

Zwischenbericht /Ad-Interim Management KUFA Lyss

1. Einleitung

Der vorliegende Kurzbericht wurde im Auftrag des Gemeinderates Lyss erstellt und dient als Grundlage für das Gemeinderatsgeschäft "Antrag Zusatzfinanzierung KUFA". Die Kulturfabrik Lyss (KUFA) wird seit November 2023 von der Gemeinde Lyss im Rahmen einer Vereinsunterstützung unterstützt. Zur Stabilisierung und langfristigen Sicherung der KUFA wurde eine ad-interim Leitung eingesetzt. Die ad-interim Leitung wird von Nina Prochazka wahrgenommen, in den Bereichen Finanzen und Strategie wird sie von Michael Zurkinden unterstützt. Beide kommen von der Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM in Bern.

Der vorliegende Bericht ist kein ausführlicher Mandats- und Schlussbericht. Er dient dazu, den Gemeinderat in Kenntnis zu setzen. Ein umfassenderer Bericht wird zu einem späteren Zeitpunkt erstellt, sobald die nötige Zeit dafür vorhanden ist. Die Dringlichkeit dieser Angelegenheit ist jedoch nicht zu unterschätzen. Die **Kulturfabrik (KUFA)** benötigt finanzielle Zusagen, und es ist von größter Wichtigkeit, dass wir rasch handeln.

Der Bericht setzt sich zusammen aus:

- dem Bericht
- dem Finanzplan und den dazugehörenden Erläuterungen
- Fakten zur Kommunikation (Arbeitstitel, noch ändern).

Bitte beachten Sie auch unsere Website [Gemeindeinfo - Kulturfabrik KUFA Lyss](#)

2. Operative Erfolge und Herausforderungen

2.1 Stabilisierung der aktuellen Situation

Im Herbst 2023 waren bei der KUFA nur 320 von 685 Stellenprozenten besetzt. Die Arbeitsbelastung war dadurch erhöht und die Effizienz insgesamt beeinträchtigt. Die Qualität der Arbeit war nicht zufriedenstellend. Die Kommunikation und Zusammenarbeit waren beeinträchtigt. Das führte zu Missverständnissen und Effizientseinbussen.

Es wurde schnell klar, dass im KUFA Office ein äußerst kompetentes und motiviertes Team arbeitet. Das Team engagiert sich überdurchschnittlich und verantwortungsbewusst im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten und geht sorgsam mit den Ressourcen um, die der KUFA anvertraut sind.

Die ad-interim Leitung hat erfolgreich Maßnahmen ergriffen, um Ruhe und Sicherheit in das System der KUFA zu bringen und die Sicherstellung des Tagesgeschäfts zu gewährleisten. Diese umfassten

- Unterstützung des Personals und der Führungsarbeit
 - o Klärung der Ziele
 - o Kommunikation verbessern
 - o Engpässe beseitigen
 - o Schnittstellen verbessern
- Organisation von zusätzlichen ad-hoc Ressourcen für Büro & Team
- Erfolgreiche Durchführung der Veranstaltungen im Dezember & Januar (Priorität)
- Erfolgreiche Planung und Veranstaltungen Saison 14 und teilweise Saison 15 gemäss Leistungsvereinbarung Gemeinde (Priorität)
- Umsetzung Tagesgeschäft und Kernprozesse gemäss Planung

- Unterstützung des Vorstandes bei der Gestaltung und Besetzung der vakanten Stellen im Leitungsteam
- Liquiditätsplanung zur Übersicht erstellen.

2.2 Veränderungsbegleitung

Im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses begleitete das ad interim Management das Leitungsteam bei der Umsetzung von einfachen Veränderungen. Dies beinhaltete die einfache Anpassung von Arbeitsabläufen, die Schärfung der Aufgabenprofile, die konstruktive Zusammenarbeit und die Förderung eines positiven Arbeitsklimas.

2.3. Herausforderungen

Durch den vom Vorstand, aufgrund der unstabilen Situation, verordneten Buchungsstopp im Herbst 2023 entstand eine Lücke in der Programmierung einiger im Rahmen der Leistungsvereinbarung vereinbarter Veranstaltungen, die im Rahmen der Saison 2014 kurzfristig nicht mehr aufgeholt werden konnten. Auch konnten nicht alle qualitativen Anforderungen aus dem Leistungsbericht erfüllt werden. Dafür fehlten im KUFA-Büro auch trotz der eingesetzten Ad-Interims Leitung (welche in einem ca. 30% Pensum anwesend war) die notwendigen Ressourcen und die programmatische Fokussierung.

Die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen führt zu verschiedenen Dilemmata: Einerseits sollte die Liquidität stabilisiert werden, andererseits wurden Ressourcen für die Leistungserbringung benötigt, die nicht beschafft werden konnten. Hinzu kommt, dass die Anstellungsbedingungen im Büro KUFA nicht konkurrenzfähig sind und die fehlende institutionelle Perspektive dazu führt, dass offene Stellen nicht besetzt werden können. Der Personalmangel macht sich auch bei den Stundenlöhnen bemerkbar.

Wissen & Digitalisierung & Kooperationen: Die Ressourcenknappheit verhindert Raum für Weiterentwicklung und Lernen. Die notwendige Digitalisierung konnte nicht angegangen, neue Veranstaltungsreihen nicht entwickelt und die Vermietung der KUFA-Räumlichkeiten an Tagen, an denen keine Kulturveranstaltungen und Feste stattfinden, nicht vorangetrieben werden.

Prozessverbesserungen und klare Arbeitsorganisation: Die Überlastung der Ressourcen führte zu viel Improvisation, insgesamt konnten unter diesen Umständen keine Verbesserungen und Entwicklungen in diesem Bereich angegangen werden.

3. Strategische Entwicklungen

3.1 Organisations-, Betriebs- und Finanzierungsmodelle

Es wurde schnell klar, dass die unzureichende Verfügbarkeit von Ressourcen die größte Herausforderung für den nachhaltigen Betrieb der KUFA darstellt. Die ad-interim Leitung legte deshalb einen Schwerpunkt auf die Erarbeitung der finanziellen Grundlagen der KUFA. Das Finanzierungsmodell der KUFA wurde analysiert. Ebenso wurde die dringend notwendige Liquiditätsplanung angegangen. Im Spätherbst 2023 drohte der KUFA ein Liquiditätsengpass, ein Liquiditätsplanungsprozess wurde erarbeitet und die Kostenrechnung in Angriff genommen.

Insbesondere die Erstellung der Kostenrechnung erwies sich als außerordentlich zeitaufwendig. Der Grund dafür lag in der Datenverfügbarkeit und -qualität.

Die Kosten- und Leistungsrechnung zeigte ein großes Budgetdefizit: Die KUFA arbeitet nicht kostendeckend. Im Rahmen der Leistungsvereinbarung der KUFA werden kulturelle Leistungen eingefordert und abgegolten. Der Betrag, den die KUFA für kulturelle Leistungen im Rahmen der Leistungsvereinbarung erhält, genügt nicht um die entstandenen Kosten zu decken.

Die KUFA hatte im Vorfeld der Subventionsverhandlungen für die Jahre 2024 – 2027 eine Finanzplanung erstellt. Die Ad-Interims Leitung hat aufgezeigt, dass die damaligen Einschätzungen für die Saison 13 und 14 zu optimistisch waren.

- Weniger Veranstaltungen führten zu weniger Erträgen beim Getränkeumsatz und den Ticketverkäufen
- Es gab Mehrkosten beim Getränkeeinkauf, Energie, Ticketgebühren, Personal, angekündigte Mietzinserrhöhung
- Und gleichzeitig baute sich ein Investitionsstau auf. Wichtige Ersatzinvestitionen, z.B. Musikanlage, stehen an und waren in der Finanzplanung zu wenig berücksichtigt.

Gleichzeitig leistet die KUFA aber nicht nur einen kulturellen Beitrag, sondern bietet auch viele Angebote und Dienstleistungen für die Jugend- und Sozialarbeit in der Region, vor allem in Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendfachstelle Lyss und Umgebung an. Diese Dienstleistungen sind zum heutigen Zeitpunkt nicht abgegolten und werden von der KUFA ohne finanzielle Unterstützung durchgeführt.

Das Organisations- und Betriebsmodell hingegen weist, abgesehen von den in Abschnitt 2.3 erwähnten Mängeln, keine wesentlichen Mängel auf, respektive standen diese im Verlauf der weiteren Arbeiten nicht im Zentrum.

Folgende Finanzierungs- und Betriebsmodelle wurden untersucht:

Szenario	Skizzierung	Vorteile / Opportunität	Nachteile / Herausforderungen
Bestehende Leistungsvereinbarung neu verhandeln	Lyss und der Kanton sind bereit zu Nachverhandlungen über die bereits laufende Subventionsperiode oder zur Gewährung einer zusätzlichen Übergangsfinanzierung bis Ende 27		• Impuls zur internen Weiterentwicklung der KUFA ist gering. • Braucht Zeit. Wir rechnen mit Neuverhandlungen mit 6 bis 12 Monaten.
Leistungsvereinbarung nach Möglichkeit erfüllen und Erschließung weiterer Geldquellen. Mit Variante: Gleichzeitig Neuverhandlung der Leistungsvereinbarung angehen	Erschliessung von weiteren Geldquellen und Leistungsvereinbarung bis 2028 erfüllen. «Strauss» von Massnahmen: • Betriebliche Optimierungen • Sponsoring • Fundraising (Privatpersonen und Stiftungen) • Gemeinden sprechen zusätzliche Mittel	• Impuls zur dringend nötigen betrieblichen Weiterentwicklung gegeben. • Die Verankerung in der Region wohl auf Stufe öffentliche Hand, Privatsektor, Zivilgesellschaft, würde steigen, • Durch diversifizierte Massnahmen verringerte Abhängigkeit	• Aufwand nötig zur Verfolgung der einzelnen Massnahmen inkl. Kommunikation • Besetzung der Personalressourcen zur Erfüllung der Aufgaben / Personal mit entsprechenden Kompetenzen nötig • Setzt Präsenz und zeitliche Verfügbarkeit vom Vorstand voraus. Der «Change» muss eingefordert und begleitet werden.
Schliessung der KUFA	Massnahme „ultima ratio“	Es entsteht mittelfristig Raum für etwas neues ...	• Verlust Arbeitsplätze

	Verein müsste der Schließung zustimmen Miete und gewisse Fixkosten laufen weiter. Liquidation bringt Aufwand mit sich. Wer finanziert diesen?		• Kinder- und Jugendarbeit in Lyss/Seeland verliert wichtiges Standbein, ein alternativer ähnlicher Ort ist nicht vorhanden • Verlust kultureller Aktivitäten • Verlust sozialen Treffpunkt: (junge) Menschen und Kulturinstitutionen im Seeland verlieren einen Ausgehnd Freizeitort und orientieren sich vermehrt am Aussenraum oder Ballungszentren Biel und Bern • Identitätsverlust für Lyss und Seeland (Wahrnehmung Gemeinschaftsgefühl) • Reduktion der kulturellen Vielfalt
Back to the roots	Selbsttragender kleiner Betrieb, der sich zum grossen Teil über Freiwilligenarbeit organisiert. Setzt Szenario Schließung der KUFA und wäre erst danach möglich.		
Kooperation mit anderen Kulturhäusern	Kooperation mit anderen Kulturhäusern, um die Situation zu verbessern Verein müsste zustimmen Partner müssten identifiziert werden	Aus Position der „Schwäche“ und als Verein ein herausforderndes Szenario welches viel Zeit und Ressourcen benötigt. Identitätsverlust, Abhängigkeit, Kulturelle Unterschiede etc.	Ressourcenbündelung, Erweiterung des Netzwerkes Vielfalt Programm Gegenseitige Unterstützung möglich

Der Vorstand der KUFA hat die Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten gegeneinander abgewogen, um die bestmögliche Lösung zu finden, und sich für das Szenario 2 entschieden. Die Gründe dafür sind: Die KUFA übernimmt wichtige Aufgaben im Bereich der Kulturförderung, der Kinder- und Jugendarbeit und ist eine starke Referenz im Seeland. Ein Verlust des Ortes würde dazu führen, dass vor allem junge Menschen im Seeland einen wichtigen Ausgeh- und Freizeitort verlieren. Sie würden sich vermehrt im Aussenraum oder in den Ballungszentren Biel und Bern orientieren. Für Lyss und das Seeland bedeutet dies einen Verlust eines wichtigen sozialen Treffpunkts.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das ad-interim Management hat seine Ziele erreicht. Es hat die erfolgreiche Umsetzung der Saison 14 ermöglicht und die Grundlagen für die Weiterführung des Betriebs erarbeitet.

Gemeinsam mit dem Vorstand wurden Empfehlungen für die Finanzierung und langfristige Nachhaltigkeit erarbeitet und besprochen. Diese werden in einem Schlussbericht detailliert ausgearbeitet. Die KUFA hat zweifellos eine Daseinsberechtigung und eine vielversprechende Zukunft. Eine angemessene Unterstützung durch die öffentliche Hand sowie eine wirtschaftlichere Betriebsführung sind hierfür unerlässlich.

Es ist von großer Bedeutung, dass die KUFA bei diesem Übergang das notwendige Vertrauen erhält und der Wandel sorgfältig begleitet wird. Der Blick auf die Wirtschaftlichkeit muss geschärft werden, um die Zukunft der KUFA zu sichern. Preissteigerungen sollten angemessen weitergegeben werden und die Anzahl der Veranstaltungen sowie die Nutzung der KUFA unter der Woche sollten erhöht werden.

Die KUFA wird sich weiterentwickeln und ihre wichtige Rolle in der Gemeinde Lyss und im Seeland beibehalten, da sie die dafür nötigen Ressourcen aufbringt. Ein Verlust der KUFA ist undenkbar für die Region.