt. Allerdings sollte die Institution am Ende des Prozesses anhand der selbstgesteckten Ziele überprüfen, welche Themen wie bearbeitet wurden, welche neuen Herausforderungen zwischendurch hinzukamen oder wegfielen. Es gab keine pauschalen Lösungen, sondern jede Institution konnte passgenau ihre individuellen Strategien erarbeiten und umsetzen.

Im Folgenden finden Sie einen kurzen Überblick über die Problemfelder, die in den Prozessen bearbeitet wurden:

- Generationenwechsel: Das Leben und Arbeiten, besonders in ländlichen Räumen und Kleinstädten, ist für viele gut ausgebildete Menschen nicht attraktiv. Die Konditionen sind schlecht. Die Akteure vor Ort sind vorwiegend älter. Die Qualifikationsanforderungen an die Kulturmanager\*innen als „Multitalente“ steigen zunehmend.



- Ehrenamt: Die Bedürfnisse, Anforderungen und Ressourcen im Ehrenamt unterliegen einem starken Wandel. Die jüngere Generation möchte selbst gestalten, entwickeln und mitbestimmen und sich eigene Räume erschließen. Die zeitlichen Ressourcen der Jüngeren sind häufig begrenzter, die Fluktuation ist stärker und die Bindung an eine Organisation oder ein Projekt geringer. Die ältere Generation steht hingegen vor den Herausforderungen, loszulassen, Neues zuzulassen und den Jüngeren Vertrauen und Prokura zu geben.
  - Organisationsstruktur: Die Struktur in den Kulturbetrieben ist häufig historisch gewachsen und die Aufgabenverteilung entsprechend sehr auf die Kompetenzen und Interessen einzelner Mitarbeiter\*innen zugeschnitten. Geht ein/e Mitarbeiter\*in mit komplexem Aufgabenprofil, kann die gesamte Organisation in Schwierigkeiten geraten. Dem strukturierten Wissenstransfer von Schlüsselpersonen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Viele Einrichtungen sind außerdem in den letzten Jahren gewachsen und haben zusätzliche Aufgaben übernommen. Die Organisationsstruktur ist allerdings nicht den neuen Anforderungen entsprechend angepasst worden. Ziel der Unternehmensführung ist es, eine an die Anforderungen des eigenen Unternehmens *angepasste* Organisationsstruktur zu entwickeln und umzusetzen.
- Publikumsentwicklung: Das Publikum ist mit den Akteuren gealtert. Die Einrichtungen auch für ein jüngeres Publikum mit neuen Angeboten wieder attraktiv zu machen und dabei das ältere Publikum nicht zu verlieren, ist eine große Herausforderung.
  - Corporate Design: Ein aktuelles Corporate Design und eine zeitgemäße Social Media Marketing-Strategie zu entwickeln sowie sich das nötige Know-how hierfür anzueignen, steht bei vielen Einrichtungen an.
- Technik: Die technische Ausstattung ist in allen Bereichen – von der Buchhaltung über Controlling und Projektmanagement bis hin zum Ticketing – an die aktuellen Standards anzugleichen.
  - Ganztagschule: Den Kindern und Jugendlichen stehen weniger Zeitfenster außerhalb der Schule zur Verfügung. Die Angebote der Kultureinrichtungen müssen angepasst bzw. neue Kooperationen und Netzwerke aufgebaut werden.

- Qualität und Spektrum kultureller Bildungsangebote: Einerseits steigt der Anspruch der Bevölkerung an professionelle Kulturvermittler und andererseits werden günstige Konditionen für die Kurse im Bildungsbereich erwartet. Qualifizierte Experten zu finden, die für wenig Geld professionelle Kurse anbieten und dafür lange Wege und Fahrzeiten in Kauf nehmen, ist eine fast unlösbare Aufgabe. Das Kursangebot sollte kontinuierlich evaluiert und inhaltlich und personell an neue Bedarfe angepasst werden.

Die genannten Punkte geben nur einen kleinen Überblick über mögliche Themen im Change Management. Auch ein Rechtsformwechsel, Softwarelösungen für Vereine und Veranstalter\*innen oder Konfliktmanagement wurden häufig nachgefragt. Die Stiftung Niedersachsen hat zu den jeweiligen Themenfeldern Fortbildungen angeboten und in Austauschworkshops kollegiale Beratung ermöglicht.

**Fazit** Für viele soziokulturelle Einrichtungen war der interne Aufbau einer stabilen und zukunftsfähigen Organisationsstruktur der notwendige und wichtigste erste Schritt. Erst danach wurde das Corporate Design überarbeitet, neue Technik implementiert, Projekte entwickelt und ausprobiert, Besucher\*innenumfragen durchgeführt oder neue Netzwerke geknüpft.

Das Zitat einer Geschäftsführerin verdeutlicht die Erfahrungen im Change Prozess recht gut: „Bei uns gab es 20 % Freude und 80 % Leid, aber heute sitzen wir alle in einem Boot und wissen, gemeinsam können wir alles erreichen.“

#### **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.

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<sup>Beratung/</sup> 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](http://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](mailto:info@stnds.de), [www.stnds.de](http://www.stnds.de)

### Redaktion

Daniela Koß

### Lektorat

Monika Drees

### Gestaltung

Formfürsorge, Jörg Wesner



**Stiftung  
Niedersachsen**