

**Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim**

**Transformationen klassischer Kulturorganisationen – Motivation,  
Herausforderungen, Gelingens-Bedingungen**

**Ergebnisse einer empirischen Studie und Auswertung der 228 Bewerbungen  
Zukunftsgut 2026 Preis der Commerzbank-Stiftung**

## Kulturelle Teilhabe in Kulturorganisationen – Zentrale Begriffe:

- **Kulturvermittlung** (Anschlüsse zwischen Produktion und Rezeption schaffen, ästhetisch-kulturelle Tätigkeiten und **Kulturelle (Selbst-) Bildungsprozesse** anregen, kulturelle Teilhabe unterstützen)
- **Audience Development** (Neues und anderes Publikum interessieren und binden)
- **Kulturelles Community Building** (Menschen über Kunst und Kultur zusammenbringen und Gemeinschaft stiften)
- **Transformation** (grundlegende Veränderungen der Mission, Arbeitsweisen und Strukturen einer Organisation aufgrund geänderter gesellschaftlicher Bedingungen)
- **Cultural Leadership** (Transformative, visionäre Führung mit dem Anspruch über die eigene Organisation hinaus auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen)

„If you want to change your audience,  
you first have to change yourself“  
(Morton Smith, Arts Council England)



**Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim  
in Kooperation mit Dr. Franziska Breuning und Manuela Casagrande,  
Studienbereich Kulturmanagement Universität Basel**

## **Transformation in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen. Gesellschaftliche Treiber, Herausforderungen und Erfolgsstrategien**

**Eine qualitative Befragung von 29 Führungskräften in öffentlich geförderten  
Opern, Konzerthäusern, Theatern und Museen  
in Deutschland und der Schweiz sowie**

**Eine quantitative Befragung von 1025 Leitungen und Mitarbeitenden**

## Warum verändern? Treiber für Transformation aus Sicht der Einrichtungen

- Demografischer Wandel, Migration und Pluralisierung der Gesellschaft
- Multiple gesellschaftliche Krisen (v.a. Krise der Demokratie und Klimawandel)
- Pandemie als Einschnitt, u.a. in Bezug auf dauerhaften Publikumsrückgang
- Veränderte Ansprüche jüngerer Mitarbeitender an ethisches Handeln der Einrichtung sowie an gute Arbeitsbedingungen
- Sorge vor nachlassender Legitimität durch Fördergeber und steuerzahlende Bevölkerung

# Motivation für Kulturvermittlung und Teilhabe als zentrale Mission (Bewerbungen ZukunftsGut 2026)

## Urbaner Raum

1. Gesellschaftliche Relevanz und Legitimität wahren, um zukunftsfähig zu sein
2. Zur Stärkung von Demokratie und sozialem Zusammenhalt beitragen
3. Strukturelle Barrieren und Diskriminierungen im eigenen Haus abbauen
4. Empowerment/Selbstwirksamkeit von Menschen stärken
5. Öffentlicher Auftrag und Verpflichtung

## Ländlicher Raum

1. Zur Stärkung von Demokratie und sozialem Zusammenhalt beitragen
2. Neue, vielfältigere Zielgruppen erreichen
3. Regionale Identität stärken
4. Institutionelle Zukunftsfähigkeit sichern (u.a. Jüngere für Ehrenamt begeistern)
5. Zu kulturellen Bildung beitragen

## **Bereiche, in denen der höchste Änderungsbedarf gesehen wird**

- Gewinnung von neuem, anderen Publikum
- Intensivierung von Inklusion, Kultureller Bildung und Vermittlung
- Hinterfragung des kulturellen Kanons der Einrichtung und Neuausrichtung bestehender Programme
- Interne und externe Diskriminierungsfreiheit
- Abbau von internen Hierarchien
- Nachhaltiges Handeln und Klimaneutralität

## Konkrete, bereits umgesetzte externe Veränderungen

- Durchführung von Publikumsbefragungen
- Veränderung von Eintrittspreisen
- Veränderung der Infrastruktur (Umzug in Wohngebiet, neue Gastronomie; eigener Ort für Vermittlung, Entwicklung eines 3. Ortes)
- Neue Formen der Publikumskommunikation über leichte Sprache, Mehrsprachigkeit, Social Media
- Entwicklung neuer, inklusiverer Formate für neues Publikum (relaxed performance, Espresso Konzerte, Rallyes, Augmented Reality)
- Entwicklung neuer Programme v.a. für Familien und für Jugendliche (partizipative Tanz-Projekte, DJ Nights, Open Space, Mitmachausstellungen)

## Unterschiede von Veränderungsprozessen zwischen den Sparten

In der **klassischen Musik** v.a. Entwicklung neuer Formate und Cross Over.

In den **Museen** sind Restitution/Provenienzforschung und kritische Hinterfragung der Objekte und Inhalte prioritär.

Im **Theater** eine höhere Mitbestimmung des Ensembles und bessere Arbeitsbedingungen.

## Adressierung eines neuen, diversen Publikums – Wer soll erreicht werden?

### Bewerbungen ZukunftsGut 2026

- Jugendliche
- Kinder
- Menschen mit Beeinträchtigungen
- Menschen mit Migrations-und Fluchterfahrung
- Senioren
- Queere Menschen
- von Diskriminierung bedrohte Menschen

## Adressierung eines neuen, diversen Publikums – Wie werden diese Gruppen erreicht?

Bewerbungen ZukunftsGut 2026

- Niedrigschwellige und kostenfreie Angebote
- Kooperationen und Netzwerkarbeit
- Partizipation und Mitgestaltung
- Mobile und dezentrale Angebote
- Einfache Sprache und Mehrsprachigkeit

## Von wem kommen Veränderungsforderungen?

*„Wir bekommen von der Stadtpolitik keine Aufgaben zugeteilt, sondern sind legitimiert, uns selber Aufgaben zu suchen und auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Das ist ein sehr angenehmes Privileg. Es ist aber auch anstrengend, weil man vor der Herausforderung steht, selbst alles zu entwickeln und damit ein progressives Vorbild zu sein“.*

*„Die Forderungen nach Veränderungen kommen von innen. Das ist ein Druck, den wir selber produzieren und aufbauen“.*

## Größte Hürden und Herausforderungen für Veränderung

- Bürokratische Regelungen und öffentliches Dienstrecht
- Hoher zusätzlicher Arbeitsaufwand für Veränderungen und Überforderung mit zu vielen parallelen Aufgaben
- Veränderungsunwillige Mitarbeitende
- Widerstand von Stammpublikum und Freundeskreisen
- Mangelnde Unterstützung durch Fördergeber/Kulturpolitik

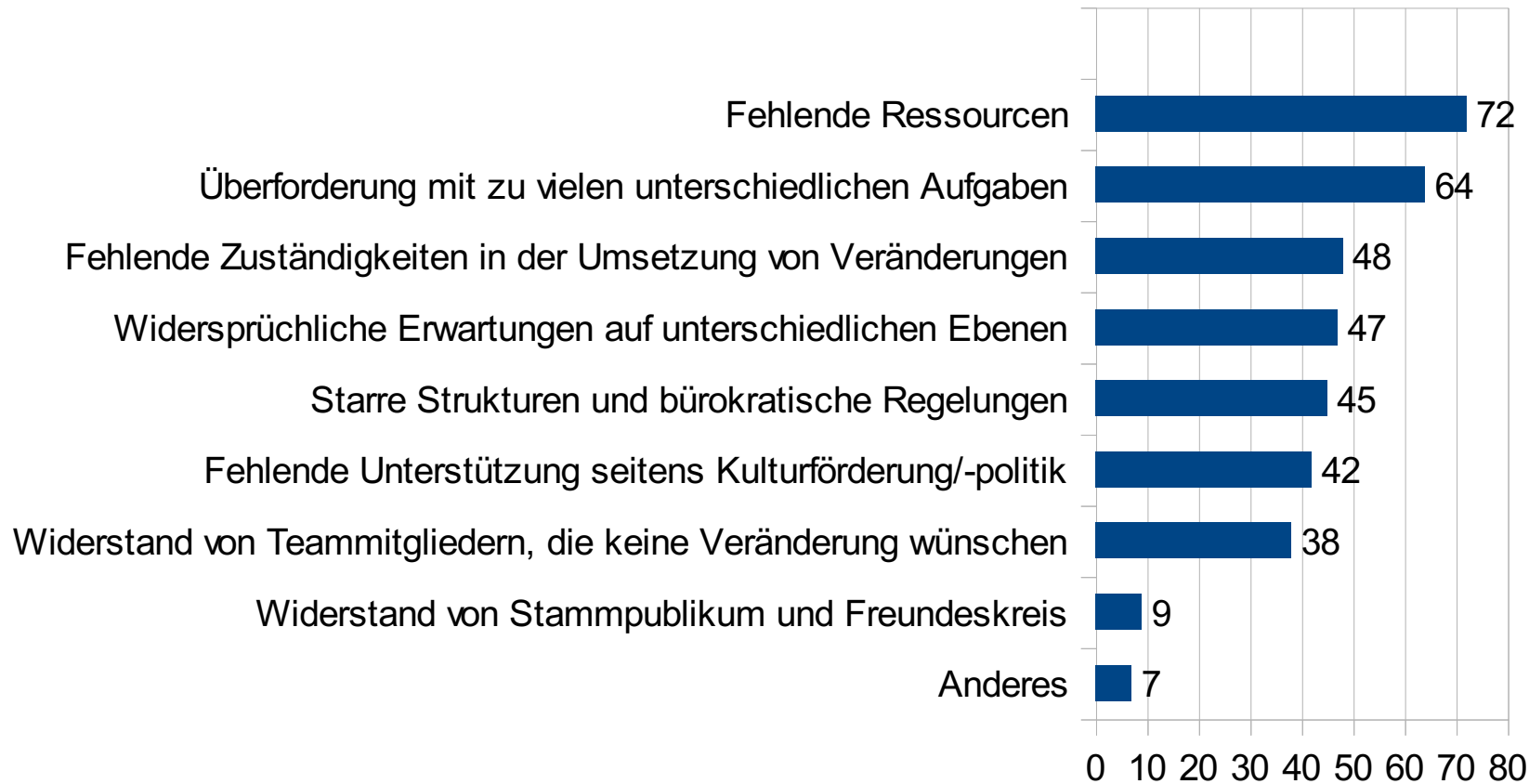
## Quantitative Befragung von 1025 Kulturschaffenden zum Thema Transformation in Kulturorganisationen (März/April 2025)

86% der Befragten nehmen hohen bis mittleren Veränderungsdruck wahr

### **Größte aktuelle Herausforderungen für die eigene Einrichtung (offene Frage mit 273 Antworten):**

1. Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen bei immer mehr Aufgaben
2. Überregulierung und Bürokratie
3. Generationenkonflikte und Fachkräftemangel/ Fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte; Hierarchien
4. Zunehmende Anforderungen an Digitalisierung

## Größte Hindernisse bei bisherigen Veränderungsprozessen (Mehrfachnennungen, Prozent)



*„Die Möglichkeiten neue Leute einzustellen oder nur befristet einzustellen, Leute zu befördern, weil sie einen guten Job machen sind sehr begrenzt“*

*„Es gibt Situationen, in denen ein zügiges Change-Management nötig wäre, aber die Verwaltung braucht oft sehr viel Zeit“.*

*„Wir fühlen diese Erwartung und Überfrachtung von außen, was Institutionen alles tun sollen. Wir haben Veränderungsdruck, müssen uns anders aufstellen und gleichzeitig muss der Regelbetrieb weiterlaufen“.*

# Größte Herausforderungen

## Bewerbungen ZukunftsGut 2026

### Urbaner Raum

1. Mangel an Ressourcen
2. Institutionelle Logiken, Routinen, Bürokratie
3. Physische und soziale Barrieren gegenüber dem eigenen Haus
4. Gesellschaftliche Einflüsse (politische Polarisierung, Armut, Konkurrenz durch Digitale Kultur)

### Ländlicher Raum

1. Mangel an finanziellen Ressourcen
2. Mangel an personellen Ressourcen (ehrenamtliche Strukturen)
3. Geografische und infrastrukturelle Hürden (Entfernungen, fehlende Räume)
4. Soziale Barrieren gegenüber bestimmten Kulturformen

# Größte Überraschungen „Aha-Momente“ bei Veränderungen Bewerbungen ZukunftsGut 2026

## Urbaner Raum

1. Beharrungskraft tiefverankerter institutioneller Routinen
2. Unerwartet hohe Reichweite und Publikumsresonanz auf neue Formate
3. Gelingendes Empowerment bislang nicht gehörter Stimmen und Gruppen
4. Große Bedeutung von niedrigschwelliger und aufsuchender Arbeit
5. Reibungen und Konflikte im Team und mit Stammpublikum, das aber größtenteils bereit ist, Veränderungen mitzutragen

## Ländlicher Raum

1. Verbindende Kraft künstlerisch-kultureller Arbeit
2. Unerwartet hohe Resonanz und Nachfrage
3. Lokale Anerkennung und Wertschätzung
4. Unerwartete Einsichten, was Menschen interessiert und wo Barrieren sind in den eigenen Angeboten
5. Erkenntnis, dass es finanzielle und personelle Grenzen gibt, um Teilhabe nachhaltig zu entwickeln

# Strategien Community Building, Kooperation und Kollaboration

## Bewerbungen ZukunftsGut 2026

### Urbaner Raum

1. Langfristige, kontinuierliche, sektorübergreifende Kooperationen (u.a. mit Schulen, sozialen Trägern, Jugendzentren, migrantischen Organisationen, Wohnungsbaugesellschaften)
2. Öffnung des Hauses als Dritter Ort
3. Partizipation, Mitgestaltung/Ko-Kreation, Mitbestimmung
4. Outreach und mobile Formate

### Ländlicher Raum

1. Kooperation mit lokalen Organisationen und Vereinen
2. Persönliche Ansprache und Vertrauensaufbau
3. Partizipation, Mitgestaltung, Ehrenamt der Menschen vor Ort
4. Niedrigschwellige Zugänge und „Dritte Orte“ für Begegnung
5. Digitale Vernetzung

## **Gelingsbedingungen für Veränderungen aus Sicht der interviewten Führungskräfte**

- Entwicklung eines von allen Mitarbeitenden geteilten Leitbildes für die Einrichtung und die Zusammenarbeit
- Neue Prioritätensetzung, die transparent kommuniziert wird nach innen und außen
- Identifikation des gesamten Teams mit den Veränderungen
- Regelmäßige Strategiesitzungen; sehr viel Kommunikation mit dem Team, um Transparenz und Vertrauen zu schaffen
- Durchlässige Teamstrukturen, Lockerung von Hierarchien und zugleich klare Verantwortungsübernahme durch die Leitung
- Personen im Team identifizieren, die für bestimmte neue Aufgaben brennen und dafür Verantwortung übernehmen wollen

## **Gelingsbedingungen für Veränderungen aus Sicht der interviewten Führungskräfte**

- Zusätzliche Personalstellen für Change Management (Mittel aus externen Förderprojekten werden als hilfreich benannt)
- Beauftragung externer Spezialisten und externer Coaches, um Veränderungsprozesse zu begleiten
- Zeit, Geduld und Fehlerfreundlichkeit
- Zügiges, agiles und mutiges Durchsetzen von Veränderungen, um kurzfristige Erfolge zu schaffen
- Kooperationen, Aufbau und Pflege neuer Partnerschaften mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Einrichtungen, die neue Perspektiven auf die eigene Einrichtung ermöglichen

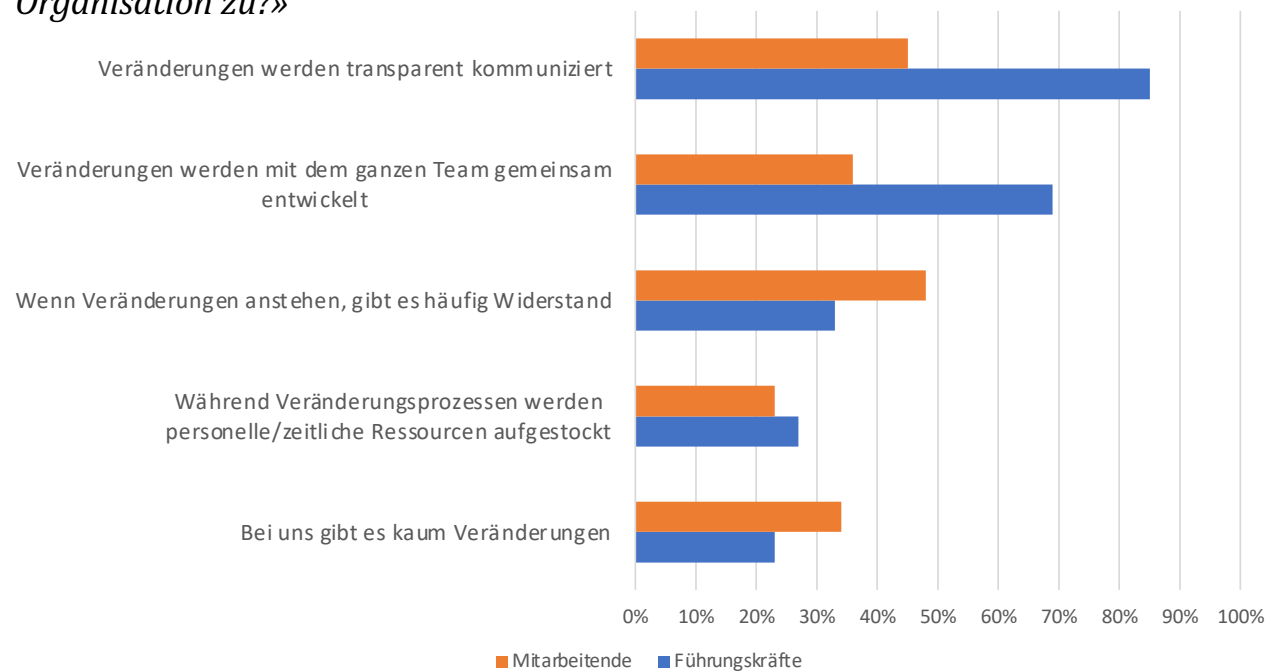
*„Im Nachhinein fand ich es gut, dass wir als Haus Veränderungen schnell und radikal umgesetzt haben. Das hat uns befreit und uns geholfen, weil wir ganz schnell viel verändert haben. Das war rückblickend ein guter Weg, denn wenn wir es länger gezogen hätten und viel mehr Leute beteiligt gewesen wären, dann wären wir nicht da, wo wir heute sind. Dann hätte uns eventuell die Ohnmacht vor der Veränderung lahmgelegt.“*

*„Aber es gehört auch dazu, Fehler einzugestehen, auch intern, das ist eine Superpower, würde ich sagen. Eine Superkraft, wenn man den Leuten vermitteln kann: „Hier wollen wir hin, ich lauf da auch manchmal in die Sackgasse und ich mache Fehler, aber lasst uns doch das Ziel nicht aus den Augen verlieren“. Damit schafft man viel Vertrauen“.*

## Quantitative Studie: Führung als Herausforderung

Kommunikation und Beteiligung von Teams werden unterschiedlich wahrgenommen **von Leitungen und Mitarbeitenden**

«Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation zu?»



# Zusammenfassung

Leitungen und Mitarbeitende nehmen gleichermaßen einen hohen Veränderungsdruck wahr für ihre Organisation.

Die qualitativ befragten Führungskräfte sind überzeugt, dass sie bereits einige Veränderungen erfolgreich umgesetzt haben.

Führungskräfte sind überwiegend der Meinung, dass sie Veränderungen transparent im Team kommunizieren, während Mitarbeitende Ziele oft als unklar wahrnehmen und sich nicht hinreichend einbezogen fühlen.

Mitarbeitende nehmen v.a. fehlende Zuständigkeiten, widersprüchliche Erwartungen, intransparente Kommunikation als Hürden wahr;

Führungskräfte fühlen sich unzureichend von der Kulturpolitik unterstützt.

*„Wir müssen eine gewisse Anzahl an Menschen erreichen und wir müssen eine gewisse Anzahl an Einnahmen machen. Und eigentlich müssen wir sogar noch viel mehr produzieren, weil der [Quoten-] Druck immer größer wird. Das macht es sehr schwierig, sich auf neue Dinge einzulassen. Wenn ein Haus einen Transformationsprozess gehen soll, welcher auch gesellschaftlich gewünscht ist, (...) dann braucht es auch Mut seitens der Geldgeber zu sagen: Macht zwei Produktionen weniger und dann könnt ihr den Veränderungsprozess auch vorantreiben“.*

# Zusammenfassung

Als zentrale Herausforderung wird v.a. in Deutschland zunehmende Komplexität der Aufgaben und hoher Erwartungsdruck an die eigene Einrichtung wahrgenommen bei unzureichenden Ressourcen.

V.a. die Mitarbeitenden in Deutschland kritisieren eine schlechte Führungskultur.

Gutes soziales Miteinander, spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte und hohe Motivation bei allen Beteiligten stehen auf den ersten Plätzen um sich wohlfühlen, deutlich vor Gehalt und Reputation der Einrichtung.

Die intrinsische Motivation in Kulturorganisationen ist (immer noch) sehr hoch. Jedoch zeigt sich, dass für jüngere Menschen auch gute Work-Life Balance und ein angemessenes Gehalt wichtig sind und sie sich mehr Entwicklungsmöglichkeiten wünschen.

Führungskräfte betonen stärker externe, Mitarbeitende stärker organisationsinterne Herausforderungen.

Neben künstlerischer Qualität werden v.a. von jüngeren eine neue Führungskultur und attraktive Arbeitsbedingungen als zunehmend dringlich für die Zukunftsfähigkeit von Kulturorganisationen wahrgenommen.

*„Nahbarkeit für alle statt Exzellenzversprechen für wenige.“*

*„Nicht mehr Objekte präsentieren oder das Sammeln von Meisterwerken, das Stilisieren, Definieren, Ausstellen von Besitz und von elitärer Kanonbildung, sondern: Zukunft und gesellschaftliches Miteinander als Challenge.“*



## **Fazit: Zentrale Gelingens-Strategien (Diskussion in Workshops):**

Verständliche und dialogische Kommunikation über die Kultur-Bubble hinaus („Warum sprechen wir nicht mit allen?“)

Outreach und langfristige Kooperationen mit Organisationen vor Ort aus Bildung, Soziales, lokaler Wirtschaft („Wie kann Teilhabe wirklich gelingen?“)

Change Management und Transformation der eigenen Organisation („Wer transformiert hier?“)