

Transformation und Change Management in Kultureinrichtungen

Eine Befragung in Deutschland und der Schweiz

geschrieben von Birgit Mandel

»Die Krisenhaftigkeit der Welt erscheint manchmal ein bisschen überfordernd und erschlagend. Das spürt man auch in der Mitarbeiterschaft. Aber ich denke, es ist auch ein spannender Moment für die Theater: Die Herausforderung ist, sich substanziell mit dem zu beschäftigen, was die Gesellschaft gerade umtreibt. Ein Moment, in dem wir viel Verantwortung haben und übernehmen können und übernehmen sollten.«

(Zitat aus Interview mit Leitung eines Stadttheaters)

Kultureinrichtungen sehen sich aktuell stark veränderten gesellschaftlichen Bedingungen gegenüber, die von ihnen tiefgreifende Anpassungsprozesse erfordern, was unter dem Begriff der Transformation seit einigen Jahren diskutiert wird.

Dazu wurden in Kooperation der Kulturmanagement-Abteilungen der Universitäten Basel (Manuela Casagrande und Franziska Breuning) und Hildesheim (Birgit Mandel) insgesamt 1.377 Leitungspersonen und Mitarbeitende von Kultureinrichtungen unterschiedlicher Größe und Sparten in Deutschland und der Schweiz quantitativ online befragt. Dem vorangegangen waren 29 Interviews mit Führungskräften von öffentlich geförderten klassischen Kultureinrichtungen (Theater, Museen, Konzerthäuser) in beiden Ländern.

80 Prozent aller Befragten nehmen aktuell einen hohen Veränderungsdruck für ihre Einrichtung wahr. Als Auslöser werden insbesondere genannt: der demografische Wandel mit Veränderung kultureller Interessen, gesellschaftliche Megathemen wie Klimawandel, Digitalisierung, Krise der Demokratie und nicht zuletzt veränderte Ansprüche junger Mitarbeitender an ethisch verantwortliches Handeln sowie an Abbau von Hierarchien.

Welche Veränderungen sind bereits umgesetzt?

Die Führungskräfte berichten vor allem von der gemeinsamen Neuentwicklung eines Leitbildes sowie eines internen Code of Conduct als Basis für zukünftiges Zusammenarbeiten, zudem von neuen Formaten und Programmen z. B. für Familien, Kinder und Jugendliche, mit denen es gelungen sei, neues Publikum zu gewinnen, sowie eine grundsätzlichen Neuausrichtung des Programms bzw. der Sammlung unter neuen, diverseren Perspektiven. Einige haben zusätzliche Stellen aus Stiftungsgeldern etwa im Bereich Diversitätsmanagement akquiriert.

Auch die meisten der in der quantitativen Befragung genannten bereits erfolgten Veränderungen beziehen sich auf Führung, Organisation und Personal, die Aktualisierung des Leitbilds, die inhaltliche Neujustierung und Entwicklung neuer, stärker teilhabeorientierter Formate, zudem neue digitale Strukturen und Tools sowie Maßnahmen im Bereich Diversität und Nachhaltigkeit.

Dabei sind Unterschiede zwischen den Kultursparten erkennbar: Hohe Dynamik in der Entwicklung neuer Formate entfalten vor allem die Konzert- und Opernhäuser. Bei den Museen ist die Neuausrichtung der eigenen Sammlung unter postkolonialer Perspektive ein zentrales Thema. Im Theater geht es häufig um die stärkere Mitbestimmung des Ensembles in der Spielplangestaltung und bessere Arbeitsbedingungen.

Leitungskräfte sind deutlich häufiger als Mitarbeitende der Meinung, dass einiges bereits erfolgreich umgesetzt wurde, dass Veränderungen transparent kommuniziert werden (85 Prozent zu 45 Prozent) und dass Veränderungen gemeinsam im Team entwickelt werden (69 Prozent zu 36 Prozent).

Was sind die größten Hindernisse für Veränderungen?

In den Interviews mit Führungskräften werden am häufigsten Bürokratie, das öffentliche Dienstrecht und der hohe zusätzliche Arbeitsaufwand genannt. Zudem gäbe es auch veränderungsresistente Mitarbeitende ebenso wie Widerstand von Stammpublikum und Freundeskreisen. Einige vermissen die Unterstützung durch die Kulturpolitik, die zwar vielfältige Neuerungen erwarte, allerdings bei unverändert hohen Aufführungs- und Auslastungszahlen und meist ohne zusätzliche Mittel. Auch nahezu die Hälfte der quantitativ Befragten sehen eine mangelnde Unterstützung durch die Kulturpolitik als ein Hindernis bei den Veränderungsprozessen. Jeweils deutliche Mehrheiten aller Befragten benennen zudem hohen Zeitdruck, fehlende Ressourcen und eine Überforderung durch zu viele parallele Aufgaben. Bei einer offenen Nachfrage verweisen Leitungskräfte auch auf Generationenkonflikte und Fachkräftemangel. Mitarbeitende beschreiben vor allem fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte und nicht mehr zeitgemäße Hierarchien.

Von Mitarbeitenden signifikant häufiger als von Leitungskräften benannt werden eine fehlende Klarheit bei der Zuständigkeit für Veränderungen (58 Prozent zu 36 Prozent) sowie widersprüchliche Erwartungen (56 Prozent zu 37 Prozent).

Unterschiede zwischen Deutschland und Schweiz wurden sichtbar in den stärkeren Vorgaben durch Kulturpolitik in der Schweiz, wo u. a. Evaluationen eingefordert werden, ebenso wie Ziele der Klimaneutralität verbindlich festgelegt sind. Zudem erlaubt das Arbeitsrecht ein flexibleres Personalmanagement.

Was sind Gelingensfaktoren für Veränderungen?

Veränderungsprozesse gelingen aus Sicht der Führungskräfte vor allem mit folgenden Strategien: Entwicklung eines von allen geteilten Leitbildes; regelmäßige Strategiesitzungen; sehr viel Kommunikation mit dem Team; durchlässige, agile 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; zusätzliche Personalstellen für Change-Management-Tätigkeiten; Beauftragung externer Spezialisten für neue Aufgaben und externe Coaches, um Veränderungsprozesse zu begleiten; viel Zeit, Geduld und Fehlerfreundlichkeit; zügiges und mutiges Umsetzen von Veränderungen und agiles Arbeiten, um möglichst kurzfristige Erfolge zu schaffen und die Motivation hochzuhalten.

In der quantitativen Befragung werden von beiden Statusgruppen als Gelingensfaktoren für Veränderung am häufigsten angegeben: »Ziele der Veränderung sind allen Mitarbeitenden bekannt«, »Klare Verantwortungsübernahme und Führung durch die Leitung«, »Geduld und Fehlerfreundlichkeit«.

Weiterbildungen werden als wichtige Voraussetzung eingeschätzt: 62 Prozent aller Befragten haben in den letzten zwei Jahren Fortbildungen absolviert. Die häufigsten Themen waren: Führung/Leadership/Human Resources, Digitalisierung und KI, Fundraising und neue Finanzierungsmodelle, Marketing, Nachhaltigkeit, Antidiskriminierung, Inklusion, Personal- und Arbeitsrecht.

Als Themen für zukünftige Weiterbildungen benennen die Befragten am häufigsten technisches und digitales Knowhow inklusive KI, Kompetenzen zur Umsetzung/Begleitung von Veränderungen, Kenntnisse in agilen Arbeitsmethoden, Konfliktlösung, Führung und Community Building.

Auf die Frage nach den Wohlfühlfaktoren in einer Organisation nennen fast alle Befragten ein gutes soziales Miteinander, spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte sowie eine hohe Motivation bei allen Beteiligten. Gutes Gehalt ist für Mitarbeitende häufiger wichtig als für Leitungskräfte, ebenso eine gute Work-Life Balance. Eine hohe Reputation der Einrichtung benennen die Leitungskräfte dagegen deutlich häufiger als die Mitarbeitenden.

Fazit

In Zeiten großer Umbrüche gesellschaftlich relevant zu sein und den veränderten Ansprüchen jüngerer Teammitglieder an gesellschaftlich verantwortliches Handeln ebenso wie an gute

Arbeitsbedingungen gerecht zu werden erweisen sich als zentraler Treiber für Transformation. Dabei werden v. a. von Jüngeren eine neue Führungskultur und attraktive Arbeitsbedingungen als zunehmend dringlich für die Zukunftsfähigkeit von Kultureinrichtungen wahrgenommen. Mitarbeitende schauen deutlich kritischer auf das bereits Erreichte und die Transformations-Kompetenz ihrer Führungskräfte.

Eine gute, transparente Führung und eine vertrauensvolle, wertschätzende Zusammenarbeit im Team werden von den Befragten als zentrale Voraussetzung genannt, damit Veränderungsprozesse gelingen können.

Sowohl für die zunehmend komplexeren und vielfältigeren Arbeitsbereiche als auch für strategische Leadership-Prozesse fehlen jedoch in den meisten Einrichtungen Zeit und Personal, umso mehr, als jüngere Mitarbeitende gute, faire Arbeitsbedingungen erwarten und tendenziell weniger arbeiten wollen.

Die Neu-Priorisierung von Aufgaben ist also unerlässlich. In öffentlich geförderten Einrichtungen braucht es dafür gemeinsam mit der zuständigen Kulturpolitik entwickelte Leitziele für Veränderung, um sich von weniger relevanten Aufgaben zu trennen und Raum für neue Prioritäten zu schaffen.

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 2/2026](#)