

NAHKULT.

Qualifizierung für gemeinwohlorientiertes Transformationsmanagement in Kulturinstitutionen

17. - 19. Oktober 2025 | 15. - 16. Januar | 12. - 13. März | 6. - 8. Mai 2026

Leitung: Jennifer Aksu | Auli Eberle

Weitere Dozent_innen: N.N.

Diese neue Qualifizierungsreihe vermittelt die wesentlichen Voraussetzungen und Methoden von ganzheitlichem Transformationsmanagement auf dem Weg zu nachhaltigem Organisationshandeln.

Bei abnehmenden öffentlichen und privaten Fördermöglichkeiten steigen gleichzeitig die Anforderungen an Kulturinstitutionen stetig. Neben einem attraktiven Programm wird erwartet, einer diverser werdenden Gesellschaft gerecht zu werden in Programmplanung, Personal, Publikum und Partner_innen, dass sie inklusiv und auf kulturelle Teilhabe ausgerichtet sind, dass sie sich mit den neuesten technischen Möglichkeiten rund um KI auseinandersetzen, dass sie demokratische Werte verteidigen und dass sie professionell und ökologisch nachhaltig wirtschaften.

Um diese vielfältigen Anforderungen einer komplexer gewordenen Welt – meist mit knappen personellen Ressourcen – zu managen, benötigen Kulturinstitutionen zunehmend eine Neuausrichtung ihres Handelns, eine selbstkritische Haltung und Wandlungskompetenzen.

Hier setzt NAHKULT. *Qualifizierung für gemeinwohlorientiertes Transformationsmanagement in Kulturinstitutionen* an.

In vier Modulen lernen die Teilnehmer_innen ganzheitliche Transformationsmanagement-Instrumente kennen und lernen, wie sie Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip in ihrer Organisationsform umsetzen. Im Zentrum stehen u.a. die Prinzipien der wertebasierten Gemeinwohlökonomie (GWÖ) und der Ansatz des Whole Institution Approach (WIA), der den Anspruch formuliert, Nachhaltigkeit als Entwicklungsziel auf allen Ebenen von Organisationen zu etablieren.

Ein wesentliches Anliegen der Qualifizierungsreihe besteht darin, eine vielfältige und heterogene Gruppe von Teilnehmenden zusammenzuführen – sowohl mit Blick auf ihre Funktionen innerhalb von Kultureinrichtungen als auch hinsichtlich ihrer beruflichen Laufbahnen sowie ihrer geografischen und kulturellen Prägung.

Zielgruppen

- führende/leitende Vertreter_innen von Kultureinrichtungen verschiedener Größe und aus allen Bereichen des öffentlich geförderten Kulturbetriebs – darunter Museen, Theater, Musik- und Kunstinstitutionen sowie Einrichtungen der Soziokultur
- veränderungswillige Mitarbeiter_innen in Leitungsfunktion oder konkretem Mandat aus allen Tätigkeitsbereichen – beispielsweise Künstlerische Arbeit, Management und Verwaltung, Kommunikation oder Vermittlung
- Mitarbeiter_innen in Verbänden oder Geschäftsstellen

In der geförderten Pilotphase ist die Qualifizierungsreihe ausschließlich für niedersächsische Akteur_innen geöffnet.

Sie arbeiten in einer Gruppe von maximal 20 Teilnehmer_innen.

Ziele

1. Wissen & Überblick

Sie erhalten eine Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement und einen Überblick über die GWÖ als ein Tool für Organisations- und Transformationsentwicklung.

2. Kompetenzen

Sie üben sich in Analyse-, Planungs- und Transformationskompetenzen, um den Prozess anschließend eigenverantwortlich in ihrer Organisation starten zu können.

3. Handwerkszeug & Inspiration

Sie erhalten ein konkretes Portfolio aus Instrumenten und Methoden für die Analyse sowie Intervention und Moderation in Gruppen-, Team- und Organisationsprozessen sowie Praxistipps und Best Practices zur Implementierung.

4. Austausch & Vernetzung

Die Teilnehmenden arbeiten in Peers. Die Qualifizierungsreihe knüpft ein Netzwerk zur Stärkung einer Nachhaltigkeits-engagierten Szene in Niedersachsen.

Vernetzung

Zwischen den Modulen sind dezentrale Arbeitsphasen geplant, für die wir ein Arbeitstool zur Vernetzung und zum kollegialen Austausch etablieren. Während der Laufzeit der Qualifizierungsreihe ist außerdem ein bundesweiter Runder Tisch GWÖ geplant, den Sie auch zum Netzwerken nutzen können.

Fachliche Leitung

Jennifer Aksu ist seit über 15 Jahren als Unternehmerin und Beraterin tätig. Sie moderiert, koordiniert, evaluiert und gestaltet Veränderungsprozesse für kleinere und große Organisationen aus Kunst, Kultur, Stadt und Verwaltung. Sie ist systemisch ausgebildete Organisationsentwicklerin und zertifizierte Anwenderin der Gemeinwohlökonomie als Transformationstool und verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung komplexer Veränderungen.

Auli Eberle ist freiberufliche Transformationsmanagerin und begleitet Kulturinstitutionen auf ihrem Weg zu nachhaltigem Organisationshandeln. Hierfür verbindet sie ihre Fachkompetenzen in strategischem Nachhaltigkeitsmanagement (Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde) mit Prozesskompetenzen in systemischer Organisationsentwicklung (Finding Futures – Institut für Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen). Als freiberufliche Beraterin ist ihre Kernleistung die Nachhaltigkeitsstrategie- und Leitbildentwicklung.

Kosten

300 Euro | Darin enthalten sind der Teilnahmebeitrag und bei den beiden Modulen in Wolfenbüttel jeweils 2 Übernachtungen im Einzelzimmer mit Dusche/WC und Mahlzeiten einschließlich Pausenverpflegung und -getränken an 3 Tagen im Gästehaus der Bundesakademie.

Die Qualifizierungsreihe wird durch Fördermittel des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur ermöglicht.



**Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur**

Zeitlicher Umfang

64 Stunden – je Modul vor Ort 18,5 Stunden, online 8 Stunden und insgesamt 3 verpflichtende Termine für den Gruppenaustausch (Online, selbstorganisiert) mit je 1 Stunde. Für die weitere Vertiefung der Inhalte und das Selbststudium anhand der vorgestellten Literatur sind zwischen bzw. nach den Modulen weitere 8 Stunden zu veranschlagen.

Zertifikat

Für das Erlangen des Zertifikats ist die Teilnahme an allen vier Modulen erforderlich.

Bildungsurlaub

Die **ba•** wird die Anerkennung des 1. und des 4. Moduls als Bildungsurlaub beantragen.

Anmeldung

<https://www.bundesakademie.de/programm/details/kurs/ku25-241>

Weitere Informationen

Julia Zalewski
Co-Programmleiterin Kulturmanagement
& Kulturpolitik
julia.zalewski@bundesakademie.de

Jörn G. Steinmann
Veranstaltungskoordination
joern.steinmann@bundesakademie.de

Die 4 Module

ONBOARDING

Einführung in das organisationale Nachhaltigkeitsmanagement und die Prinzipien der Gemeinwohlökonomie

I. Modul • 17. - 19. Oktober 2025 • Fr - So | Wolfenbüttel

Wissen & Überblick

- Was ist ganzheitliches, organisationales Nachhaltigkeitsmanagement? Warum ist es wichtig?
- Welche Rolle spielen Kulturinstitutionen im Nachhaltigkeitsdiskurs?
- Wo befinden wir uns im Prozess? Wo liegen Herausforderungen?
- Was ist Gemeinwohlökonomie?

Methoden & Tools

- Einführung in ganzheitliche Ansätze: Gemeinwohlökonomie, Whole Institution Approach, Handprint
- Vorstellung ausgewählter Nachhaltigkeits-Leitfäden & Überblick Literatur
- Tools Prozesskompetenz – darunter House of Change
- Tools Bestandsaufnahme – darunter SWOT-Analyse, Akteursmapping

WO STEHEN WIR?

Status Quo-Analyse anhand ganzheitlicher Ansätze wie der Gemeinwohl-Ökonomie 2. Modul • 15. - 16. Januar 2026 • Do - Fr | Online

Wissen & Überblick

- Wo stehen wir als Organisation?
- Wen braucht es, um das herauszufinden?
- Wie gehe ich eine Bilanzierung für GWÖ an?

Methoden & Tools

- Stakeholder-Analyse
- Stakeholder-Dialog
- Selbstbefragung – GWÖ-Matrix und Leitfragen-Set
- Selbsteinschätzung entlang der GWÖ-Matrix
- Data Literacy

WO WOLLEN WIR HIN?

Strategien für die Transformation in Organisationen 3. Modul • 12. - 13. März 2026 • Do - Fr | Online

Wissen & Überblick

- Wie begleite ich Nachhaltigkeitsveränderungen in Organisationen?
- Was ist meine Rolle als Change Agent?
- Was wäre ein idealer Prozessverlauf zur Einführung einer GWÖ?
- Welche ersten Handlungsfelder und Ziele der Gemeinwohlökonomie kann ich für meine eigene Organisation identifizieren?
Beispiele: nachhaltige Arbeitsbedingungen, ethische Ausrichtung des Publikumsmanagements, ökologische Maßnahmen, wirtschaftlich nachhaltiges Handeln

Methoden & Tools

- Methoden der Visionsarbeit & Zieldefinition
- Tools auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie – u.a. Wesentlichkeitsanalyse
- Methoden der Reflexion – kollegiale Beratung, Reflecting Team

TRANSFER & ABSCHLUSS

Umsetzung und nachhaltige Verankerung in der Organisation 4. Modul • 6. - 8. Mai 2026 • Mi - Fr | Wolfenbüttel

Wissen & Überblick

- Wie sieht der (ideale) Prozess einer Bilanzierung aus?
- Wie wird aus einer Bilanzierung ein Nachhaltigkeitsmanagement?
- Welche Hürden und Zielkonflikte können entstehen – und wie begegnen wir ihnen geschickt?
- Wie gelingt der Wandel?
- Abschlusspräsentation

Methoden & Tools

- Prozessarchitekturen
- Umgang mit Widerständen

- Veränderungsformel
- Einblicke in Good Practices und Scheiternde Prozesse
- Phasenmodell nach Lewin
- Die Acht nach Kotter

Zeitraahmen

I. und 4. Modul

17. - 19. Oktober 2025 • Fr - So | 6. - 8. Mai 2026 • Mi - Fr | Wolfenbüttel

I. Tag

bis 13.45 Uhr Anreise
 14.00 Uhr Begrüßung und Arbeitsphase
 18.30 Uhr Abendessen
 19.30 Uhr Arbeitsphase
 ab 21.00 Uhr informeller Austausch

2. Tag

8.00 Uhr Frühstück
 9.00 Uhr Arbeitsphase
 12.30 Uhr Mittagessen und -pause
 14.30 Uhr Arbeitsphase
 18.30 Uhr Abendessen
 ab 19.30 Uhr informeller Austausch

3. Tag

8.00 Uhr Frühstück
 9.00 Uhr Arbeitsphase
 12.30 Uhr Mittagessen
 13.30 Uhr Feedback & Ausblick
 15.00 Uhr Ende des Moduls und Abreise

2. und 3. Modul

15. - 16. Januar 2026 • 12. - 13. März 2026 • Do - Fr | Online

I. Tag

8.45 Uhr Digitaler Check-in
 9.00 Uhr Willkommen
 9.15 Uhr Arbeitsphase, mit kurzen Kaffeepausen
 13.00 Uhr Ende des 1. Tages

2. Tag

8.45 Uhr Digitaler Check-in
 9.00 Uhr Willkommen
 9.15 Uhr Arbeitsphase, mit kurzen Kaffeepausen
 13.00 Uhr Ende des Online-Moduls

Weitere Online-Treffen

Zwischen den Modulen gibt es drei von Ihnen selbst organisierte Online-Treffen zum Gruppenaustausch mit einer Dauer von jeweils einer Stunde. Auch hier ist die Teilnahme verpflichtend.