

## **Transformation und Change Management in Kulturorganisationen. Ziele, gesellschaftliche Treiber, Gelingensbedingungen. Ergebnisse einer Befragung in Deutschland und der Schweiz**

von **Birgit Mandel**

Erscheinungsjahr: 2026

**Peer Reviewed**

Stichwörter:

**Kulturorganisationen | Transformation | Change Management | cultural leadership | Partizipation | Empirische Forschung**

### **Abstract**

Was macht eine Kulturorganisation kompetent für grundlegende Veränderungen? Dazu haben die Kulturmanagement-Abteilungen der Universitäten Basel (Manuela Casagrande und Franziska Breuning) und Hildesheim (Birgit Mandel) insgesamt 1377 Leitungspersonen und Mitarbeitende von Kulturorganisationen unterschiedlicher Größe und Sparten in Deutschland und der Schweiz quantitativ online befragt. Dem vorangegangen waren 29 Interviews mit Führungskräften von öffentlich geförderten klassischen Kulturorganisationen (Theater, Museen, Konzerthäuser) in beiden Ländern.

Dieser Beitrag fokussiert die wesentlichen Ergebnisse der Studie und fragt danach, was diese für den Stellenwert Kultureller Bildung bedeuten können. Die Studie zeigt ein sehr hohes Problembewusstsein für die Notwendigkeit von Transformation in den Kulturorganisationen: Dass man eine deutlich breitere Bevölkerung erreichen muss, um langfristig die eigene Legitimität zu erhalten, wird von den meisten klar benannt. Die genannten Veränderungen beziehen sich auf interne Veränderungen wie Führung, Organisation und Personal, die Aktualisierung des Leitbilds, sowie externe Veränderungen wie die inhaltliche Neujustierung des Programms, die Entwicklung neuer, stärker teilhabeorientierter Formate, neue digitale Strukturen und Tools sowie Maßnahmen im Bereich Diversität und Nachhaltigkeit. Die große Herausforderung besteht in der konkreten Umsetzung. Auffällig ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende

zwar gleichermaßen einen hohen Veränderungsdruck für ihre Organisation wahrnehmen. Während die Leitungen jedoch überzeugt sind, dass sie bereits einiges erfolgreich umgesetzt haben, verweisen die Mitarbeitenden eher auf Defizite.

*„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 es, 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 Interviews mit Leitungen)

Kulturorganisationen 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.

Wie werden solche Transformationsprozesse in Kulturorganisationen gestaltet? Und mit welchen konkreten Veränderungen von Führung und Zusammenarbeit, Programmen und Formaten reagieren sie darauf? Welche Bedeutung haben dabei die Themen Kulturvermittlung, Inklusion und Kulturelle Bildung?

Welche neuen Herausforderungen nehmen Mitarbeitende und Leitungen angesichts vielfältiger gesellschaftlicher Umbrüche und Krisen für ihre Einrichtungen wahr? Was werten sie als größte Hürden und was als Gelingensbedingungen in diesen Veränderungsprozessen, und inwiefern unterscheiden sich dabei die Einschätzungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden? Was macht eine Kulturorganisation kompetent für Veränderungen?

Dazu haben die Kulturmanagement-Abteilungen der Universitäten Basel (Manuela Casagrande und Franziska Breuning) und Hildesheim (Birgit Mandel) insgesamt 1377 Leitungspersonen und Mitarbeitende von Kulturorganisationen unterschiedlicher Größe und Sparten in Deutschland und der Schweiz quantitativ online befragt. Darunter 378 Führungskräfte (37%) und 263 Bereichsleitungen (26%), im Text zusammenfassend als Leitungskräfte bezeichnet, und 314 Mitarbeitende (37%) einschließlich freier Mitarbeitender; 64% weiblich, 31% männlich, 1% divers, 4% ohne Angabe; Altersgruppen 18-29 Jahre (6%), 30-39 Jahre (20%), 40-49 Jahre (28%), 50-59 Jahre (27%), über 60 Jahre (19%). Alle Kunst- und Kulturbereiche sind vertreten sowie unterschiedlich große Kulturorganisationen. 38% aus dem öffentlichen, 48% aus dem gemeinnützigen, 8% aus dem privaten Sektor, 6% geben Sonstiges an. Mehrheitlich zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in den Antworten zwischen den Befragten aus Deutschland und der Schweiz. Dem vorangegangen waren 29 Interviews mit Führungskräften von öffentlich geförderten klassischen Kulturorganisationen (Theater, Museen, Konzerthäuser) in beiden Ländern.

80% 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. Rückblickend wird zudem die Pandemie von vielen als nachhaltiger Einschnitt wahrgenommen, der zu grundlegenden Reflektionen der eigenen Programme, Arbeitsweisen und gesellschaftlichen Relevanz ihrer Einrichtungen geführt habe.

## **Welche Veränderungen gibt es bereits, was soll anders werden?**

*„Nahbarkeit für alle statt Exzellenzversprechen.“*

*„Die Rolle der Kulturinstitutionen wandelt sich von einem fachwissenschaftlichen Ansatz, der natürlich weiter bestehen bleibt, hin zum Fokus auf Besuchergruppen.“ (Zitat aus Interviews mit Leitungen)*

Als konkrete interne Veränderungen, die die Einrichtung bereits erfolgreich umgesetzt haben, werden in den qualitativen Interviews mit Führungskräften die gemeinsame Neuentwicklung eines Leitbildes sowie eines internen Code of Conduct als Basis für zukünftiges Zusammenarbeiten genannt. Hinzu kommen externe Veränderungen in den Angeboten, v.a. die Entwicklung neuer Formate und neuer Programme z.B. für Familien, Kinder und Jugendliche, mit denen es gelungen sei, neues Publikum zu gewinnen; sowie die grundsätzliche Befragung und Neuausrichtung der Sammlung bzw. des Repertoires mit neuen, diverseren Produktionen.

*„Nicht mehr Objekte präsentieren oder repräsentieren oder das Sammeln von Meisterwerken, das Stilisieren, Definieren, Ausstellen von Besitz und von elitärer Kanonbildung, sondern: Zukunft und gesellschaftliches Miteinander als Challenge.“ (Zitat aus Interviews mit Leitungen).*

Solche Transformationsprozesse würden häufiger auch unterstützt durch die Implementierung zusätzlicher Stellen wie Diversitätsagent\*innen, Digitalbeauftragte oder auch externer Coaches, oft über Drittmittel-Programme finanziert.

Die Aussagen in den qualitativen Interviews werden durch die quantitative Befragung bestätigt: die meisten der genannten Veränderungen beziehen sich auf Führung, Organisation und Personal, die Aktualisierung des Leitbilds, die inhaltliche Neujustierung des Programms und Entwicklung neuer, stärker teilhabeorientierter Formate, neue digitale Strukturen und Tools sowie Maßnahmen im Bereich Diversität und Nachhaltigkeit.

Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit werden von Führungskräften (86%) und Mitarbeitenden (87%) am häufigsten als „sehr wichtig“ für die Zukunftsfähigkeit eingeschätzt. An zweiter Stelle stehen sowohl bei den Leitungen (77%) als auch bei den Mitarbeitenden (80%) die Digitalisierung von Strukturen und Angeboten, wofür sie sich jedoch nur bedingt kompetent fühlen und Fortbildung wünschen.

Leitungskräfte und Mitarbeitende nehmen zwar gleichermaßen einen hohen Veränderungsdruck wahr für ihre Organisation. Die Leitungen sind jedoch überzeugt, dass sie bereits einiges erfolgreich umgesetzt haben, während die Mitarbeitenden eher auf Defizite verweisen. 85% der Leitungskräfte geben an, dass Veränderungen transparent kommuniziert werden, während das nur 45% der Mitarbeitenden so einschätzen. 69% der Leitungskräfte sagen, dass sie Veränderungen gemeinsam mit dem Team entwickeln, von den Mitarbeitenden nehmen das nur 36% so wahr.

## **Welche Veränderungen gibt es im Bereich Kulturvermittlung, kulturelle Bildung und Inklusion?**

In der Befragung der Führungskräfte werden die Themen Inklusion, Diversität und kulturelle Bildung am häufigsten genannt als Bereiche, in denen man sich verändern müsse, um gesellschaftlich relevant zu

bleiben. Eine strategischere Publikumsbindung streben fast alle Leitungen an einschließlich der Image-Veränderung und einer deutlich erhöhten Präsenz in Social Media. Viele Einrichtungen wollen vor allem ihre Kinder- und Jugendarbeit stärken und sich für Kulturelle Bildung engagieren durch Kooperationen mit Sozial- und Bildungseinrichtungen:

*„Viel mehr in Schulen, in den Bildungs- und Sozialbereich gehen als weniger glamourösen Bereichen im Vergleich zu einer schicken Ausstellung, in die Breite und in Bildung investieren“.*

(Zitat aus Interviews mit Leitungen)

Um die Zugänglichkeit für die Bevölkerung und ein potentiell deutlich diverseres Publikum zu erhöhen, werden von den meisten auch Veränderung der Programme und Formate genannt. Viele Einrichtungen hinterfragen ihr traditionelles Repertoire bzw. ihre Sammlungen auch unter postkolonialer Perspektive und wollen stattdessen mehr in Eigen- und Neuproduktionen und Cross Over zwischen den Genres, zwischen den Kulturen und zwischen Laien und Profis investieren.

Auf Barrierefreiheit ausgerichtete Veränderung ihrer Räume und Infrastruktur, ihrer Kommunikation, ihrer Formate u.a. mit outreach, relaxed performances, Familienkonzerten, DJ-Nights, open Stages, partizipativen Projekten und Community Work werden als nach außen gerichtete, bereits umgesetzte Change Maßnahmen genannt.

Mehrheitlich besteht die Überzeugung, dass Veränderungen nach außen zugleich interne Veränderungen benötigen: Eine höhere Diversität im Team und der Abbau interner Hierarchien wird als Voraussetzung genannt, um mehr Mitarbeitende, auch die an der Basis, an der Entwicklung von Prozessen und diverseren Programmen zu beteiligen.

Das zeigt ein hohes Problem- und Reflexionsbewusstsein bei den Leitungen der Kulturorganisationen. Gleichzeitig werden Umsetzungsprobleme genannt: Zu wenig Ressourcen für zu viele neue Aufgaben, die viel Zeit und Erfahrung benötigen; die Sorge, das traditionelle bildungsbürgerliche Stammpublikum zu verlieren durch eine Neuausrichtung; fehlende Bereitschaft einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und Neu-Definition der eigenen Arbeit in Organisationen mit langjährig gewachsenen Strukturen und Abteilungen.

## **Was sind die größten Hindernisse und Herausforderungen?**

Die am häufigsten von den qualitativ befragten Führungskräften genannten Hindernisse für Veränderungsprozesse sind die bürokratischen Regelungen der öffentlichen Verwaltung und das öffentliche Dienstrecht, das wenig personalpolitischen Spielraum für Incentives und die Umorganisation von Stellen ließe. Oft genannt wird zudem der hohe zusätzliche Arbeitsaufwand, den Veränderungsprozesse implizierten, während gleichzeitig Erfolge oft erst langfristig sichtbar würden. Auch veränderungsresistente Mitarbeitende, die Nachteile für sich und ihren Arbeitsbereich befürchteten und sich nicht für das Ganze zuständig fühlten, ebenso wie Widerstand von Stammpublikum und Freundeskreisen werden genannt. Einige vermissen die Unterstützung durch kulturpolitische Fördergeber, die zwar einerseits vielfältige Neuerungen erwarteten, andererseits aber wollten, dass z.B. Aufführungszahlen und Auslastungszahlen möglichst hoch bleiben. Für neue, innovative Projekte müssten Mittel immer selbst eingeworben werden, zusätzliche Mittel für Veränderungsprozesse gäbe es nur aus externen Sonderprogrammen. Die Überforderung mit zu vielen unterschiedlichen Aufgaben und Erwartungen werden von vielen Leitungen als

Problem genannt:

*„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“. (Zitat aus Interviews mit Leitungen)*

Zunehmende Komplexität (64%) und hoher Zeitdruck (59%) werden auch in der quantitativen Befragung von allen Statusgruppen als aktuelle Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag wahrgenommen.

Einig sind sich jeweils 70% der Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass fehlende Ressourcen ein zentrales Problem bisheriger Veränderungsprozesse darstellten, gefolgt von Überforderung durch zu viele parallele Aufgaben (65% Mitarbeitende, 61% Führungskräfte).

Die Frage nach den größten Herausforderungen wurde zudem als offene Frage adressiert. Dabei werden von den Leitungen neben fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen bei immer mehr Aufgaben auch Überregulierung und Bürokratie sowie Generationenkonflikte und Fachkräftemangel häufig genannt. Die Mitarbeitenden beschreiben vor allem fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte und nicht mehr zeitgemäße Hierarchien.

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

46% der Leitungen sehen eine mangelnde Unterstützung durch Kulturförderung und Kulturpolitik als ein Hindernis bei den Veränderungsprozessen im Vergleich zu 40% der Mitarbeitenden.

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 für geförderte Kulturorganisationen. Zudem sind Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Sektor der Schweiz leichter zu kündigen, wodurch eine höhere Flexibilität im Personalmanagement ermöglicht wird.

## **Was sind Gelingensfaktoren für Veränderungen?**

Veränderungsprozesse gelingen aus Sicht der qualitativ befragten Führungskräfte vor allem mit folgenden Strategien:

Entwicklung eines von allen geteilten Leitbildes für die Einrichtung und die Zusammenarbeit; regelmäßige Strategiesitzungen; sehr viel Kommunikation mit dem Team um Transparenz und Vertrauen zu schaffen; durchlässige, agile Teamstrukturen, Lockerung von Hierarchien und zugleich klare Verantwortungsübernahme durch die Leitung.

Als weitere Strategien werden benannt die Identifikation von Personen im Team, die für bestimmte neue Aufgaben brennen und dafür Verantwortung übernehmen; zusätzliche Personalstellen für Change Management Tätigkeiten; Beauftragung externer Spezialist\*innen 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 hoch zu halten.

In den Außenbeziehungen würden Veränderungen erleichtert bzw. unterstützt durch die Entwicklung von differenzierten Stakeholder- und Zielgruppenansätzen und den Aufbau und die Pflege neuer Kooperationspartnerschaften bei gleichzeitiger Entwicklung neuer Angebote mit und für die neu zu erreichenden Gruppen:

*„Man merkt schon, wenn man die Programme verändert, kommen auch ganz andere Leute.“*  
(Zitat aus Interviews mit Leitungen).

Bei den abgefragten Gelingensfaktoren für Veränderung in der quantitativen Befragung gibt es kaum Unterschiede zwischen Leitungen und Mitarbeitenden: Auf den ersten drei Plätzen werden übereinstimmend angegeben:

1. Ziele der Veränderung sind allen Mitarbeitenden bekannt,
2. Klare Verantwortungsübernahme und Führung durch die Leitung,
3. Geduld und Fehlerfreundlichkeit.

Fehlerfreundlichkeit wird von einigen der Leitungskräfte als Ressource genannt:

*„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 einen Fehler, aber lasst uns doch das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Damit schafft man auch viel Vertrauen“.* (Zitat aus Interviews mit Leitungen)

Weiterbildungen werden als wichtige Voraussetzung für Change Management eingeschätzt: 62% aller Befragten haben in den letzten zwei Jahren Fortbildungen absolviert, um sich für neue Aufgaben in ihrer Organisation zu qualifizieren, dabei die Leitungskräfte etwas häufiger als die Mitarbeitenden (67% zu 55%). Die am häufigsten genannten Themen sind: 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 Know-how inklusive KI (54%), gefolgt von Kompetenzen zur Umsetzung/Begleitung von Veränderungen (40%). Jeweils ein Drittel der Befragten möchte sich Kenntnisse in agilen Arbeitsmethoden (37%), Konfliktlösung (36%), Führung (35%) und Community Building (31%) aneignen.

Auf die Frage, was ihnen wichtig ist, um sich in einer Organisation wohlfühlen, werden auf den ersten drei Plätzen von Leitungen und Mitarbeitenden gleichermaßen genannt:

1. Ein gutes soziales Miteinander (97%);
2. Spannende und sinnvolle Arbeitsinhalte (95%);
3. Hohe Motivation bei allen Beteiligten (91%).

Bei der Beurteilung weiterer Bedingungen gibt es hingegen einige signifikante Unterschiede: Gutes Gehalt ist für 69% der Mitarbeitenden sehr wichtig, aber nur für 52% der Leitungen, das gleiche gilt für eine gute Work-Life Balance (78% zu 62%). Umgekehrt ist eine hohe Reputation der Einrichtung für 69% der Leitungen wichtig, aber nur für 37% der Mitarbeitenden.

## **Fazit**

Die Studie zeigt ein sehr hohes Problembewusstsein in den Kulturorganisationen: die große Mehrheit der Befragten gibt an, dass man sich in Veränderungsprozessen befindet, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Dass man eine deutlich breitere Bevölkerung erreichen muss, um langfristig die eigene Legitimität zu erhalten, wird von den meisten klar benannt.

Die Herausforderung besteht in der konkreten Umsetzung: Einig sind sich Leitungen und Mitarbeitende, dass sie mit zu vielen parallelen Aufgaben und unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen überfordert sind.

Während die Mitarbeitenden hier vor allem ein Führungsproblem sehen und häufig der Ansicht sind, dass es keine transparente Aufgabenformulierung durch die Leitung gibt und es oft an Wertschätzung und Beteiligung der Mitarbeitenden fehlt, sehen die Leitungen das Problem eher in der unzureichenden Unterstützung durch Kulturpolitik und Kulturverwaltung. Diese müsse eine Neu-Priorisierung von Zielen aktiv unterstützen und ermöglichen, um sich von anderen Aufgaben verabschieden zu können.

Die Studie zeigt also zum einen ein Führungsproblem, zum anderen intransparente Erwartungen von Seiten öffentlicher Fördergeber an Transformationsprozesse.

Das Thema Führung war im Kultursektor lange Zeit stark unterbelichtet, da man von der intrinsischen Motivation aller Beteiligten ausging und es eine starke Konzentration auf künstlerische Exzellenz bei den Leitungspersonlichkeiten gab. In tiefgreifenden Veränderungsprozessen zeigt sich, dass eine transparente, visionäre und strategische Führung, die alle Team-Mitglieder wertschätzend und partizipativ beteiligt, keine Selbstverständlichkeit ist, sondern hohe Kompetenz, Erfahrung und Reflexionsbereitschaft erfordert. Dafür steht im Diskurs der Begriff des Cultural Leadership als einer transformativen Führung, die sowohl Organisationen verändern wie Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen übernehmen möchte. Cultural Leadership beinhaltet die Lernfähigkeit der gesamten Organisation und erfordert viel Zeit und Kommunikation, um alle mitzunehmen in den Veränderungsprozessen.

Auch die Neujustierung der Zusammenarbeit von Kulturpolitik und -verwaltung mit den von ihr geförderten Einrichtungen erweist sich als notwendig. Wenn eine Öffnung der Kultureinrichtungen für bislang nicht erreichte Bevölkerungsgruppen gewollt ist, muss diese als gemeinsame Zielpriorität formuliert werden, was auch beinhaltet, sich von anderen Aufgaben zu trennen, die dafür als weniger relevant erachtet werden.

Zwar gibt es inzwischen in allen größeren Kulturorganisationen stark ausgebaute Abteilungen für Vermittlung mit vielfältigen teilhabeorientierten Aktivitäten. Diese sind aber oft noch zu wenig verbunden mit dem „Kerngeschäft“ der Einrichtungen, werden eher als zusätzliche Aufgabe an die Vermittlungsabteilung delegiert und nicht genügend verankert als Querschnittsaufgabe, für die alle Bereiche verantwortlich sind – echte Transformationen und Öffnung der Einrichtungen bleiben aus.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Befragung jedoch ein sehr positives Signal für die Kulturelle Bildung und Kulturvermittlung. Diese wird von allen Befragten als zentral wertgeschätzt, um ihre Einrichtungen zukunftsfähig aufzustellen.

Die 56-seitige Studie **„Kulturorganisationen im Wandel. Studienergebnisse zu aktuellen Herausforderungen und Erfolgsbedingungen für Transformationsprozesse“** steht mit ihren detaillierten Ergebnissen als [PDF](#) zur Verfügung.

Differenzierte Überlegungen dazu, was sich aus den Befunden und Erfahrungen konkret lernen lässt für Veränderungsprozesse in Kultureinrichtungen, und inwiefern Theorien und empirische Ergebnisse aus den Wirtschaftswissenschaften dabei unterstützen können, finden sich in folgender Publikation: Mandel, Birgit, gemeinsam mit Peter Gröndahl (2026): Change Management und Transformation klassischer Kultureinrichtungen. Ziele, Herausforderungen, Erfolgsstrategien. Wiesbaden: Springer VS.

---

## Verwendete Literatur

**Hamann, Franziska, Heidingsfelder, Marie, Hofmann, Yannick, Reulien, Anna-Lena, Ciziroglou, Philipp (2025):** Museum Innovation Network – Transformationskultur im Museum. Fraunhofer Institut. Online unter: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/aea1d214-6eee-415d-b0a4-7cbdca900da6/content> (letzter Zugriff am 31.01.2026).

**Mandel, Birgit, gemeinsam mit Peter Gröndahl (2026):** Change Management und Transformation klassischer Kultureinrichtungen. Ziele, Herausforderungen, Erfolgsstrategien. Wiesbaden: Springer VS.

**Mandel, Birgit, gemeinsam mit Franziska Breuning und Manuela Cassagrande (2025):** Kulturorganisationen im Wandel. Eine empirische Studie. Basel/Hildesheim. Online unter: [https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/fileadmin/user\\_upload/kulturmanagement/Dokumente\\_-\\_Downloads/Publikationen/Tagung\\_2025/2025\\_Kulturorganisationen\\_im\\_Wandel\\_Studienbericht\\_Final.pdf](https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/fileadmin/user_upload/kulturmanagement/Dokumente_-_Downloads/Publikationen/Tagung_2025/2025_Kulturorganisationen_im_Wandel_Studienbericht_Final.pdf) (letzter Zugriff am 29.01.2026).

**Mandel, Birgit (2018):** Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland. Hildesheim: Universitätsverlag. Download unter: [https://hildok.bsz-bw.de/files/823/Mandel\\_Ver%C3%A4nderungen+im+Cultural+Leadership.pdf](https://hildok.bsz-bw.de/files/823/Mandel_Ver%C3%A4nderungen+im+Cultural+Leadership.pdf) (letzter Zugriff am 29.01.2026).

**Polanyi, Karl (2024):** The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time. UK: Penguin Books.

**Weintz, Jürgen (2020):** Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Wiesbaden: Springer VS.

**Zierold, Martin (2018):** Cultural Leadership. Eine Zukunftsaufgabe. In: Pöllmann et. al.: Kulturmanagement. Ausgabe 72, Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH. Online unter: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Cultural-Leadership-als-Zukunftsaufgabe,2279> (letzter Zugriff am 31.01.2026).

## Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Birgit Mandel (2026): Transformation und Change Management in Kulturorganisationen. Ziele, gesellschaftliche Treiber, Gelingensbedingungen. Ergebnisse einer Befragung in Deutschland und der Schweiz. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/transformation-change-management-kulturorganisationen-ziele-gesellschaftliche-treiber> (letzter Zugriff am 12.03.2026)

## Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder, Grafiken, Audio- und Videodateien – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd 4.0 (Namensnennung-Nicht kommerziell-Keine Bearbeitungen 4.0 International) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de>