Fraunhofer IAO

Franziska Hamann | Marie Heidingsfelder | Yannick Hofmann
Anna-Lena Reulein | Philipp Ciziroglou

Museum Innovation Network – Transformationskultur im Museum

Studie **3 von 3**

Studienreihe zu musealen Organisationskulturen im Wandel

Hrsg.: Katharina Hölzle, Oliver Riedel, Wilhelm Bauer, Vanessa Borkmann

Ein Veröffentlichung
im Rahmen des

MUSEUM
INNOVATION
NETWORK

Museum Innovation Network

Das Museumsinnovationsnetzwerk ist ein wissenschaftsbasierter Think Tank, der Kultureinrichtungen bei der Entwicklung von Strategien, Konzepten und Lösungen unterstützt. In interaktiven Projekttreffen werden neueste Erkenntnisse aus der Forschung ausgetauscht und in die Praxis übersetzt.

Das Projekt lebt vom aktiven Austausch zwischen den Projektpartner:innen, die ihre Expertise in Fragestellungen und Perspektiven einbringen und somit einen hohen Anwendungsbezug sicherstellen.

Wir danken den Projektpartner:innen der ersten Phase des Museum Innovation Network für Ihre Unterstützung bei der Erstellung der Studie.

MUSEUM FRIEDER BURDA
BADEN-BADEN

StadtPalais
Museum für Stuttgart

experimenta
Das Science Center

ZEPPELIN MUSEUM
FRIEDRICHSHAFEN

MQ
MuseumsQuartier
Wien

museen.koeln

Stadt
Pirmasens

ZILKENS | FINE ART
INSURANCE BROKER

GATZANIS

docusave

Vorwort

Museen stehen im 21. Jahrhundert vor tiefgreifenden Transformationsprozessen, die durch gesellschaftliche, technologische und ökologische Veränderungen geprägt sind. Während sie traditionell als Bewahrer von Kulturerbe fungieren, haben sich ihre Aufgabenfelder in den letzten Jahrzehnten stark erweitert. Heute sind sie nicht nur Orte der Erinnerung, sondern auch Plattformen für gesellschaftlichen Dialog, Bildungsinstitutionen und Akteure im Diskurs über Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit. Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen – darunter die fortschreitende Digitalisierung, der Klimawandel, pandemiebedingte Einschränkungen, Fachkräftemangel und die Energiekrise – wird von Museen zunehmend erwartet, dass sie sich aktiv an der Gestaltung gesellschaftlicher Transformations-prozesse beteiligen. Dabei müssen sie nicht nur ihr inhaltliches Angebot weiterentwickeln, sondern auch ihre internen Strukturen, Arbeitsweisen und Kooperationsmodelle überdenken.

Um diesen vielschichtigen Veränderungen zu begegnen, wurde das Museum Innovation Network am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO gegründet. Als wissenschaftsbasierte Plattform bringt das Netzwerk Museen, Kulturbetriebe und weitere Akteurinnen und Akteure des musealen Ökosystems zusammen, um innovative Konzepte für die Zukunft der Branche zu entwickeln.

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen dieses Netzwerks erarbeitet, wobei punktuell Partner:innen aus dem Verbund an der Untersuchung beteiligt waren. Das Ziel des Netzwerks ist es, Forschungserkenntnisse mit praktischer Expertise zu verknüpfen, neue strategische Partnerschaften zu fördern und Transformationsprozesse mit zukunftsweisenden Perspektiven anzustoßen. In diesem Sinne betrachtet die Studie Museen nicht isoliert, sondern als Teil eines komplexen, branchenübergreifenden Innovationsökosystems.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Transformationsprozessen in Museen ergibt sich aus mehreren Faktoren. Erstens führt der gesellschaftliche Wandel zu einem veränderten Rollenverständnis von Museen: Sie müssen neue Zielgruppen ansprechen, innovative Vermittlungsformate entwickeln und als Vermittler gesellschaftlicher Werte agieren. Zweitens sind Museen selbst mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert, darunter begrenzte Ressourcen, überholte Hierarchien und ein steigender Anspruch an interdisziplinäre Zusammenarbeit. Drittens besteht eine Forschungslücke in der systematischen Analyse von Einfluss- und Erfolgsfaktoren, die Museen in ihrem Wandel unterstützen können.

Die vorliegende Untersuchung setzt genau hier an: Sie analysiert, wie Museen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, partizipative Prozesse gestalten und ihre interne Organisationskultur anpassen können, um nachhaltige Transformationen zu ermöglichen.

Ziel der Forschungsarbeiten in der ersten Projektphase des Museum Innovation Networks ist es, ein fundiertes Verständnis der aktuellen Transformationsprozesse in Museen zu entwickeln und praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Folgende zentrale Forschungsfragen stehen dabei im Fokus:

- Wie können Museen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und kollaborative Strategien entwickeln?
- Welche Ansätze sind erforderlich, um Outreach- und Partizipationsprozesse nachhaltig zu gestalten?
- Welche Rolle spielt die Organisationskultur bei der Umsetzung agiler Transformationsprozesse?

Zur Beantwortung dieser Frage werden verschiedene methodische Ansätze kombiniert, darunter Literaturrecherche, qualitative Interviews mit Fachleuten, partizipative Workshops und empirische Analysen. Die interdisziplinäre Herangehensweise ermöglicht es, sowohl theoretische Konzepte als auch praxisnahe Lösungen zu entwickeln und die gewonnenen Erkenntnisse in reale Anwendungen zu überführen.

Die vorliegende Studie ist der dritte Teil einer Trilogie, die unterschiedliche, aber eng miteinander verknüpfte Aspekte der Transformation in Museen und deren Ökosystem beleuchten:

Studie 1: Museum Innovation Network – Soziale und nachhaltige Verantwortung und Kollaboration im Museum

Die erste Studie untersucht, wie Museen soziale und nachhaltige Verantwortung übernehmen und aktiv mit der Gesellschaft kooperieren können. Dabei werden Einfluss- und Gelingensfaktoren für Transformationsprozesse identifiziert und die Erwartungen der Bürger:innen an Museen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Rolle analysiert. Durch Methoden wie mündliche Befragungen und Szenario-Analysen wird herausgearbeitet, wie Museen Co-Creation-Ansätze nutzen können, um sich als dynamische und dialogorientierte Institutionen zu etablieren.

Studie 2: Museum Innovation Network – Outreach und Partizipation im Museum

Die zweite Studie fokussiert sich auf die strategische Umsetzung partizipativer Museumspraktiken. Neben einer theoretischen Einordnung von Outreach-Strategien wird empirisch untersucht, welche Potenziale und Herausforderungen mit der Entwicklung partizipativer Formate verbunden sind und wie deren Erfolg messbar gemacht werden kann. Ergänzt wird dies durch Best-Practice-Beispiele, die innovative Ansätze zur Förderung von Inklusion und Diversität im Museumsbereich veranschaulichen.

Studie 3: Museum Innovation Network – Transformationskultur im Museum

Abschließend betrachtet die letzte Studie die interne Organisationsstruktur von Museen und beleuchtet die Rolle von Agilität und Kulturwandel in Veränderungsprozessen. Es wird untersucht, wie sich Organisationskultur auf die Implementierung neuer Strategien auswirkt und welche Herausforderungen mit der Einführung agiler Methoden verbunden sind. Durch tiefenpsychologische Interviews werden emotionale Dynamiken innerhalb von Transformationsprozessen analysiert und Strategien entwickelt, wie Museen eine hybride Organisationsform gestalten können, die sowohl Stabilität als auch Innovationskraft gewährleistet.

Die drei Studien bieten durch ihre umfassende Analyse wertvolle Erkenntnisse zur strategischen und strukturellen Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Museumsarbeit. Neben wissenschaftlichen Einsichten liefert sie praxisnahe Handlungsempfehlungen für Museumsleiter:innen, Kulturpolitiker:innen und Praktiker:innen, die Transformationsprozesse aktiv gestalten. Diese sind einerseits in die Studien eingearbeitet, um sich spezifisch auf Themenkomplexe zu beziehen. Andererseits erhält jede Studie ergänzend im Anhang einen übergreifenden Katalog an allgemeinen Handlungsempfehlungen, der unabhängig vom Schwerpunktthema der Studie genutzt werden kann. Durch die Verknüpfung theoretischer Modelle mit empirischen Befunden zeigt die Untersuchung auf, wie Museen ihre gesellschaftliche Rolle neu definieren und erfolgreich in den Wandel überführen können.

Das museale Ökosystem als konzeptionelle Klammer für die Trilogie

Das Modell des musealen Ökosystems begreift Museen nicht mehr als isolierte Institutionen, sondern als Teil eines vielschichtigen, vernetzten Gefüges aus Menschen, Infrastrukturen und Partnerschaften. Genau in dieser Perspektive setzt die vorliegende Trilogie an: Jede der drei Studien beleuchtet einen zentralen Aspekt musealer Transformation – und zeigt exemplarisch auf, wie sich gesellschaftlicher Wandel, partizipative Öffnung und interne Kulturveränderung in den Beziehungsgeflechten eines musealen Ökosystems konkret abbilden. Die Trilogie versteht sich somit als *Mapping* dreier entscheidender Innovationsbereiche, die das Museum der Zukunft prägen.

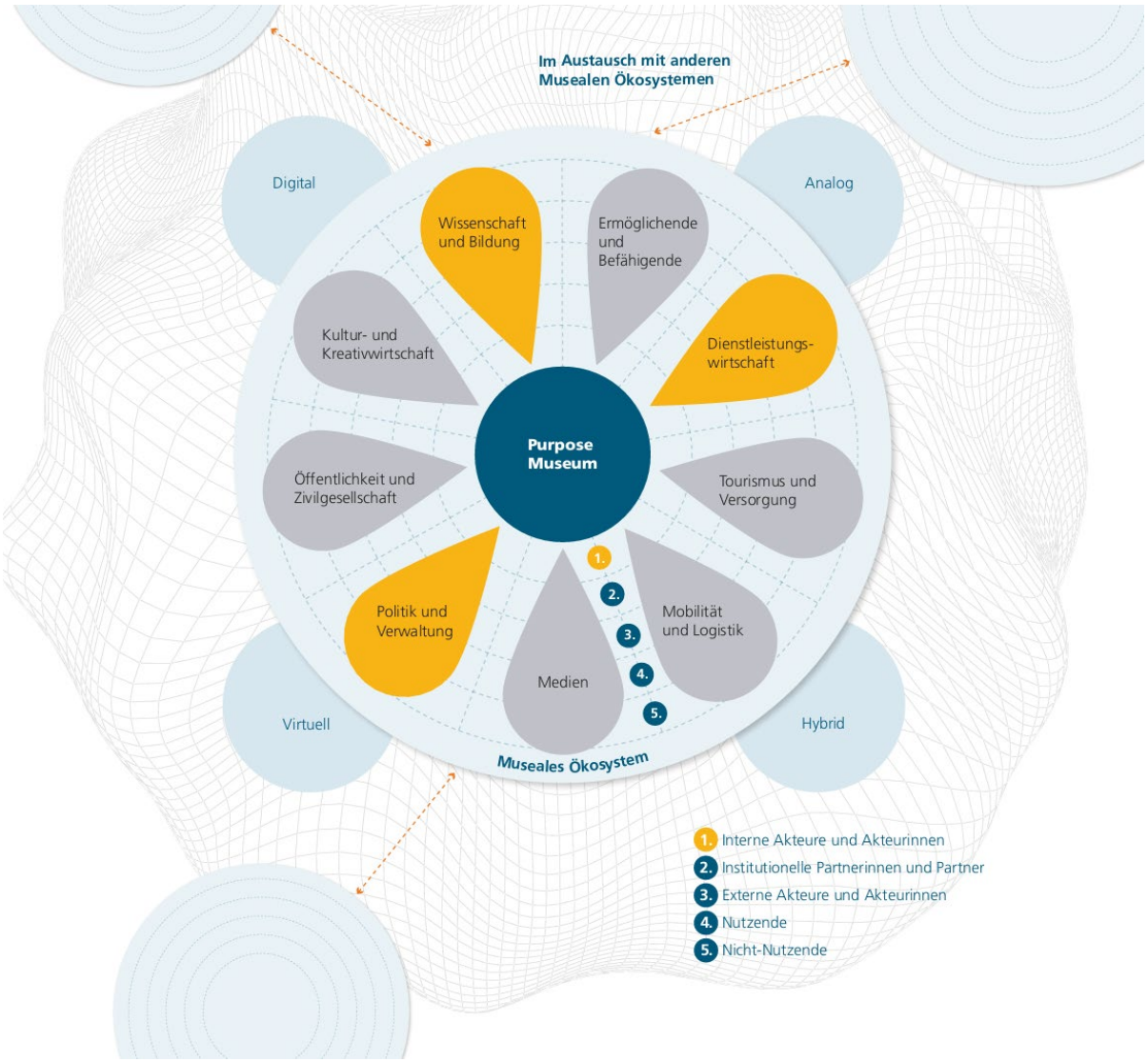

Abbildung 1: Das museale Ökosystem und die in Studie 3 besprochenen Bereiche

Diese Abbildung des musealen Ökosystems (Borkmann, Reulein, & Ciziroglou, 2023, S. 21) präsentiert:

- **alle fünf Akteursgruppen** (intern, extern, Nutzende, Nicht-Nutzende, Partner:innen),
- **die neun Teilsysteme** (z. B. Kultur & Kreativwirtschaft, Mobilität, Politik, Medien etc.),
- **die vier Räume** (analog, hybrid, digital, virtuell),
- **und den Purpose des Museums im Zentrum**.

Damit bildet sie die **systemische, vernetzte Logik des musealen Ökosystems** in idealer Weise ab.

- **Studie 1** betont im musealen Ökosystem vor allem die äußeren Partner:innen & Zivilgesellschaft,
- **Studie 2** zoomt in die Beziehung zu Nutzenden & hybriden Zugängen innerhalb des musealen Ökosystems,
- **Studie 3** richtet den Blick nach innen auf Mitarbeitende und Governance.

Inhaltsverzeichnis

Museum Innovation Network – Transformationskultur im Museum 7

1. Einleitung und Einordnung in das museale Ökosystem 7

2. New Work und Agile Arbeitsorganisation im Museum 7

2.1 Der Agilitätsbegriff 8
2.2 Fünf Rhetoriken des Agilen 9
2.2.1 Agile Produktion 9
2.2.2 Agile Wissensarbeit 9
2.2.3 Arbeitsplatzgestaltung 9
2.2.4 Agile Organisation 9
2.2.5 Agilität als Kompetenz von Menschen 10
2.3 Reflexion des Agilitätskonzepts 10
2.3.1 Erstes Paradox: Überzeugende Unbestimmtheit 11
2.3.2 Zweites Paradox: Selbstverwirklichender Selbstverzicht 11
2.3.3 Drittes Paradox: Tolerante Diskriminierung 11
2.3.4 Viertes Paradox: Verheißungsvolle Bedrohung 12
2.4 Zwischenfazit »Agilität« 12

3 Zusammenarbeit und kooperative Wertschöpfung im Museum 16

3.1 Organisationale Silos 16
3.1.1 Silo-Metapher 16
3.1.2 Silo-Mentalität 17
3.1.3 Umgang mit Silos 17
3.2 Kooperative Wertschöpfung 18
3.2.1 Herausforderungen der kooperativen Wertschöpfung 18
3.2.2 Formate kooperativer Wertschöpfung 19
3.3 Zusammenarbeit evaluieren 23
3.3.1 Messgrößen und Kennzahlen 23
3.3.2 Skalen und weitere Maße 24
3.4 Führung für agile Zusammenarbeit 28
3.4.1 Hierarchische und dienende Führung 28
3.4.2 Informelle Führung und Selbstorganisation 29
3.5 Fazit Zusammenarbeit und kooperative Wertschöpfung 30

4. Diversität und Diversitätsmanagement im Museum 34

4.1 Bedeutung von Diversität 34
4.2 Nutzen von Diversität 35
4.3 Diversitätsdimensionen 36
4.4 Diversitätsmanagement 37
4.4.1 Besonderheiten im Kulturbetrieb 37
4.4.2 Diversität der Inhalte und Produkte 38
4.5 Herausforderungen im Diversitätsmanagement 41
4.5.1 Stereotypisierung und Tokenismus 41

5. Veränderungsprozesse im Museum gestalten 43

5.1 Traditionelles Change-Management 43
5.2 Agiles Change-Management 44
5.3 Fallstricke der Partizipation 46
5.4 Gelingensfaktoren für organisationale Transformation 50
5.5 Organisationaler Transformationsplan – ein praktisches Tool 50

6. Öffentliche Verwaltung und museales Umfeld 52

6.1 Fallbeispiel: Das agile Museum 52
6.2 Hybride Organisationen 54
6.3 Ambidextrie 54

7. Resumée und Ausblick: Zusammenarbeit und Transformation im Museum neu denken 55

Literaturverzeichnis 57

Abbildungsverzeichnis 59

1. Einleitung und Einordnung in das museale Ökosystem

Eine Grundhypothese, die unserem Verständnis von Transformationskultur zugrunde liegt, ist, dass jede Organisation ein einzigartiges Gebilde mit eigenen Strukturen und Herausforderungen ist – ferner zusammengefasst unter dem Begriff der Organisationskultur. Dazu gehören beispielsweise der Umgang mit Hierarchien und Führung, Kommunikation und soziale Interaktion, Entscheidungskultur und der Umgang mit Fehlern, sowie Feedbackkultur oder die Durchführung von Meetings. Die Organisationskultur umfasst diese Grundgesamtheit der Werte, Normen und Einstellungen in einer Organisation, die das Verhalten der Mitglieder maßgeblich prägt. Dabei wirkt sie oft unterschwellig, beeinflusst jedoch maßgeblich das Verständnis darüber »wie wir die Dinge hier machen«. Dieses komplexe Gesamtsystem einer Organisation setzt sich aus unterschiedlichen Aspekten zusammen, die wiederum eigene Anforderungen, Dynamiken und Interessen zeigen. Deshalb lässt sich die Kultur einer Organisation auch nicht einfach im Gesamten verändern. Stattdessen können die einzelnen Aspekte, die sie ausmachen, gestaltet werden. Somit stehen vor der Einführung jeglicher Methode oder Änderung der Zusammenarbeitsstruktur eine Reflexion und Diagnose der eigenen Organisation. Verständlich ist das mögliche Bedürfnis nach einer »How To«-Anleitung, wie die Anwendung agiler Methoden funktioniert und welche Schritte dabei zu befolgen sind. Ziel dieses Textes soll jedoch vielmehr sein, auf Basis der im Museum Innovation Network formulierten Forschungsfragen, die am Anfang jedes Kapitels eingeführt werden, ein vertieftes Verständnis für den Kontext und mögliche Herausforderungen einer organisationalen Transformation in Richtung Agilität zu geben. Wir möchten den Mitgliedern des Museum Innovation Netzwerks und weiteren Organisationen musealer Ökosysteme die Grundlagen zur Verfügung stellen, sich offen und selbstkritisch mit den Möglichkeiten und Herausforderungen einer agilen Transformation auseinanderzusetzen.

Zu konkreten Hinweisen, welche agilen Methoden es gibt und wie diese angewendet werden, gibt es eine große Vielfalt an on- und offline Literatur für jeden Bedarf: #scrum #userstories #backlog #designthinking #designsprint #kanban #retrospektive #devops #soziokratie #holacracy #communitiesofpractice #konsentstattkonsens #minimumviableproduct #definitionofdone #planningpoker #storymapping

Einordnung der Studie in das museale Ökosystem

In der vorliegenden Studie, dem letzten Teil der Trilogie, richtet sich der Fokus nach innen: auf Strukturen, Haltungen und kulturelle Dynamiken innerhalb des Museums. Die Studie ist tief verankert in der Mitarbeitenden-Perspektive und zeigt auf, wie sich ein zukunftsfähiges Museum durch agile, lernfähige und werteorientierte Organisationskultur auszeichnet. Sie analysiert emotionale Spannungsfelder und strukturelle Hürden – und bietet Ansätze, wie Museen im Zusammenspiel mit Partner:innen neue hybride Organisationsformen erproben können. Dabei wird deutlich: Das Museum als lernendes System ist nicht nur ein Ort für Wandel, sondern selbst Teil eines sich wandelnden Ökosystems.

- **Zentrale Perspektive im Ökosystem:** Mitarbeitende & interne Akteur:innen
- **Teilsysteme:** Wissenschaft & Bildung, Dienstleistungswirtschaft, Politik & Verwaltung
- **Wirkdimension:** Innere Wandlungsfähigkeit & Innovationskultur

2. New Work und Agile Arbeitsorganisation im Museum

Unserem Verständnis zur Folge beschreibt Agilität im Arbeitskontext die Anpassungsfähigkeit von Organisationen, Personen, Strukturen und Prozessen. Mehr noch ist Agilität die Fähigkeit flexibel und schnell auf Veränderungen zu reagieren und dabei neue Erkenntnisse zu berücksichtigen. Doch daneben gibt es ein breites Spektrum an weiteren Auffassungen, Begriffen und Interpretationen von Agilität, an die auch unterschiedliche Erwartungshaltungen geknüpft sind. Wird in einer Organisation kein geteiltes Verständnis von Agilität etabliert, können im konkreten Alltag leicht Missverständnisse und Enttäuschungen entstehen. Folglich muss Agilität immer individuell und kontextangemessen definiert werden.

Eine erste Orientierung lässt sich über die Auseinandersetzung mit folgenden Forschungsfragen gewinnen:

- Was verstehen wir unter New Work und einer agilen Arbeitsorganisation?
- Wo können wir ansetzen, um unsere Organisationskultur zu transformieren? Zum Beispiel: Stärkere Orientierung unserer Wertschöpfung an Kundenbedarfen? Schaffung einer sinnstiftenden Zusammenarbeitskultur? Schnelligkeit in der Leistungserbringung? Abbau von Hierarchien und Aufbau von selbstorganisierenden Zusammenarbeitsstrukturen?
- Welche Chancen, aber auch Herausforderung bietet eine agile Arbeitsorganisation? Welche Hoffnungen, Erwartungen und Ängste sind mit Agilität verknüpft?
- Unterstützt unsere Kultur, unsere ungeschriebenen Regeln, eine andere Logik der Zusammenarbeit? Welche unserer eigenen Muster müssen wir infrage stellen, um Veränderung möglich zu machen?

2.1 Der Agilitätsbegriff

Bei dem Versuch einer Definition von »Agilität« wird schnell klar, dass dies aufgrund des breiten Spektrums der Auffassungen ein schwieriges Unterfangen ist. Der Begriff »Agilität« wird im Kontext von modernen Organisationsformen im Wissenszeitalter verwendet und meint im Großen und Ganzen Anpassungsfähigkeit. Im Kontext von Veränderungen der Arbeitswelt werden auch die Begriffe »New Work« oder »Arbeit 4.0.« verwendet. Der Diskurs um den Begriff hat sich von seinen Ursprüngen gelöst und verselbstständigt, weswegen nicht von einem einheitlichen Verständnis innerhalb derselben Organisation, geschweige denn von Angehörigen zwischen Organisationen ausgegangen werden kann. Diese semantische Unklarheit innerhalb des agilen Vokabulars und seine dynamischen Bedeutungsverschiebungen je nach Kontext sind wesentliche Faktoren für unterschiedliche Erwartungshaltungen und Erfahrungen, die in einem Veränderungsprozess potenziell aufeinanderprallen.

Als erste begriffliche Orientierung sollen zwei weitere Begriffe, die ebenso wie »Agilität« als Kofferworte für eine veränderte Arbeitswelt dienen, kurz ins Verhältnis gesetzt werden.

New Work/Neue Arbeit:

- Als Konzept vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in den 1980er Jahren entworfen (Bergmann, 2020).
- Betrachtet Arbeit im Kontext ihrer Funktion für ein glückliches Leben. Arbeit wird gedacht als ein Ort, an dem Selbstbestimmung und Sinn verwirklicht werden.
- Getragen von einer Kultur und Haltung von Vertrauen, Beteiligung und Kooperation, in der traditionelle Hierarchien abgebaut werden und Menschen sich auf Augenhöhe begegnen.
- Philosophischer Gegenentwurf Bergmanns zur Lohnarbeit des Industriezeitalters.
- Verknüpfung mit agilen Arbeitsmethoden wie Scrum etc. ist nicht Teil des ursprünglichen Konzepts.
- Begriff subsummiert heutzutage als attraktiv empfundene, sinnstiftende und produktive Arbeitsformen im Zeitalter der digitalen Transformation.
- Wird verwendet für ein breites Spektrum von Konzepten, von Modellen der Arbeitserbringung wie mobiles Arbeiten, über agiles Projektmanagement und Abbau von Hierarchien, selbstorganisierenden Teams, bis hin zu Sinnstiftung über Werte und Identifikation.
- In der heutigen, erweiterten Form nähern sich die Begriffe »New Work« und »Agilität« inhaltlich sehr stark an und werden mitunter synonym verwendet.

Arbeit 4.0:

- impliziert im Schwerpunkt die Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Arbeitswelt.
- zum Beispiel: Effekte von Automatisierung, Einsatz von KI oder Mensch-Maschine-Interaktion.

- Auch wenn in diesem Diskurs der Fokus meist auf der Steigerung von Effizienz und Produktivität liegt, können bei Arbeit 4.0 auch qualitative Dimensionen von Zusammenarbeit, wie zum Beispiel die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden eine Rolle spielen.

Das Fehlen einer allgemein akzeptierten, einheitlichen Definition sorgt für eine Überschneidung dieser drei (und weiterer) Konzepte und dem Entstehen weiterer Begriffe, die auf bestimmte Aspekte von Agilität fokussieren. Im Ergebnis entsteht ein sehr unscharfer Agilitätsbegriff.

Das sollte einerseits Anlass zur Hoffnung geben, da der Gestaltungsraum damit sehr offen ist. Andererseits erfordert die Nutzung dieses Gestaltungsraums eine intensive Auseinandersetzung und Klärung dessen, wie der Begriff im Kontext der eigenen Organisation definiert werden soll. Leider werden explizite (Beteiligungs-)Prozesse, in denen ein gemeinsames Bild ausgehandelt und konzipiert wird, in der Praxis aber häufig vernachlässigt.

Agilität oder New Work als Überbegriffe für viele verschiede Bilder und Narrative beinhalten eine Reihe von inhärenten Paradoxien und Widersprüchen, die in einem möglichen Veränderungsprozess aufeinanderstoßen. Diese zu verstehen, kann dabei helfen, diesen bewusst zu begegnen. Als erster Einstieg in das Thema zeigt der folgende Abschnitt fünf Rhetoriken des Agilen auf und geht dann auf vier Paradoxien ein.

2.2 Fünf Rhetoriken des Agilen

Roper et al. (2022) beschäftigen sich unter anderem mit der Frage, welche verschiedenen Strömungen der agilen Rhetorik es gibt:

> »[…] there has been divergence in what 'agile' means within multiple streams of management literature, with each stream being seemingly unaware of each other« (Roper et al., 2022, S. 4441).

Die verschiedenen Strömungen des Agilitätsbegriffs haben sich mit der Zeit entwickelt und verzweigt. Die folgenden Unterscheidungen innerhalb des Agilitätsbegriffs koexistieren miteinander.

2.2.1 Agile Produktion

Sie entwickelte sich ausgehend von den 1980er Jahren im Kontext von industrieller Fertigung nach just-in-time/lean Prinzipien. Das hauptsächliche Interesse in diesem Verständnis ist die Steigerung der Produktionskapazitäten.

2.2.2 Agile Wissensarbeit

Die zweite Strömung entstammt dem Kontext des Agile Manifesto (Beck et al. 2001) und der Softwareentwicklung. Dieser Ansatz wird inzwischen auch für moderne und kreative Wissensarbeit allgemein verwendet. Hier wird das lean Paradigma des »just in time« auf die Wissensarbeit übertragen mit dem Interesse, schnellere und auf die Kund:innenbedürfnisse zugeschnittene Arbeitsergebnisse zu erzielen. Im Zentrum stehen multi-disziplinäre Projektteams, die nach festen Strukturen und Abläufen arbeiten, innerhalb derer sie die Aufgaben selbstorganisiert erfüllen. Dabei sind funktionierende Lösungen wichtiger als eine umfassende Dokumentation und die Interaktion der Individuen ist wichtiger als die Prozesse und verwendeten Werkzeuge. Anstatt einen Plan strikt zu verfolgen, wird deshalb auf Veränderungen reagiert.

2.2.3 Arbeitsplatzgestaltung

Diese Strömung bezieht sich auf die räumlichen und zeitlichen Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung. Darunter fallen zum Beispiel innovative Bürokonzepte, mobiles Arbeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle.

2.2.4 Agile Organisation

Diese Strömung befasst sich mit der Entwicklung von Agilität als Fähigkeit einer Organisation, sich dynamisch an ihr Umfeld anzupassen. Die akademische Konzeptualisierung ist in diesem Bereich bislang

besonders weit gediehen. Innerhalb dieses Konstrukts von Agilität kann sie einerseits als strategische Fähigkeit einer Organisation verstanden werden. Dies umfasst:

- Veränderungen im Umfeld schnell zu erkennen und darauf prompt zu reagieren.
- Ressourcen effizient und effektiv umzudisponieren, um Wertschöpfung zu erzielen.
- Schnell zu lernen und Neues zu integrieren.
- Eine anpassungsfähige organisatorische Infrastruktur.

Andererseits erfordert Agilität in diesem Verständnis auch das Vorhandensein bestimmter agiler Werte und Kultur, sie beinhaltet also auch »weiche« Faktoren.

Diese Konstruktion von Agilität ist aktuell diejenige, unter der sich die größte Vielfalt von Aspekten subsummieren lässt. Eine eher abstrakte »Big Picture«-Betrachtung von Agilität wird in aller Regel vom organisationalen Kontext gedacht und verzweigt sich von dort aus in spezifische Aspekte.

2.2.5 Agilität als Kompetenz von Menschen

Diese Rhetorik ist eine Erweiterung der vierten und dreht sich um die Kompetenzen, die Mitarbeitende einer Organisation besitzen sollten. Damit eine Organisation die Fähigkeit zur Agilität entwickeln kann, sollten Mitarbeitende agil im Sinne von resilient, anpassungsfähig und proaktiv im Angesicht von Veränderungen sein, beziehungsweise werden.

In diesem Zusammenhang ist das Modell der »Drei Säulen von Agilität« (Aulinger, 2017) interessant. Dieses sagt aus, dass ein agiles Mindset (wonach es für die Mitglieder einer Organisation kein mentaler Kraftakt sein darf, sich »agil« zu verhalten) in einer Organisation für mehr Anpassungsfähigkeit und Komplexitätsrobustheit sorgen kann, während die zwei anderen Säulen, die für agile Methoden und Tools stehen, so dünn sind, dass sie allein keine agile Organisation tragen können.

Die folgende Grafik veranschaulicht dieses Modell:

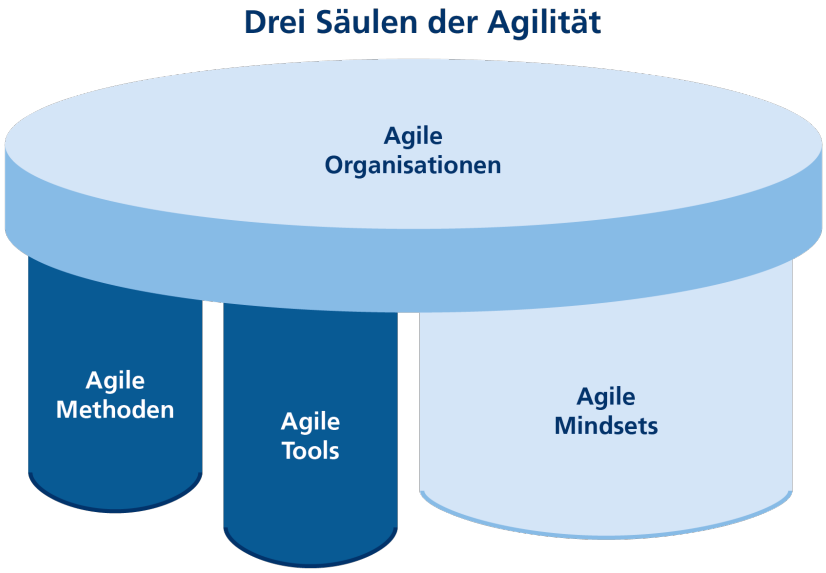

Abbildung 2: Drei Säulen der Agilität, Grafik adaptiert nach Aulinger (2017)

2.3 Reflexion des Agilitätskonzepts

Um die zuvor dargestellten Agilitätsbilder detaillierter zu verstehen, werden im Folgenden ihre inhärenten Widersprüche und Spannungsfelder sowie ihrer Auswirkungen auf inner- und interpsychologische Dynamiken von Menschen reflektiert. Dies geschieht aus der Domäne der organisationalen Agilität heraus und ist besonders interessant in Bezug auf einen möglichen Veränderungsprozess für mehr Agilität.

Dazu wird eine Studie herangezogen, für die 21 tiefenpsychologische Interviews mit Personen ausgewertet wurden, die auf verschiedene Art und Weise agiles Arbeiten leben. Sie beschäftigt sich damit, welche Hoffnungen, Versprechungen und Ängste mit dem Agilitätskonzept verknüpft sind. Eine erste Feststellung der Studie ist, dass das Konzept eher emotional als rational erfasst wird, was eine Reihe von inhärenten Paradoxien verursacht (Bäcker, 2022).

2.3.1 Erstes Paradox: Überzeugende Unbestimmtheit

Einerseits zeugen die Erzählungen der Befragten von starker Überzeugung und emotionaler Identifikation mit dem Agilitätskonzept. Gleichzeitig existiert keine allgemein getragene Basis darüber, was »agil« genau ist. Eine Hypothese dazu ist, dass diese Unbestimmtheit und Vielfalt der Interpretationen die Natur von Agilität widerspiegeln: Agilität wird immer auch individuell und kontextangemessen definiert. Wird in einer Organisation kein geteiltes Verständnis von Agilität etabliert, können im konkreten Alltag leicht Missverständnisse und Enttäuschungen entstehen. Gleichzeitig belegen Fallstudien, dass diese aktive Gestaltung und Klärung der Begriffe für den eigenen organisationalen Kontext in der Praxis häufig unterbleiben.

2.3.2 Zweites Paradox: Selbstverwirklichender Selbstverzicht

Das Versprechen von Freiheit und Selbstbestimmung durch das Prinzip der Selbstorganisation trifft auf die Notwendigkeit eines angepassten und flexiblen Funktionierens. Der agil arbeitende Mensch hat sich zweifach anzupassen, einmal an die sich verändernde Umwelt und zum anderen an eine neue organisationale Struktur und an ein selbstorganisierendes Team. Erlinghagen geht in seiner kritischen Reflexion des Agilitätskonzepts so weit, zu konstatieren:

> »Mit dem Begriff der Agilität gelingt das Kunststück, zwei unvereinbare Denkfiguren zusammenzufügen: völlige Anpassung und völlige Selbstentfaltung. […] Darin kein Spannungsfeld, keinen potenziellen Widerspruch mehr zu sehen, ist die heimliche Erfolgsstory des Begriffs« (Erlinghagen, 2022, S. 10).

Dieser Widerspruch dürfte eine der Quellen enttäuschter Hoffnungen des agilen Arbeitens sein. In Erwartung, selbstbestimmt und frei arbeiten zu können, machen Menschen beim agilen Arbeiten gleichzeitig oft die Erfahrung, in ein Regel- und Strukturkorsett eingezwängt zu sein und sich Gruppendruck ausgesetzt zu sehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Erfahrung gemacht wird, steigt in einer Organisation, deren Kultur von Leistung, Hierarchie, Effizienz und Technokratie dominiert wird. Agile Praktiken bergen dann die Möglichkeit, sich sogar weniger frei anzufühlen als eine vorherige traditionelle Arbeitsstruktur. Außerdem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass selbstorganisierendes Arbeiten in manchen Fällen erst gelernt werden muss. Menschen zu bitten, Verantwortung zu übernehmen, wo sie diese vorher nicht hatten, stößt nicht in jedem Fall auf begeisterte Zustimmung. Dies liegt nicht notwendigerweise an grundsätzlichem Unwillen oder Unfähigkeit, sondern an einer (teils über viele Jahre gelernten) Konditionierung in einem hierarchischen System. Menschen sind imstande, eine solche Konditionierung wieder zu lösen, wenn dafür gesorgt ist, dass sie im Veränderungsprozess gute neue Erfahrungen machen können und sensibel mit ihren Vorerfahrungen und Prägungen umgegangen wird.

2.3.3 Drittes Paradox: Tolerante Diskriminierung

In den Interviews wird deutlich, dass die agile Arbeitswelt einerseits mit positiver Konnotation von Augenhöhe, keinen oder flachen Hierarchien und konstruktiver Zusammenarbeit verbunden wird. Andererseits ließ sich eine deutliche Abwertung nicht-agiler Arbeitsformen, und eine gewisse Diskriminierung und Stereotypisierung vor allem, aber nicht nur, älterer Personen feststellen. Agilität als Domäne einer »Eliten-Aristokratie« ist vor allem als jung, flexibel, positiv gestimmt und äußerst anpassungsfähig konnotiert. Auch hier bietet sich Potenzial für Enttäuschung und Kränkung derjenigen Angehörigen einer Organisation, die sich aufgrund des Alters oder anderer Faktoren nicht mit einbezogen und stereotypisiert fühlen. Diejenigen, die eine gelungene Veränderung in Richtung mehr Agilität anstreben, tun gut daran, sich bewusst zu machen, mit welchen mentalen Bildern diesen Personen begegnet wird und möglichen unbeabsichtigten Kränkungen zu begegnen. Dieser Aspekt hängt eng damit zusammen, wie offen und konstruktiv Diversität gelebt wird.

2.3.4 Viertes Paradox: Verheißungsvolle Bedrohung

Agilität verheißt auf der einen Seite Arbeit als permanenten Gute-Laune-Event und Unbeschwertheit. Artefakte dieser sich meist jugendlich gebenden Unbeschwertheit sind zum Beispiel Tischkicker und Spielekonsole im Büro, Bier-Kühlschrank, hippe Kleidung, Duz-Kultur. Gleichzeitig wird agiles Arbeiten auch mit potenziellen Bedrohungen verbunden. Einerseits sind dies die Bedrohungen der VUCA-Welt[1] von außen, aber auch von innen, zum Beispiel durch Dynamiken der agilen Zusammenarbeit und Führung. In einer Fallstudie, die agil arbeitende Projektteams in einem Unternehmen der Plattform-Ökonomie in den Blick nimmt, wird einerseits von einem kollegialen und freundschaftlichen Stil berichtet, der andererseits jedoch dazu tendiert, Konflikte unter den Tisch zu kehren und teils nicht offen genug zu kommunizieren (Hofert, 2021).

Gastbeiträge O-Töne

Martin Hegel, Stadt Köln, Museumsdienst Köln, Sachgebietsleitung Marketing Kommunikation:

> »Eine hohe Agilität ermöglicht es uns, die Realitäten unserer Kulturbetriebe und der Kulturschaffenden vor Ort mit der Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung, in dessen Trägerschaft die Museen der Stadt Köln und der Museumsdienst liegen, besser aufeinander abzustimmen.«

Dr. Torben Giese, Direktor StadtPalais - Museum für Stuttgart:

> »Das StadtPalais - Museum für Stuttgart lebt davon, dass viele Mitarbeitende sich mit ihrer kulturellen Agenda einbringen und diese umsetzen können. Agilität wird in diesem Zusammenhang zur Voraussetzung, dass wir möglichst viele dieser Projekte gleichzeitig umsetzen können und wir uns nicht zwischen dem Projekt des einen oder anderen Mitarbeitenden entscheiden müssen.«

2.4 Zwischenfazit »Agilität«

Der differenzierte Blick auf die Unschärfen und Widersprüche innerhalb des Agilitätskonzepts sollen in keiner Weise entmutigen, seine unbestreitbar vorhandenen Potenziale zu nutzen und den vorhandenen Raum aktiv zu gestalten. Im Gegenteil.

Gerade im musealen Umfeld geht es darum, wichtige soziale und kulturelle Perspektiven in den gesellschaftlichen Diskurs einzubringen. Insofern kann die Chance genutzt werden, auch intern nicht nur einer technokratischen Logik des Agilen zu folgen und Agilität als ein Set von Methoden zur Arbeitsorganisation zu betrachten, sondern die diversen Erzählungen rund um Agilität als ein Phänomen unserer Zeit zu verstehen. Dies hilft dabei, wahrzunehmen, in welcher Art und Weise diese Narrative die Möglichkeitsräume für künftige Wertschöpfung öffnen oder eventuell auch schließen. Darüber hinaus spielt die Wahrnehmung von und der Umgang mit Agilität eine maßgebliche Rolle bei der agilen Transformation. Denn nur wenn die von Veränderung betroffenen Personen den agilen Wandel mittragen und gestalten, kann dieser auch erfolgreich sein.

Agilität als Bewältigungsstrategie in einer unsicheren und hochdynamischen Welt ist eine attraktive und emotionale Versprechung. Je nach persönlicher Interessenlage wird eine bestimmte Rhetorik des Agilen als mentales Modell verwendet, von der nicht angenommen werden sollte, dass sie unter allen Angehörigen einer Organisation geteilt wird. Damit ist Agilität kein Selbstläufer. Schnelligkeit, Effizienz und Kundenorientierung durch agile Projektmanagement-Methoden können gelingen, gehen aber nicht automatisch mit einer Besserstellung und Verantwortungsübernahme der Arbeitenden einher, wenn die Veränderung nicht von einer kulturell verankerten Grundhaltung getragen ist. Das Ziel ist es eine »lernende« Organisation zu etablieren, die in der Lage ist, sich ständig weiterzuentwickeln und sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Der Weg dorthin ist nicht trivial und erfordert einen Veränderungsprozess, der nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Perspektiven beinhaltet. Dafür braucht es eine agile Transformation, die nicht nur das »Doing«, sondern auch das »Being« betrifft.

[1] „«VUCA"« ist ein Akronym und steht für volatil, unsicher, komplex und ambivalent. Mit diesen vier Adjektiven werden die Herausforderungen in einer schnellen und unvorhersehbaren (Geschäfts-)Welt bezeichnet.

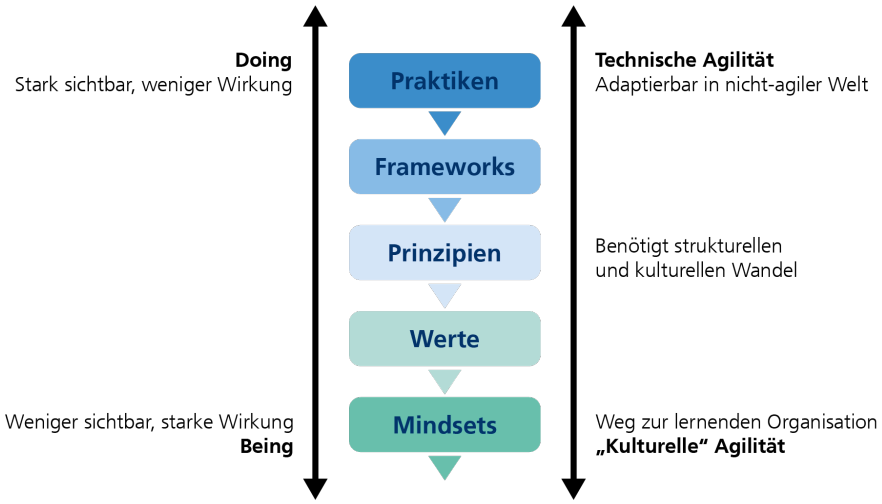

Abbildung 3: Das Agilitätskonzept, adaptiert nach Powers (2016): What is Agile?

Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Transformationskultur im musealen Ökosystem

Auf Grundlage der theoretischen Einordnung, empirischen Reflexion und organisationskulturellen Perspektive dieser dritten Studie des Museum Innovation Networks lassen sich vier strategische Handlungsfelder identifizieren, die Museen dabei unterstützen, eine agile und resiliente Transformationskultur zu entwickeln. Die Empfehlungen richten sich an Museumsleitungen, strategische Entscheider:innen, interne Teams sowie Trägerinstitutionen und Verwaltungsstrukturen. Ziel ist es, Transformationsprozesse nicht nur strukturell, sondern auch kulturell zu gestalten – im Sinne eines lernenden Museums, das Veränderung aktiv annimmt, reflektiert und mitgestaltet.

1. Agilität gemeinsam verstehen: Begriffe klären, Haltungen aushandeln

Museen sollten ein gemeinsames Verständnis von Agilität und Neuer Arbeit entwickeln, indem sie:

- unterschiedliche Rhetoriken und Erwartungen rund um »Agilität«, »New Work« und »Arbeit 4.0« offenlegen und kontextbezogen reflektieren.
- partizipative Aushandlungsprozesse initiieren, um ein organisationsspezifisches Agilitätsverständnis zu definieren.
- die Spannungsfelder und Paradoxien des agilen Diskurses bewusst adressieren – z. B. zwischen Selbstorganisation und Struktur, individueller Freiheit und kollektiver Verantwortung.

Ziel: Eine gemeinsame Sprache und Haltung etablieren, die Transformation verständlich und anschlussfähig für alle Beteiligten macht.

2. Strukturelle und kulturelle Bedingungen für Agilität schaffen

Museen sollten sowohl strukturelle als auch kulturelle Voraussetzungen für agile Arbeitsweisen schaffen, indem sie:

- flexible Arbeits- und Raumkonzepte einführen (z. B. hybride Modelle, kreative Labore, offene Settings).
- neue Rollenprofile entwickeln (z. B. Transformation Coaches, Community Facilitators) und Mitarbeitende befähigen, Verantwortung zu übernehmen.
- einen Kulturwandel in Gang setzen, der Vertrauen, Feedback, Transparenz und gemeinsames Lernen fördert.

Ziel: Die Grundlage für eine agile Organisationskultur legen – durch Raum, Rollen und Routinen, die Wandel ermöglichen.

3. Mitarbeitende befähigen: Kompetenzen, Vertrauen und Beteiligung stärken

Museen sollten ihre Mitarbeitenden als zentrale Träger:innen des Wandels verstehen und fördern, indem sie:

- gezielte Qualifizierungsformate zu agilen Methoden, Rollen und Denkweisen anbieten.
- individuelle Lernpfade ermöglichen und Transformationskompetenzen als Teil strategischer Personalentwicklung verankern.
- eine wertschätzende Fehlerkultur und kontinuierliche Feedbackmechanismen etablieren.

Ziel: Mitarbeitende zu aktiven Mitgestalter:innen einer agilen Transformation machen – selbstwirksam, reflektiert und zukunftsorientiert.

4. Transformation als Prozess gestalten: Reflexion und Resonanz ermöglichen

Museen sollten Transformation als kollektiven Lernprozess verstehen und begleiten, indem sie:

- Formate zur Selbstbeobachtung und organisationalen Reflexion etablieren (z. B. Retrospektiven, kollegiale Fallberatung, Resonanzräume).
- organisationale Spannungsfelder und Emotionen aktiv ansprechen – z. B. durch Deep Listening oder systemische Moderation.
- transformative Praxis kontinuierlich dokumentieren, evaluieren und transparent kommunizieren.

Ziel: Veränderung nicht nur organisieren, sondern gestalten – durch Resonanz, Reflexion und Haltung.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Agilität institutionsbezogen ausloten

- Erwägen Sie, welche der Agilitätsrhetoriken für Sie eine Rolle spielen und in Zukunft spielen sollen.
- Definieren und schärfen Sie den Agilitätsbegriff spezifisch für ihre Organisation – ggf. gemeinschaftlich/partizipativ. Was bedeutet Agilität für Ihre Organisation und welche Transformationen müssen folgend angestoßen werden?
- Bedenken Sie im Prozess die Paradoxe der Agilität.

3 Zusammenarbeit und kooperative Wertschöpfung im Museum

Erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein komplexes Unterfangen unter Beteiligung verschiedener Akteur:innen. Diese kann einerseits interorganisational sein, zum Beispiel zwischen dem Museum und Behörden, sowie anderen relevanten Interessengruppen. Andererseits existieren Kooperationsmöglichkeiten auch innerhalb einer Organisation, zum Beispiel über verschiedene Abteilungen und Teams hinweg. In diesem Kapitel geht es um die interne Perspektive der Zusammenarbeit. Diese ist von entscheidender Bedeutung, da sie die Effizienz, Innovation und Kohärenz innerhalb einer Organisation maßgeblich beeinflusst. Die Fähigkeit, effektive Brücken zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams zu schlagen, ist essenziell, um isolierte Silos zu überwinden und eine ganzheitliche, kollaborative Unternehmenskultur zu schaffen. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der Mechanismen und Bedingungen, unter denen Kooperation und kooperative Wertschöpfung gedeihen können.

In diesem Kapitel werden folgende Forschungsfragen behandelt:

- Wie funktionieren organisationale Silos? Welchen Zweck erfüllen sie und unter welchen Bedingungen? Wie kann man mit Silo-Strukturen umgehen?
- Unter welchen Bedingungen gelingt kooperative Wertschöpfung? Welche Herausforderungen gibt es dabei?
- Welche Formate gibt es für kooperative Wertschöpfung und was ist spezifisch an interner Kommunikation in agilen Arbeitskontexten?
- Wie können wir die Qualität von Zusammenarbeit und kooperativer Wertschöpfung messen?
- Welche Rolle nimmt die Führungskraft in der Organisation von agiler Zusammenarbeit ein?

3.1 Organisationale Silos

Organisationale Silos werden in der Literatur zu Organisationen gerne als Metapher oder Symbolbild für Arbeitsumwelten verwendet. Bei Diamond & Allcorn (2009) werden die Entstehung und der Nutzen von organisationalen Silos zunächst im Kontext der Entstehung der hierarchischen Organisation des Industriezeitalters betrachtet. Diese ist das grundlegende Modell der Arbeitsorganisation, die auch heute noch am weitesten verbreitet ist. Die Errungenschaft der Industriehierarchien in ihrer Entstehungszeit war es zunächst, das Denken vom Handeln zu trennen: Wissen, die Steuerungs- und Entscheidungsmacht wurde in den oberen Ebenen gesammelt, um Reproduzierbarkeit und Standardisierung im Fabrikationsprozess zu erreichen. Die funktionale Trennung in Bereiche und Abteilungen sollte zunächst eine hohe Spezialisierung und damit Arbeitsqualität sicherstellen. Gleichzeitig ermöglichte horizontale Arbeitsteilung paralleles Arbeiten in kleineren und leichter steuerbaren Einheiten. Zentrale bürokratische Strukturen verwalteten Pläne und kontrollierten vorhersagbare Prozesse, die dazu angelegt waren, mit der gleichen Qualität wiederholbare Ergebnisse für das Zeitalter der Massenproduktion zu produzieren. Diese Organisationstechnologien wurden zum Mainstream und übertrugen sich schließlich auch auf die Wissensarbeit.

Auch heute basieren viele Verwaltungen und Organisationen auf diesem Modell. Agile Arbeitsorganisation und New Work-Ansätze fordern diese klassische hierarchische Struktur heraus und beinhalten das Versprechen, Organisationen robuster für die Herausforderungen einer stark vernetzten Welt der Beschleunigung zu machen (Rosa, 2017). Die klassische hierarchische Organisation kann häufig aufgrund der vertikalen und horizontalen Silos nicht mehr schnell genug Informationen verarbeiten und gute Entscheidungen treffen. Strukturelle Anpassungen dieses Organisationsmodells waren zunächst die Matrix-Organisation und aktuell die agile Organisation in verschiedenen Spielarten. Hier wird unter anderem das Prinzip der hierarchischen Über- und Unterordnung von Führungskräften und Mitarbeitenden hinterfragt.

3.1.1 Silo-Metapher

Organisationale Silos haben zunächst eine strukturelle Dimension: Die Aufteilung von Arbeit in Funktionalressorts. Sie lässt sich in der Regel an Organigrammen ablesen. In der Realität werden die formellen Strukturlinien regelmäßig überschritten, da jede Organisation neben einer formellen auch eine unsichtbare informelle Struktur besitzt, die die Abläufe sichert – ähnlich einer Vorder- und Hinterbühne im Theater. Neben

der strukturellen Dimension von Silos in Form von abgegrenzten Abteilungen können auch »in den Köpfen« der Mitarbeitenden Silos bestehen. Dieser Begriff impliziert eine Dysfunktion, die je nach Kontext und persönlicher Erfahrung der Mitarbeitenden verschiedene Aspekte beinhalten kann:

- Ein Gefühl von Isolation und Ohnmacht, wenn das eigene Silo als unverbundenes Fragment eines größeren Systems erlebt wird.
- Ein Mangel an Kollaboration, Kollegialität, Respekt und Vertrauen zwischen Mitarbeitenden, ein Gefühl der Opposition.
- Hochspezialisiertes Wissen innerhalb einer bestimmten Profession, das gegebenenfalls strategisch als Machtmittel eingesetzt wird.
- »Wir gegen die« Mindset, die eigene Arbeit wird als bedeutender angesehen als die Beiträge der anderen.

Die Silo-Metapher wird zum Symbol für eine empfundene organisationale Fragmentierung: Die eigene Organisation wird nicht als Gesamtsystem wahrgenommen, sondern als Konglomerat verschiedener autarker Teile. Dies mündet häufig in der Unfähigkeit, die funktionalen Grenzen zugunsten einer gemeinsamen Wertschöpfung zu überschreiten. Silos gelten in diesem Zusammenhang auch als Hindernisse, die es zu überwinden gilt, um Veränderungen zu schaffen (Diamond & Allcorn, 2009).

3.1.2 Silo-Mentalität

Silo-Mentalität entsteht dort, wo wenig Kontakt und Kommunikation zwischen Angehörigen einer Organisation existiert. Notwendige Interaktionen beruhen dann mehr auf Annahmen übereinander als auf tatsächlichen Erfahrungen. Psychologische Dynamiken wie der »confirmation bias«, also die Suche nach Informationen, die bestehende Annahmen bestätigen, können selbsterfüllende Prophezeiungen und eine Verfestigung vorgefertigter Meinungen bewirken (Wirtz, 2022).

Organisationale Silos bilden den Rahmen für das Bedürfnis nach Abgrenzung und Behauptung des Selbst und einer Gruppe. Auf Basis von (meist unbewussten) internen Prozessen der Gruppe werden Probleme auf »die anderen« projiziert, so dass organisationale Konflikte entstehen können. Diamond & Allcorn (2009) nennen beispielsweise die folgenden unbewussten internen Prozesse:

- Das Äußere wird in die innere Realität hineingeholt (Introjektion)
- Es wird etwas auf andere projiziert, in der unbewussten Absicht, die Situation zu manipulieren (Projektion)
- Es herrscht die Tendenz zu Schwarz-Weiß-Denken, Denken in Absoluten und Einteilen der Welt in Gut und Böse (psychologisches Splitting)

Damit werden Erfahrungen von Nähe und Interdependenz vermieden, was vor allem in Abwesenheit von Vertrauen funktional ist. Artefakte der Silo-Mentalität sind zum Beispiel von der Außenwelt abgeschlossene, insulare Gebäude, oder eine eher hart anmutende, minimalistisch-metallische Büroatmosphäre.

Das Gefühl, in einer Organisation zu arbeiten, die aus verschiedenen Silos besteht, schneidet die Angehörigen davon ab, die Organisation als Gesamtsystem zu erfahren. Dieser Punkt erlangt Bedeutung, wenn Veränderungen zugunsten des Gesamtsystems eingeführt werden sollen, zum Beispiel eine Agilisierung und cross-funktionale Arbeitsweise. Besteht bereits eine tendenziell gegensätzliche Haltung zu anderen Teilen der Organisationen, wird eine Veränderung leicht als Prozess gesehen, in dem die einen gewinnen und die anderen verlieren, anstatt das Wohl der gesamten Organisation in den Blick zu nehmen. Auf der Basis lässt sich begründen, dass das Vorhandensein von Silos nicht nur auf struktureller Ebene, sondern vor allem in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden, ein Hindernis für die Agilisierung einer Organisation darstellt.

3.1.3 Umgang mit Silos

Welche Wege führen aus der Silo-Mentalität? Wie dargestellt wurde, waren die Wege, die dorthin führten, ein komplexer Mix aus individual- und gruppenpsychologischen Phänomenen, ebenso wie strukturelle Konventionen der Arbeitsorganisation des Industriezeitalters, eingebettet in einen für jede einzelne Organisation einzigartigen Kontext.

Es kann also angenommen werden, dass es nicht den einen einfachen, richtigen Weg gibt, sondern die Auflösung der Silo-Mentalität eine Umbewertung bisheriger Wahrheiten und Realitäten ebenso wie eine damit einhergehende strukturelle Veränderung erfordern. Ein Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung sind Bibliotheken, die cross-funktionale Teams bilden, die die Komplettarbeit für eine bestimmte Zielgruppe leisten (Vonhof, 2018).

Umgang mit organisationalen Silos:

- Die positive Funktion von Silos schätzen: Durch eindeutige strukturelle Grenzen und Zuständigkeiten sind Verantwortlichkeiten geklärt. Das reduziert Ambiguität und damit Stress.
- Eine ausreichende Organisationsstruktur und Vorhersehbarkeit ermöglicht es den Organisationsmitgliedern, Ängste im Zusammenhang mit Zusammenarbeit, Kreativität und der Entwicklung produktiver Beziehungen zu tolerieren.
- Gleichzeitig sollte zu viel Struktur und Kontrolle vermieden werden, da dann die auf Silos basierenden defensiven Routinen und Starrheit aktiviert werden, die sich in der Folge negativ auf die Leistung auswirken können. Überbetonung und zu große Rigidität der funktionalen Grenzen können in die Dysfunktionalität führen.
- Einerseits erfordert es tatsächlichen Kontakt und die Bewältigung gemeinsamer Aufgaben. Zum anderen ist hilfreich, offen über die eigenen defensiven Muster zu reflektieren und die Verantwortung für den eigenen Anteil an einer gelingenden Kommunikation über die wahrgenommenen Silos hinweg zu übernehmen.

3.2 Kooperative Wertschöpfung

Kooperative Wertschöpfung bezieht sich auf den Prozess, bei dem verschiedene Akteur:innen zusammenarbeiten, um gemeinsam Werte zu schaffen, die über das hinausgehen, was sie individuell erreichen könnten. Der Sinn von kooperativer Wertschöpfung und die Nutzung des Synergiepotenzials einer Organisation liegen auf der Hand. Das Problem in der Umsetzung zeigt sich in der Regel auch weniger darin, dass es keine Ideen für Formate und Praktiken gibt, die die interne Kommunikation ermöglichen und verbessern – sondern eher darin, dass Zusammenarbeit und Kollaboration im täglichen Tun trotz bester Absichten aller Beteiligten nicht immer gut gelingen. Ein Grund hierfür ist die Existenz organisationaler Silos sowie herausfordernde gruppendynamische Prozesse, auf die in diesem Teil eingegangen wird.

3.2.1 Herausforderungen der kooperativen Wertschöpfung

Ein weiteres Rahmenmodell für Hindernisse von Teams, kooperative Wertschöpfung für das Gesamtsystem zu erreichen, bietet Lencioni (2002) mit seinen »Five Dysfunctions of a Team«. Es werden fünf hierarchisch angeordnete Arten beziehungsweise Stufen von Dysfunktionen in Teams angenommen, die ein erfolgreiches Agieren von Teams einschränken. Diese Problematiken können in allen Teams auftreten und müssen dem Pyramidenmodell zufolge nacheinander (von unten nach oben) adressiert werden. Erst wenn die Dysfunktion der einen Stufe überwunden ist, kann die nächsthöhere Stufe erreicht werden, um final alle Dysfunktionen aufzulösen und das volle Potential eines Teams auszuschöpfen.

Die fünf Dysfunktionen in Teams:

1. Die Abwesenheit von Vertrauen ist das basalste Problem. In einer wenig vertrauensvollen Umgebung versuchen die einzelnen Mitglieder ihre Fehler und Schwächen zu verbergen, anstatt nach Hilfe zu fragen. Die Ressourcen werden nicht auf das gemeinsame Ziel des Teams verwendet, sondern für eigene Interessen eingesetzt.
2. Erst wenn Vertrauen im Team besteht, kann auch die dysfunktionale Angst vor Konflikten adressiert werden. Eine oberflächlich bestehende Harmonie, in der alle Teammitglieder derselben Meinung sind, ist wenig produktiv. Im Gegensatz dazu kann eine konstruktive Debatte neue Ideen und Potentiale hervorbringen.
3. Weiterhin ist mangelndes Engagement und Verpflichtungsgefühl der kooperativen Wertschöpfung abträglich. Ohne Konflikte werden Entscheidungen hinausgezögert und nur mit wenig Einsatz verfolgt. Stattdessen entsteht Ambiguität hinsichtlich der Richtung und Ziele des Teams.

4. Eine Folge fehlenden Engagements ist das Vermeiden von Verantwortlichkeit. Wenn niemand im Team bereit dazu ist, sich für Entscheidungen verantwortlich zu erklären, resultieren daraus geringe Standards an die Teamleistung und in der Folge schlechtere Ergebnisse.
5. Teammitglieder, die sich nicht verantwortlich für die kollektiven Ziele des Teams zeigen, sind am Ende nicht besonders an den Ergebnissen der Teamleistung interessiert. Stattdessen verfolgen sie eigene Interessen und verlieren dabei das eigentliche Gruppenziel aus den Augen. Das Team scheitert bei seiner Aufgabe.

Die fünf Dysfunktionen eines Teams im Pyramidenmodell:

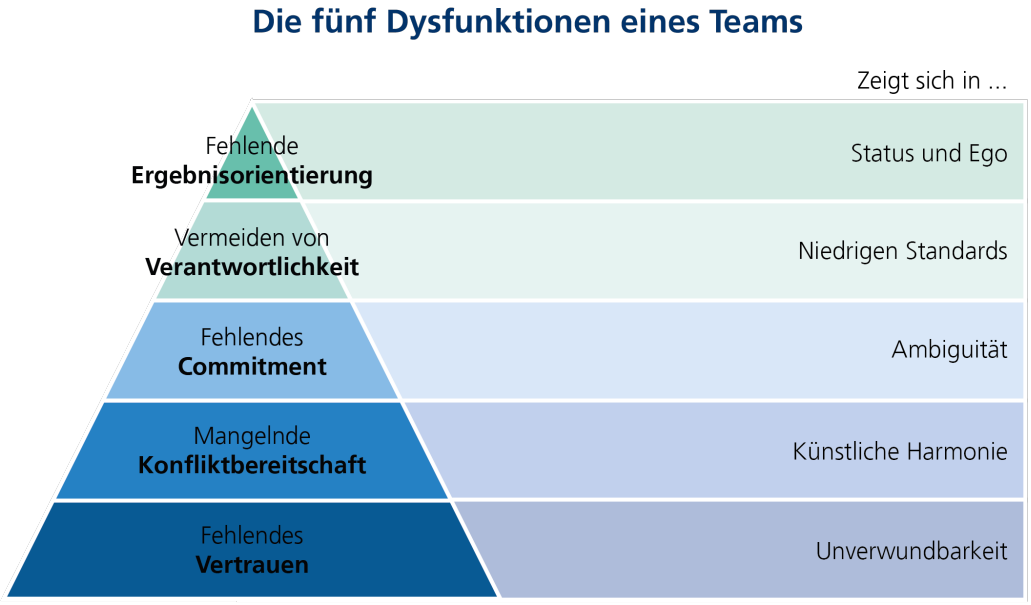

Abbildung 4: Die fünf Dysfunktionen eines Teams, Grafik adaptiert nach Lencioni (2002)

Die Dynamiken, die Lencioni beschreibt, gelten für alle Teams, egal, ob ihre Arbeit mit agilen oder konventionellen Strukturen organisiert wird. Zudem sind diese internen gruppenpsychologischen Prozesse mit weiteren Merkmalen und Artefakten einer Organisation verbunden, die ebenfalls Hindernisse für kooperative Wertschöpfung darstellen. Bürokratische Hürden, Datenschutzregelungen oder auch räumliche Trennungen können einer kooperativen Zusammenarbeit zusätzlich abträglich sein.

3.2.2 Formate kooperativer Wertschöpfung

Wirksame Formate, um interne Silos aufzubrechen und die interne Kommunikation in einer Organisation zu verbessern, zielen darauf ab, Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen, Teams, sowie unterschiedliche Hierarchiestufen zusammenzubringen, um gemeinsam an Projekten zu arbeiten und Ideen zu entwickeln. Diese Formate können in agilen ebenso wie in traditionellen Kontexten eingesetzt werden. In der Praxis finden auch in traditionellen Arbeitsstrukturen eine Vielzahl von Formaten Anwendung, die der agilen Welt entlehnt sind, und umgekehrt. Das ist kein Widerspruch, sondern bietet die Möglichkeit einer Bereicherung und ersten Erfahrungen mit innovativen Zusammenarbeitskonzepten.

Formate der kooperativen Wertschöpfung, die sich intern gut anwenden lassen, sind zum Beispiel:

- **Interdisziplinäre Projektteams:** Teams aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen und Fachgebiete arbeiten gemeinsam an Projekten. Ideal ist eine Zusammensetzung entlang der Wertschöpfungskette. Eine Verstetigung über das jeweilige Projekt hinaus würde der Grundidee von Agilität zuwiderlaufen, dafür würde eine neue Gruppe mit passenden Kompetenzen gebildet werden.
- **Innovations- oder Ideenwerkstätten:** Workshops oder Sitzungen, in denen das Personal Ideen entwickelt, um bestehende Prozesse zu verbessern oder neue inhaltliche Ansätze zu finden. Verschiedene Kreativitätstechniken können den Zusammenarbeitsprozess unterstützen, z.B. Brainwriting, Six Thinking Hats, etc.

- **Cross-Abteilungs-Meetings**, zum Beispiel: Erstellen von User Stories (einer gewünschten Anforderung aus der Sicht eines Nutzers, um zu verdeutlichen, was in der Zusammenarbeit der Abteilungen erreicht werden soll)
- **Innovations-Challenges:** interne Challenges, um bestimmte Probleme anzugehen.
- **Lerngruppen:** informelle Lerngruppen oder -zirkel initiieren zum Teilen von Wissen und Erfahrungen. Variante: Epic Fail Nights (Lernen aus Fehlern, offener Umgang mit Fehlern)
- **Mentoring-Programme** sowie deren Gegenstück das »Reverse Mentoring«, in dem jüngere, oder hierarchisch unterstellte Personen die Mentor:innenschaft übernehmen
- **Innovationslabore:** Einrichtung von Kreativräumen für Erstellung von Prototypen oder zur Durchführung von Workshops oder Meetings.
- **Interne Konferenzen oder Symposien:** Event, bei denen Projekte und Ideen vorgestellt werden können, um Feedback zu erhalten und inspiriert zu werden.
- **Großgruppen-Formate:** z.B. Open Space, Barcamp, World Café, Zukunftswerkstatt. Die Teilnehmenden können gegebenenfalls Themen und Diskussionen selbst bestimmen.

Es ist normal, dass neue Formate erst geübt werden müssen, bis sie ihre volle Wirksamkeit entfalten. Es kann hilfreich sein, mit dem Experimentieren einiger weniger Formate zu beginnen und diese gut einzuüben.

Die interne Kommunikation spielt bei der Einführung und Anwendung agiler Zusammenarbeitsmodelle eine überaus wichtige Rolle: Die Angehörigen eines Teams sollten darin geübt sein, Informationen offen miteinander zu teilen und einander Hilfestellung zu leisten. Wo allerdings eine Kultur herrscht, in der dies ungewohnt ist, wird allein die Einführung agiler Methoden die Fähigkeit zur internen Kommunikation nicht notwendigerweise verbessern. Die oben beschriebenen Formate können ein erster Schritt sein, eine offene Austauschkultur anzuregen und eine Basis zu schaffen, um eine agile Arbeitsweise zum Funktionieren zu bringen. Auf organisationaler Ebene wird so in Bezug auf Kommunikation zunächst ein (agiles) Mindset geschaffen, auf dessen Basis dann weitere Ausbaustufen der Agilisierung, inklusive agiler Methoden aufsetzen können. Zusätzlich können Formate und Strategien, die auf die zwischenmenschliche Vernetzung und den informellen Austausch in einer Organisation abzielen, dazu beitragen die Zusammenarbeitskultur zu transformieren.

Gastbeiträge O-Töne

Barbara Mordasini Voser, Geschäftsleiterin, docusave:

> *»Mehr Austausch und interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingt uns durch die Nutzung einer Intranet App – wir nennen sie ›docuspace‹ – eine Software mit bedienungsfreundlicher Struktur, die jedes Firmenmitglied vom PC, Handy, Tablet etc. bedienen kann. Sie bietet Kommunikations- und Informationsplattformen wie News, Chats, Umfragen, Wiki oder Pläne. Ein Großteil unserer Kommunikation innerhalb des Unternehmens (extern wie intern) läuft über docuspace. Ein rege genutztes Werkzeug, das flexibel einsetzbar ist, und Spaß macht. Es erleichtert den raschen, unkomplizierten Austausch auf unterschiedlichen Ebenen, regt zum Mitdenken an und vermittelt ein Gefühl von Zugehörigkeit zur »docusave-family«. Regelmäßige gemeinsame Aktivitäten wie Joggen, Yoga oder Kochen sind ebenfalls beliebt.«*

Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit und kooperative Wertschöpfung im Museum

Interne Zusammenarbeit ist ein zentraler Hebel für den Wandel im Museum: Sie beeinflusst nicht nur die Effizienz und Qualität des täglichen Arbeitens, sondern auch Innovationskraft, organisationales Lernen und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Überwindung von Silos, das bewusste Gestalten interdisziplinärer Kooperation und die Entwicklung gemeinsamer Formate für Austausch und Co-Creation gehören zu den zentralen Aufgaben einer agilen und resilienten Museumsorganisation. Auf Grundlage theoretischer Einsichten, praxisnaher Modelle und erprobter Formate lassen sich fünf übergeordnete Handlungsfelder ableiten, die Museen bei der Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeit unterstützen – auf Augenhöhe, prozessorientiert und kultursensibel.

1. Silos verstehen und transformieren: Fragmentierung überwinden

Museen sollten strukturelle und mentale Silos als Ausdruck organisationaler Schutzmechanismen ernst nehmen, indem sie:

- die funktionale Rolle von Abteilungen und Ressorts würdigen, ohne ihre Trennung zu verstärken.
- Silos als Folge kollektiver und individueller psychologischer Muster begreifen – und nicht nur als organisatorisches Strukturproblem.
- gezielt Räume und Formate schaffen, in denen disziplinübergreifende Zusammenarbeit ausprobiert, reflektiert und gefestigt werden kann.

Ziel: Silos nicht per Dekret abbauen, sondern durch Vertrauen, Austausch und Kooperation transformieren.

2. Kooperationskompetenz stärken: Psychologische Voraussetzungen mitdenken

Museen sollten die zwischenmenschlichen Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation gezielt fördern, indem sie:

- psychologische Sicherheitsräume schaffen, in denen Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Verantwortungsübernahme wachsen können.
- dysfunktionale Teamdynamiken (nach Lencioni) erkennen, thematisieren und mit geeigneten Maßnahmen adressieren.
- Teams und Führungskräfte bei der Entwicklung kooperativer Handlungskompetenz durch gezielte Weiterbildungs- und Reflexionsangebote unterstützen.

Ziel: Kooperation als lernbare und gestaltbare Fähigkeit etablieren – nicht als Selbstverständlichkeit voraussetzen.

3. Formate für Co-Creation entwickeln: Zusammenarbeit methodisch ermöglichen

Museen sollten konkrete, praxistaugliche Formate für interdisziplinäre Zusammenarbeit entwickeln und erproben, indem sie:

- partizipative Settings wie interdisziplinäre Projektteams, Ideenwerkstätten, Lerngruppen oder Großgruppenformate strategisch einsetzen.
- den Austausch zwischen unterschiedlichen Hierarchien und Arbeitsrealitäten ermöglichen – auch über kleine, informelle Formate wie Epic-Fail-Nights oder Reverse-Mentoring.
- eine iterative Lernkultur fördern, in der neue Formate experimentell eingeführt, evaluiert und angepasst werden können.

Ziel: Formate nicht nur einführen, sondern nachhaltig verankern – als kulturelle Praxis des gemeinsamen Gestaltens.

4. Kommunikation als Schlüssel begreifen: Kollaboration durch Sprache stärken

Museen sollten interne Kommunikation als zentrales Werkzeug für Zusammenarbeit und Kulturentwicklung nutzen, indem sie:

- Kommunikationsformate bewusst gestalten und reflektieren – sowohl formal als auch informell.
- Transparenz, Feedback und dialogische Haltung fördern – auch durch digitale Plattformen, Intranet-Apps oder agile Feedback-Schleifen.
- Barrieren in der Kommunikation – z. B. durch Fachsprachen, Hierarchien oder Unsicherheiten – gezielt abbauen.

Ziel: Kommunikation nicht als Nebenprodukt, sondern als Fundament gelingender Zusammenarbeit etablieren.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Hindernisse für gute Zusammenarbeit beseitigen

- Silo-Strukturen erkennen und hinterfragen.
- Die Ursachen für Dysfunktionen im Team verstehen und Maßnahmen zur verbesserten Team-Struktur konsultieren.
- Verständnis für neue Formate kooperativer Wertschöpfung fördern und Formate – ggf. mit einer Test-Phase – implementieren.

3.3 Zusammenarbeit evaluieren

Was Zusammenarbeit ist, hängt in erster Linie von den Bedürfnissen der beurteilenden Person oder den Bedarfen einer Organisation ab. Sie entzieht sich damit objektiver Kriterien und Messgrößen. Gleichzeitig kann das organisationsspezifische Monitoring von Kennzahlen hilfreich sein und ein Gefühl von Sicherheit durch Orientierung verschaffen. Ein gemeinsames, messbares Ziel zu verfolgen und dann auch zu erreichen, kann sehr motivierend und verbindend für ein Team oder eine Organisation sein. Bei wiederholten Messungen über einen längeren Zeitraum hinweg ist es möglich, Veränderungen festzustellen und Hypothesen über ihr Zustandekommen zu generieren. Dies erlaubt wiederum neue Perspektiven auf die eigene Organisation. Gleichzeitig erfordert die Anwendung von Kennzahlen für eine »gute Zusammenarbeit« einen reflektierten Umgang, daher folgen hier einige Hinweise zur Nutzung von Kennzahlen für gute Zusammenarbeit:

- Die Bedeutung quantitativer Kennzahlen sollte nicht überschätzt werden.
- Qualitative, persönliche Rückmeldungen von Teammitgliedern zur Güte der Zusammenarbeit sollten einen weiteren bedeutenden Teil der Bewertung der Zusammenarbeit ausmachen.
- Die Quantität von Maßnahmen, zum Beispiel Meetings, sagt nichts über ihre Qualität aus. Es ist gegebenenfalls zu überlegen, welche qualitativen Kriterien ergänzend erhoben werden können.
- Die Auswahl der Kennzahlen hängt von den Zielen der Organisation und den spezifischen Herausforderungen ab, die im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit auftreten.
- Im Kontext einer Agilisierung der Zusammenarbeit richten sich die Ziele nach dem jeweiligen Verständnis des Begriffs. Hier kann die bewusste Auswahl von Kennzahlen helfen, den Angehörigen einer Organisation dieses Verständnis greifbarer zu machen.

3.3.1 Messgrößen und Kennzahlen

Was genau sind nun geeignete Indikatoren für die Zusammenarbeit in einer Organisation und wie können sie gemessen werden? Zwei zentrale Ansätze aus der Praxis sind die Objectives and Key Results (OKRs) sowie die Key Performance Indicators (KPIs). Die Grundidee der OKR-Methode ist es in Zyklen abstrakte Ziele (Objectives) zu definieren, die dann durch konkrete Zielbilder (Key Results) gemessen werden können. Diese Key Results können sowohl in Form von quantitativen als auch in Form von qualitativen Daten vorliegen.

Bei der Formulierung von OKRs ist folgendes zu beachten:

- Wer legt die Ziele fest?
- In welcher Frequenz legen wir die Ziele fest?
- Wer überprüft die Zielerreichung?
- In welcher Frequenz werden die Ziele überprüft?
- Kennen alle die Ziele?

Bei KPIs hingegen handelt es sich vorwiegend um quantitative Erfolgskennzahlen, mit denen sich Organisationsziele oder Projekte nachverfolgen lassen. Diese lassen sich explizit im vorherigen Kapitel »Outreach und Partizipation evaluieren« (Studienteil 2) nachlesen. In der folgenden Auflistung finden sich sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren.

Einige weitere Kriterien, anhand derer gute Zusammenarbeit gemessen werden könnte:

1. **Teamleistung:** Durchschnittliche Teamleistung bei gemeinsamen Projekten oder Aufgaben. Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Projekte, bei denen mehrere Abteilungen beteiligt waren. Bewertungen der Teammitglieder über die (qualitative) Zusammenarbeit im Team.
2. **Kommunikation:** Häufigkeit der Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen oder Teams. Durchschnittliche Reaktionszeit auf interne Anfragen oder Mitteilungen. Nutzung von Kommunikationstools und -plattformen für Wissensaustausch.
3. **Wissensaustausch:** Anzahl der geteilten Ressourcen, Dokumente oder Wissenstransfers zwischen Abteilungen. Teilnahme an internen Workshops, Schulungen oder Veranstaltungen.
4. **Innovation und Kreativität:** Anzahl der neuen Ideen oder Vorschläge. Umsetzungsrate von innovativen Ideen, die aus der Zusammenarbeit resultieren.
5. **Zufriedenheit der Besuchenden und Mitarbeitenden:** gemessen durch Umfragen oder alternative Feedback-Mechanismen.

6. **Zeiteinsparung und Effizienz:** Reduzierte Durchlaufzeiten von Projekten durch verbesserte Abstimmung und Koordination.
7. **Kollaborative Technologienutzung:** Nutzung von gemeinsamen Tools und Plattformen zur Zusammenarbeit (z.B. Projektmanagement-Software, gemeinsame Dokumentenablagen).
8. **Mitarbeitenden-Beteiligung:** Prozentsatz der Mitarbeitenden, die aktiv an internen Kooperationsinitiativen teilnehmen. Anzahl der eingereichten Vorschläge oder Ideen.
9. **Veränderungsmanagement:** Erfolgsquote bei der Umsetzung organisatorischer Veränderungen, bei denen enge Zusammenarbeit erforderlich ist. Akzeptanz und Unterstützung der Zusammenarbeit in Umfragen.

Es zeigt sich, dass eine ausgewogene Mischung von Kennzahlen verwendet werden muss, um ein umfassendes Bild der Zusammenarbeitsqualität zu erhalten. Die Herausforderung dabei ist es für das jeweilige Kriterium eine passende Messmethode zu finden. Je nach Fragestellung, können qualitative vs. quantitative Informationen oder auch objektive vs. subjektive Indikatoren aufschlussreich sein.

Gastbeiträge O-Töne

Martin Hegel, Stadt Köln, Museumsdienst Köln, Sachgebietsleitung Marketing Kommunikation:

»Neben reinen Besucher:innenzahlen und Nutzer:innenzahlen, also quantitativen Kennzahlen, werden qualitative Kriterien immer wichtiger. Über Feedbackanalysen zu unseren Programmen werden wir zukünftig noch stärker die Zufriedenheit des Publikums messen, die Relevanz der Themen, die Qualität der Vermittlung, aber auch Werte wie Verweildauern oder Wiederkommraten.«

3.3.2 Skalen und weitere Maße

Über eigens definierte und unternehmensabhängige OKRs oder KPIs hinaus, können bereits existierende und breit einsetzbare Skalen und Messwerte verwendet werden, um die Zusammenarbeit in einer Organisation zu evaluieren. Ein Beispiel dafür ist das Team-Klima-Inventar (TKI) von Brodbeck et al. (2000). Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, der vier zentrale Dimensionen für Innovation in Teams erfasst (Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation).

Abbildung 5: Dimensionen und Subskalen des Teamklima-Inventars (TKI) von Brodbeck et al. (2000)

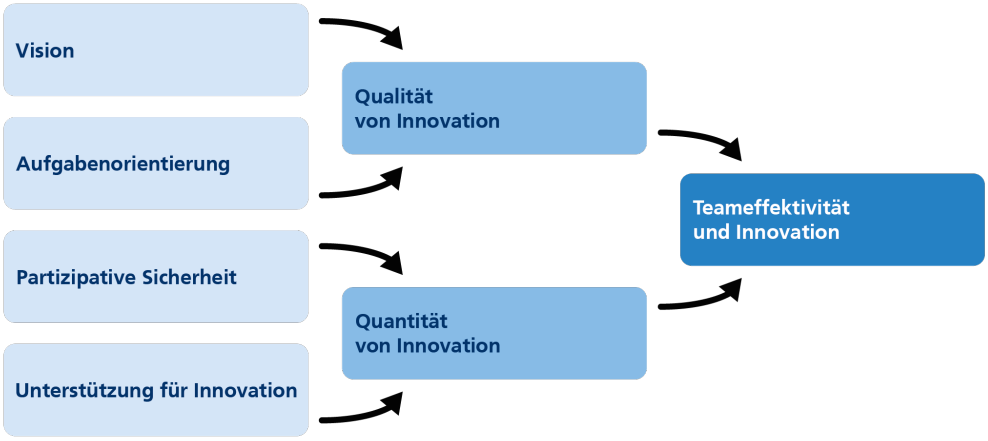

Abbildung 6: Die 4-Faktentheorie (nach West, 1990)

Der Fragebogen besteht aus 44 Fragen und kann in weniger als 15 Minuten beantwortet werden. Ziel ist die Diagnose und Evaluation des Teamklimas als Teil von Maßnahmen der Organisations- und Teamentwicklung. Mehr noch können Veränderungen des Teamklimas über die Zeit hinweg erfasst und damit auch zur Erfolgsanalyse von Interventionen verwendet werden.

Fragen, die man sich vor der Anwendung eines solchen Tests stellen sollte, sind:

- Wer und wie soll evaluiert werden (und warum)?
- Soll in Einzelbefragung oder Gruppensitzungen befragt werden?
- Soll die Durchführung face-to-face oder schriftlich/online stattfinden?
- Wird eine Ergebnisrückmeldung erfolgen (und wie?)
- Wollen wir die Ergebnisse intern oder extern vergleichen?

Handlungsempfehlungen für die Evaluation gelingender Zusammenarbeit im Museum

Die Qualität von Zusammenarbeit ist schwer greifbar – und doch prägt sie maßgeblich die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Museums. Gerade in Zeiten organisatorischer Transformationen gewinnt eine systematische Evaluation von Kooperation und kooperativer Wertschöpfung an Bedeutung. Während sich Zusammenarbeit nicht vollständig objektiv messen lässt, helfen geeignete Indikatoren, qualitative Rückmeldungen und iterative Feedbackschleifen dabei, Entwicklungen sichtbar zu machen und gezielt zu steuern. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie Museen geeignete Kriterien für Zusammenarbeit entwickeln und deren Wirkung nachhaltig evaluieren können – differenziert, kontextsensibel und beteiligungsorientiert.

1. Evaluation als Dialog begreifen: Zusammenarbeit nicht nur messen, sondern verstehen

Museen sollten die Evaluation ihrer Zusammenarbeit als Reflexionsinstrument gestalten, indem sie:

- quantitative und qualitative Indikatoren gleichwertig berücksichtigen.
- subjektive Einschätzungen – z. B. durch Interviews, Teamdialoge oder Stimmungsbarometer – systematisch in die Bewertung einbeziehen.
- Evaluation nicht nur als Kontroll-, sondern als Lernprozess verstehen, der gemeinsame Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Ziel: Evaluation als Werkzeug für organisationales Lernen etablieren – nicht nur als Nachweisinstrument.

2. Kriterien kontextbezogen entwickeln: Indikatoren an Ziel und Kultur anpassen

Museen sollten Messgrößen nicht standardisieren, sondern individuell abstimmen, indem sie:

- organisationseigene Herausforderungen, Zielbilder und Kultur als Ausgangspunkt für die Auswahl geeigneter Kriterien nutzen.
- nachvollziehbare Verknüpfungen zwischen Kooperationszielen und Messgrößen herstellen.
- eine Balance aus objektiven (z. B. Projektdauer) und subjektiven (z. B. Teamklima) Faktoren anstreben.

Ziel: Relevanz und Anschlussfähigkeit der Indikatoren im Organisationsalltag sicherstellen.

3. Methodenmix etablieren: Unterschiedliche Perspektiven einbeziehen

Museen sollten die Evaluation von Zusammenarbeit multiperspektivisch gestalten, indem sie:

- verschiedene Datenquellen und Formate kombinieren (z. B. Feedbackrunden, Umfragen, Nutzung von Kollaborationstools).
- wiederholte Erhebungen in regelmäßigen Zyklen durchführen (z. B. im Rahmen von Retrospektiven oder Quartalsreviews).
- durch dialogorientierte Auswertung partizipative Anschlussfähigkeit fördern.

Ziel: Komplexität erfassen – durch Vielfalt der Stimmen, Formate und Zeithorizonte.

4. OKRs und KPIs sinnvoll einsetzen: Zielgerichtete Steuerung ermöglichen

Museen sollten bei der Einführung von OKRs oder KPIs auf eine kultursensible Umsetzung achten, indem sie:

- Ziele gemeinsam definieren und deren Bedeutung offen diskutieren.
- nicht nur Output, sondern auch Kooperationsqualität und Innovationskraft erfassen.
- Klarheit über Zuständigkeiten, Frequenz und Nutzung der Ergebnisse schaffen.

Ziel: Zielsysteme zur Orientierung nutzen – nicht zur Überforderung oder Kontrolle.

5. Wirkung sichtbar machen: Erkenntnisse nutzen und kommunizieren

Museen sollten die Ergebnisse der Zusammenarbeitsevaluation aktiv in ihre Praxis einbinden, indem sie:

- Evaluationsergebnisse in Entscheidungsprozesse rückkoppeln und gemeinsam reflektieren.
- Veränderungen über längere Zeiträume begleiten, um Entwicklung sichtbar zu machen.
- Good Practices und Lernerfahrungen intern und extern transparent teilen.

Ziel: Evaluation als strategisches Steuerungsinstrument etablieren – und damit Veränderung fördern.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Geeignete institutionsspezifische Messkategorien finden

- Wer in der Organisation ist verantwortlich für die Auswertung und Auswahl von Daten?
- Welche Ziele sollen mit Messungen erreicht werden?
- Welche (qualitativen und quantitativen) Daten sind vorhanden? (Website, Besuchendenzahlen, Feedback…)
- Welche weiteren relevanten Daten werden benötigt?
- Wann und wie werden Auswertungen in der Organisation geteilt?
- Welche Konsequenzen werden ab welchen Messwerten gezogen?

3.4 Führung für agile Zusammenarbeit

Produktive Zusammenarbeit bedarf guter Führung. Dies gilt sowohl für klassische als auch agile Kontexte. Jedoch ganz besonders in Anbetracht von sich verändernden, flexibler werdenden Strukturen und Prozessen muss die Rolle der Führung sowie deren Aufgaben neu bewertet und definiert werden. Im Folgenden erörtern wir daher relevante Ansätze und Konzepte der Führung.

3.4.1 Hierarchische und dienende Führung

Der Führungsstil, der besonders mit agilen Arbeitsorganisation in Verbindung gebracht wird, ist die »dienende Führung« (servant leadership). Sie betont die Schaffung einer Umgebung, in der Selbstorganisation, Kreativität und kontinuierliche Verbesserung gefördert und die Teammitglieder in ihrer Entwicklung unterstützt werden. Man könnte sagen, wo die hierarchische Führung das Entscheiden vom Handeln getrennt hat, soll es hier wieder vereint werden. Wichtig im Abgleich von hierarchischer und dienender Führung ist der Hinweis, dass es sich bei den beiden um prototypische Pole eines Spektrums handelt, in dem es viele weitere Abstufungen gibt. Sowohl im agilen als auch im traditionellen Umfeld werden verschiedene Führungsstile gleichzeitig benötigt, die situativ je nach Kontext mehr oder weniger angemessen sind. Ein agiles oder traditionelles Arbeitsumfeld ändert nur den generellen Fokus: Ein Machtwort der dienenden Führungskraft wird zur Ausnahme, während im hierarchischen Kontext die letzte Entscheidungsbefugnis bei der Führungskraft liegt.

Ein dienender Führungsstil zeichnet sich vor allem durch folgende Merkmale aus:

Ermächtigung: Führungskräfte geben die Macht an ihre Teams ab, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Sie schaffen eine Umgebung, in der Teammitglieder sich befähigt fühlen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen.

Unterstützung: Führungskräfte sehen ihre Rolle als Dienstleistung für das Team. Sie beseitigen Barrieren und stellen sicher, dass die Ressourcen zur Verfügung stehen, die das Team benötigt, um erfolgreich zu sein.

Kommunikation und Zusammenarbeit: Führungskräfte fördern offene Kommunikation und Zusammenarbeit. Sie schaffen mit ihrem Verhalten eine Atmosphäre von psychologischer Sicherheit, das regelmäßigen Austausch, das Teilen von Wissen und Ideen und Kooperation zwischen Teams ermöglicht.

Entwicklung und Lernen: Führungskräfte unterstützen die persönliche und berufliche Entwicklung der Teammitglieder. Sie geben regelmäßig konstruktives Feedback, coachen und ermutigen zum kontinuierlichen Lernen. Fehler werden als Lerngelegenheiten gesehen.

Flexibilität und Anpassung: Führungskräfte sind flexibel und anpassungsfähig. Sie scannen das Umfeld, um zu erkennen, wenn sich Anforderungen und Situationen ändern und passen zusammen mit dem Team den Kurs entsprechend an.

Am anderen Ende des Spektrums findet sich der hierarchische Führungsstil, der von folgenden Merkmalen geprägt ist:

Befehl und Kontrolle: Hierarchische Führung betont die Kontrolle und Steuerung von oben nach unten. Entscheidungen werden zentralisiert getroffen und von Führungskräften an die Mitarbeitenden delegiert.

Einbahn-Kommunikation: Informationen fließen hauptsächlich von oben nach unten, während die Meinungen und Ideen der Mitarbeitenden weniger Gewicht für Entscheidungen besitzen.

Fokus auf Effizienz: Hierarchische Führung betont oft Effizienz und Prozesse, die in der Regel Vorrang vor individuellen Bedürfnissen und Entwicklungszielen der Mitarbeitenden erhalten.

Strenge Rollen: Traditionelle Führung basiert oft auf klaren Aufgabenbeschreibungen, die weniger Raum für Kreativität und Eigeninitiative lassen.

Stabilität: Hierarchische Führung zielt auf Stabilität und vorhersehbare Prozesse ab, was in sich schnell verändernden Umgebungen weniger flexibel sein kann.

Vor allem im Umfeld der öffentlichen Verwaltung herrschen noch Strukturen vor, die stark aus einer bürokratischen Tradition stammen und in der die Herstellung von stabilen Abläufen im Vordergrund steht (Klein).

Diese äußeren Gegebenheiten müssen berücksichtigt werden, wenn es darum geht interne Veränderungen anzustoßen.

3.4.2 Informelle Führung und Selbstorganisation

Neben formellen Strukturen der Führung, die in einer Organisation existieren, können im sozialen Gefüge einer Belegschaft auch informelle Führungsrollen entstehen. Ausgehend von einzelnen Teammitgliedern kann so auch ohne offiziell übertragene Autorität sozialer Einfluss auf Mitarbeitende ausgeübt werden, der richtungs- und handlungsweisend ist. Diese informellen Führungsrollen entstehen sowohl in agilen als auch in klassisch hierarchisch organisierten Strukturen. Ihre Wichtigkeit zeigt sich jedoch vor allem in selbstgesteuerten Zusammenarbeitsformaten mit hohen Anforderungen an die Selbstorganisation.

Aus der Unbestimmtheit der informellen Führung sowie der parallelen Existenz zu formellen Führungsrollen entsteht ein komplexes Geflecht innerhalb von Organisationen. Dieses versuchen Gerpott & Kerschreiter (2021) in einer 3x3 Matrix zu formalisieren. Die beiden Achsen dieser Matrix sind das Abgeben der Führung von Seiten der formellen Führungskraft, sowie das Annehmen der Führung von Seiten des Teams. Im Idealfall kann dabei eine dynamische Koordination der Führung entstehen, die auf die Anforderungen der jeweiligen Aufgaben im Wertschöpfungsprozess reagiert. Die Weisungskraft sollte dort direkt bei den Mitarbeitenden liegen, wo dies angemessen und sinnvoll ist – gleichzeitig sollen aber Strukturen, die zum Funktionieren der Organisation beitragen, durch Entscheidungsmacht auf formeller Führungsebene erhalten bleiben. Das Motto soll sein: »Führen und Führen lassen«.

Positive Effekte, die sich aus einer dynamischen Koordination ergeben können, sind:

- gesteigertes Commitment und Engagement des Individuums durch Teilhabe am großen Ganzen
- höhere Transparenz über die Ziele der Organisation durch höhere Involviertheit
- geförderte Kreativität und Innovation durch Inklusion verschiedener Perspektiven
- größere Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden durch Verantwortungsübernahme

Probleme hingegen können laut diesem Modell entstehen, wenn die abgegebene Führung von einem Team, das sich Hierarchien und Anleitung wünscht, nicht angenommen wird. Um dem vorzubeugen, sollte sichergestellt werden, dass der Rückzug der formellen Führungskraft nicht als Vorbild für Passivität zu sehen ist, sondern die Chance für Eigenverantwortung und Initiative bietet – und dass dies in der Organisation ausdrücklich erwünscht und gefordert ist. Zudem besteht Potenzial für Konflikte, wenn das Team Führung, Selbstbestimmung und Verantwortung einfordert, die ihm von der Führungskraft jedoch nicht gewährt werden. In diesem Fall besteht die Gefahr für Machtkämpfe und Streit, die einer produktiven Arbeit im Weg stehen. Wichtig ist deshalb, dass sich die Führungskraft in ihrer Rolle entsprechend reflektiert. Die folgende Grafik veranschaulicht das beschriebene Modell:

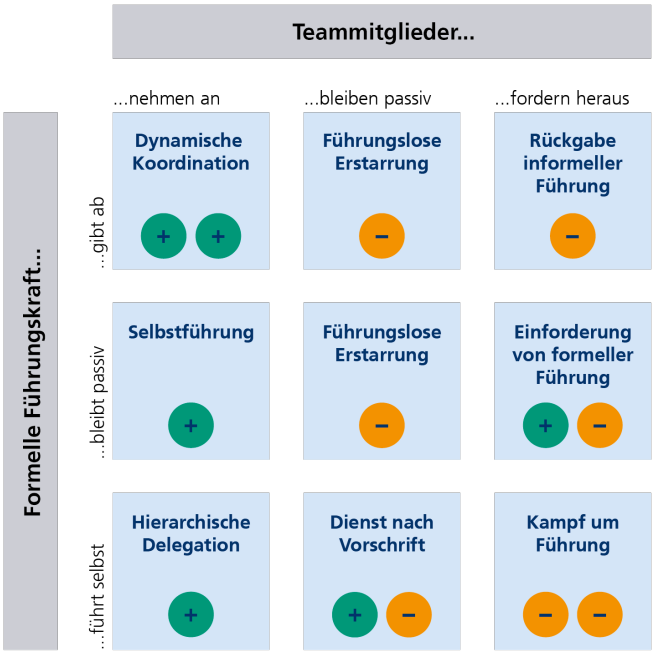

Abbildung 7: 3x3 Matrix nach Gerpott & Kerschreiter (2021)

Bei allen Stilen und Varianten von Führung, die es gibt – hierarchisch oder dienend, formell oder informell – letztlich zeigt sich, dass Führung immer notwendig ist. Die Frage, die es zu klären gilt, ist welche Rolle und Aufgaben ihr zukommen. Folgende Punkte können für eine Reflexion der Rolle von Führung hilfreich sein:

- Führungskräfte müssen auf Veränderungen der Arbeitsumwelt und Agilisierungsprozesse reagieren und ihre Identität als Führungskraft immer wieder neu definieren.
- Die Rolle informeller Führung sollte nicht ignoriert werden, v.a. in selbstorganisierenden Zusammenarbeitsstrukturen. Hier ist es hilfreich, wenn die Gruppe die Erfahrung macht, dass Führung rotieren darf. Zum Beispiel indem Führungspersonen die Führung situativ an eine kompetentere Person abgeben, um Selbstorganisation und Verantwortlichkeit auszubilden.
- Mitarbeitende, die auf Leitungs- und Teamebene als Multiplikator:innen wirken, können einen großen Schritt zur Veränderung der Führungskultur beitragen.

Gastbeiträge O-Töne

Dr. Torben Giese, Direktor StadtPalais - Museum für Stuttgart:

> »Ohne offene Kommunikation, auch über das, was uns stört, wäre die Zusammenarbeit im StadtPalais - Museum für Stuttgart nicht möglich. Vertrauen und auch Motivation sind der Schlüssel für die museale Arbeit. Diese zu fördern und herzustellen, ist zentrale Aufgabe der Führungskräfte, die dabei auf individuelle Interessen der Mitarbeitenden eingehen müssen. Nicht jeder Mitarbeitende gefällt sich darin, Verantwortung zu tragen, und andere wiederum, können gar nicht genug davon bekommen. Dies zu erkennen und darauf einzugehen, darin liegt der Schlüssel zu einem offenen, motivierten und sich vertrauenden Teams.«

3.5 Fazit Zusammenarbeit und kooperative Wertschöpfung

Wie Führung und Zusammenarbeit organisiert werden, hat sehr viel mit den Anforderungen des jeweiligen Kontextes zu tun, in dem eine Wertschöpfung erbracht wird. Zusammenarbeit in einer agilen Arbeitslogik erfordert einen größeren Anteil an Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden – bei ihnen liegen im Zeitalter der modernen Wissensarbeit auch die meisten Kompetenzen und häufig auch die meisten Informationen. Der Idee, Entscheidungskompetenz dorthin zu verlagern, wo diese kompetent und informiert getroffen werden kann, trägt das Konzept der dienenden Führung Rechnung. Gleichzeitig sind auch Elemente hierarchisch geprägter Zusammenarbeit nach wie vor von Bedeutung, wenn es um die Wahrung von Stabilität und Vorhersagbarkeit geht. Gerade weil museale Organisationen oft an öffentliche Verwaltungen mit ihren eher traditionellen Funktionslogiken angebunden sind, ist zwischen hierarchischer und dienender

Führung kein »entweder oder«, sondern ein »sowohl als auch«, angemessen. Um dabei die angemessene Balance zu finden, ist es essenziell eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die von Offenheit, Freiheit und Vertrauen geprägt ist. Agiles Verhalten bedeutet also nicht, das eine Zusammenarbeitsmodell durch das andere abzulösen, sondern eher, die Vor- und Nachteile verschiedener Modi der Zusammenarbeit zu kennen und zu lernen, kontextsensibel zu reagieren. Das erfordert unter anderem Führungskräfte, die eine Wahrnehmung für komplexe Umfelder und ein möglichst breites Spektrum an Verhaltensweisen besitzen (siehe auch »Ambidextrie«).

Handlungsempfehlungen zur Evaluation und Führung in kooperativer Zusammenarbeit

Gute Zusammenarbeit braucht Klarheit – über Ziele, Rollen, Prozesse, Kommunikation und Führung. Gerade in komplexen, interdisziplinären Museumsumfeldern entsteht wirksame Kooperation jedoch nicht automatisch. Sie muss beobachtet, begleitet und bewusst gestaltet werden. Die Evaluation kann hierbei helfen, Potenziale sichtbar zu machen und gezielte Impulse zu setzen. Ebenso entscheidend ist die Führungsfrage: Welche Rolle nimmt Führung ein – in agilen, traditionellen oder hybriden Arbeitskontexten? Wie kann sie befähigen, ohne zu dominieren? Und wie lassen sich auch informelle Führungsdynamiken sinnvoll einbeziehen?

Die folgenden Handlungsempfehlungen verbinden praxisnahe Hinweise zur Zusammenarbeitsevaluation mit strategischen Impulsen für eine zukunftsorientierte Führungskultur im Museum.

1. Zusammenarbeit als lernendes System evaluieren

- Nutzt die Evaluation nicht nur zur Messung von »Leistung«, sondern zur kollektiven Reflexion über Zusammenarbeit, Schnittstellen und Teamklima.
- Nutzt sowohl quantitative (z. B. OKRs, KPIs) als auch qualitative Methoden (z. B. Feedbackgespräche, Team-Dialoge, Reflexionsrunden).
- Nutzt etablierte Instrumente wie das Team-Klima-Inventar (TKI), um über längere Zeiträume hinweg Veränderungen sichtbar zu machen.
- Achtet darauf, dass Evaluation immer mit einem klaren Ziel, transparenter Rückmeldung und Anschlussfähigkeit an konkrete Maßnahmen verbunden ist.

Ziel: Evaluation als Reflexions- und Entwicklungswerkzeug etablieren.

2. Evaluation in der Praxis verankern

- Legt fest, wer befragt wird, wie die Daten erhoben und wie Ergebnisse genutzt werden.
- Führt regelmäßige Messzyklen durch, bei denen auch informelle Erfahrungen und Stimmungen berücksichtigt werden.
- Fördert Offenheit gegenüber kritischem Feedback durch psychologische Sicherheit im Team.

Ziel: Evaluation nicht als Projekt, sondern als Teil des organisationalen Alltags begreifen.

3. Führung kontextsensibel gestalten – zwischen Stabilität und Selbstorganisation

- Fördert einen Führungsstil, der situativ zwischen hierarchischer Steuerung und dienender Haltung balancieren kann.
- Reflektiert regelmäßig die eigene Führungsrolle und erkennt an, dass Mitarbeitende unterschiedlich stark Verantwortung übernehmen wollen und können.
- Macht Führung in agilen Kontexten zu einer aktiven Dienstleistung am Team – durch Zuhören, Ermächtigen, Unterstützen.

Ziel: Führung als Kulturleistung etablieren – nicht nur als Position in der Hierarchie.

4. Informelle Führung sichtbar machen und integrieren

- Beobachtet, wo und wie informelle Führungsrollen entstehen – unabhängig von formalen Zuständigkeiten.
- Ermöglicht ein bewusstes »Führen und Führen lassen«, indem Verantwortung dynamisch dorthin wandert, wo die höchste Kompetenz liegt.
- Nutzt Tools wie die 3x3-Matrix nach Gerpott & Kerschreiter zur Reflexion von Führungsbalance und Machtverteilung.

Ziel: Führung im Spannungsfeld zwischen Rolle, Beziehung und Kontext reflektieren.

5. Führungskräfte befähigen – Multiplikator:innen entwickeln

- Baut interne Kapazitäten zur Moderation und Gestaltung von Zusammenarbeit auf.
- Ermöglicht gezielte Weiterbildungen zu agilen Prinzipien, partizipativer Moderation, Coaching und Change-Kompetenz.

- Erkennt an, dass Führungsentwicklung immer auch Persönlichkeitsentwicklung bedeutet – und gestaltet dafür geschützte Lernräume.

Ziel: Führung zu einem kollektiven und verteilten Kompetenzfeld entwickeln.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Aktuelles Führungsfeld kartieren und Transformationen anstoßen

- Welche(n) Führungsstil(e) werden in der eigenen Organisation praktiziert? Welche Rolle nehmen »geführte« Teammitglieder dabei/daraufhin ein?
- Welche Führung wird von unterschiedlichen Akteur:innen der Organisation gewünscht?

4. Diversität und Diversitätsmanagement im Museum

Neben der adäquaten Führung ist die Zusammensetzung eines Teams von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Zusammenarbeit in organisationalen Kontexten. Insbesondere die Vielfältigkeit und Verschiedenheit der agierenden Personen ist dabei zunehmend von Interesse, um gesellschaftliche Vielfalt zu berücksichtigen und eine innovative Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dies wird zumeist im Diversity-Begriff zusammengefasst. Dieser bezeichnet einerseits die Vielfalt, Individualität und Unterschiedlichkeit von Personen in einer Gesellschaft oder Organisation hinsichtlich persönlicher Merkmale und Lebensumwelten und andererseits auch die Methode oder Strategie, die den bewussten Umgang mit eben jener Vielfalt konzeptualisiert (Krell, 2004; Stuber, 2003). Übergreifendes Ziel im Engagement für mehr Diversität ist es, das Vorhandensein von Unterschieden sowie Gemeinsamkeiten anzuerkennen und wertzuschätzen, dabei die Potentiale zu nutzen, aber auch die damit verbundenen Herausforderungen zu adressieren. Denn ohne Zweifel ist Diversity eines der vorherrschenden Themen im Bereich Personalmanagement, wie bereits die DGFP-Studie Megatrends aus dem Jahr 2013 zeigt (DGFP-Praxispapiere, 2013). Jedes dritte der befragten Unternehmen gab an, Diversity als zentrale Maßnahme zu sehen, die in Konfrontation mit den Herausforderungen der Zukunft, etwa dem demographischen Wandel, den Veränderungen des Wertesystems oder der voranschreitenden Globalisierung und Digitalisierung von Bedeutung sind. Gleichzeitig zeigen Befragungen, dass in der Praxis oft kein umfassendes Verständnis von Diversität besteht, Maßnahmen nur mangelhaft umgesetzt werden und wirtschaftliche und soziale Vorteile oft noch übersehen werden (Beyond Gender Agenda, 2020). Vor diesem Hintergrund begründet sich die Notwendigkeit, das Konzept und die Methoden des Diversitätsmanagements näher zu betrachten. Mehr noch ist es wichtig zu reflektieren und zu hinterfragen, was Diversitätsmanagement im eigenen organisationalen Kontext eigentlich bedeutet. Die zentralen Forschungsfragen, die im Folgenden Teil thematisiert werden, sind:

- Welche Motivation liegt hinter dem Implementieren von Diversitätsmaßnahmen? Handelt es sich um einen moralischen/ethischen Anspruch oder ist auch ein ökonomischer Nutzen zu erkennen?
- Welche Kennzahlen und Dimensionen geben Auskunft über eine diverse Belegschaft? Und wie können Organisationen, insbesondere aus dem Kultur- und Museumsbereich, attraktiv für diverse potenzielle Arbeitnehmende sein? Wie kann Diversität und Interdisziplinarität sinnvoll genutzt und gefördert werden?
- Wie können die Inhalte und Produkte divers und inklusiv gestaltet werden?
- Welche Herausforderungen und Hürden sind im Bereich des Diversitätsmanagements zu beachten?

4.1 Bedeutung von Diversität

Der gesamtgesellschaftliche und soziale Auftrag, den Kultureinrichtungen erfüllen, legt eine besondere Bedeutung des Umgangs mit Diversität im musealen und kulturellen Kontext nahe. Die Kulturlandschaft in Deutschland ist zu großen Teilen öffentlich gefördert und dementsprechend als Angebot für die gesamte Bevölkerung zu sehen. Jedoch zeigt sich in der Realität, dass meist nur ein kleiner, hoch gebildeter Teil der Gesellschaft die Angebote der Kunst- und Kulturbetriebe wirklich wahrnimmt (Mandel, 2015). Es stellt sich also die Frage, wie Museen gestaltet werden müssen, um alle gesellschaftlichen Gruppen anzusprechen und kulturelle Bildung für eine breite Masse bereitzustellen. Gerade angesichts der Migrationsbewegungen unserer Zeit, stellt sich die Frage wie die Interessen und Perspektiven der Menschen verschiedener Herkunft berücksichtigt und in kulturellen Institutionen widergespiegelt werden können. Museen wollen heutzutage Begegnungsorte für eine Vielzahl an Menschen sein und Schauplätze für öffentlichen Diskurs bieten, sie wollen Impulsgeber sein und eine kritische Auseinandersetzung mit der Vergangenheit sowie gleichzeitig die Entwicklung von Zukunftsvisionen fördern. Um diesem Ziel gerecht zu werden, muss es die Aufgabe von Museen sein – nach innen und nach außen gerichtet – gesamtgesellschaftliche Perspektiven abzubilden.

Ansätze, die bei Mandel (2015) vor diesem Hintergrund diskutiert werden, sind:

- Den menschlichen Bedürfnissen nach sozialem Austausch, Unterhaltung und Entspannung müssen ausreichend Platz und Freiraum eingeräumt werden.
- Es bedarf attraktive Rahmenbedingungen sowie zielgruppenspezifische Kommunikation. Bei der Gestaltung des Programms, sprich den Themen, Inhalten und Formaten, sollten die Interessen neuer und diverser Publikumsgruppen mitbedacht und aufgegriffen werden.
- Strategien der Kulturvermittlung, die über den Kunstunterricht in der Schule hinaus gehen, sind wichtig, um künstlerisches und kulturelles Interesse durch eigene Tätigkeiten und Hobbies zu fördern. Die

Gesellschaft selbst soll am Produzieren von Kunst und Kultur mit den ihr vorhandenen Mitteln beteiligt sein.
- Um diese Ziele zu erreichen, muss vor allem ein neues, vielfältigeres Spektrum an Akteur:innen und Personal in Kunst- und Kulturbetriebe miteingebunden werden.
- Um herauszufinden, wie man diverse Mitarbeitende ansprechen kann, muss zunächst festgestellt werden, welche Dimensionen der Diversität es gibt und welchen Stellenwert diese für potenzielle Beschäftigte einnehmen.

4.2 Nutzen von Diversität

Die Belegschaft einer Organisation ist – ohne Zweifel – einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Insbesondere in Dienstleistungsbetrieben und Betrieben mit intensivem Kontakt zur Kundschaft, wie es auch Museen und Kultureinrichtungen sind, erfolgt die Wertschöpfung zum größten Teil durch das Personal (Süß, 2013). Aus einem ökonomischen Standpunkt stellen die Humanressourcen gleichzeitig einen der größten Kostenpunkte dar, was wiederum ein bewusstes Personalmanagement verlangt.

Welche besondere Bedeutung den personellen Ressourcen im Kontext von Kulturbetrieben und insbesondere deren Diversität zukommt, zeigt sich in verschiedener Hinsicht. Swetlana Franken (2015) beschreibt in ihrer Monographie »Personal: Diversity Management« unter anderem welche Chancen Vielfalt bietet. Bei Süß (2013) wird zudem der spezifische Bezug zu Kulturbetrieben hergestellt. Die Literatur zeigt, dass durch eine diverse Belegschaft mit verschiedenen persönlichen und professionellen Hintergründen die Breite an Erfahrungswerten wächst, was wiederum eine Vielzahl an Impulsen und Ideen in Museen bringen kann. Know-How, Fähigkeiten, darunter vor allem Kreativität, die notwendig sind, um einen Kulturbetrieb wettbewerbsfähig zu halten, liegen hier beim Personal. Durch Austausch und gegenseitiges »Voneinander-Lernen« kann der kollektive Wissensschatz vergrößert werden. Zudem werden eine höhere Systemflexibilität, gesteigerte Produktivität sowie weniger Fluktuation und höhere Mitarbeiter:innenzufriedenheit oft als Vorteile von erfolgreich umgesetzten Diversitätsmaßnahmen genannt. Diese unternehmensinternen Vorteile schlagen sich auch ökonomisch nieder. Somit können die Kosten, welche vor allem im Personalbereich liegen, niedrig gehalten werden und der Nutzen überwiegt (Süß & Kleiner, 2005). An dieser Stelle sei auch die gesetzlich festgeschriebene Notwendigkeit zu Gerechtigkeit und Fairness zu nennen, die beispielsweise im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder im Diskriminierungsverbot in Art. 8 der Bundesverfassung festgeschrieben ist. Durch adäquates Diversitätsmanagement können Streitfälle und mögliche Gerichtskosten verhindert werden. In der Ansprache diverser Gruppen von Arbeitnehmenden besteht zudem eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegen zu treten und einer personelle Unterbesetzung in öffentlichen Institutionen und Kulturbetrieben Rechnung zu tragen (Hausmann & Süß, 2013). Diversitätsmanagement im Personalwesen stellt somit eine sinnvolle Möglichkeit dar, auf die Entwicklungen unserer Zeit zu reagieren – allem voran der demographische Wandel und der Wertewandel in der Arbeitswelt, beispielsweise bezüglich der Rolle und Chancen von Frauen.

Nicht zu vernachlässigen ist außerdem die Strahlkraft einer diversen Belegschaft, die auch eine diverse Kundschaft anspricht. Beispielsweise kann durch kulturelle und sprachliche Diversität auf die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen eingegangen werden, wodurch sich das Publikum vergrößern lässt. Somit erschließt sich auch die Wirtschaftlichkeit von Diversitätsmaßnahmen im Bereich von Internationalisierung und Marketing, die einen Wettbewerbsvorteil bringen (Süß & Kleiner, 2005). Es zeigt sich, dass ein Betrieb, der für Prinzipien der Diversität, Offenheit und Toleranz steht, in der Außenwirkung ein positives Image ausstrahlt – und zwar nicht nur auf die Kundschaft, sondern auch auf potenzielle Arbeitnehmende. Insbesondere in der Arbeitswelt bisher wenig berücksichtigte oder sogar diskriminierte Personengruppen werden von Diversitätsmaßnahmen angesprochen. Und auch Personen, die aufgrund ihrer Lebensumwelten auf flexible Arbeitsmodelle angewiesen sind, können von einem diversen Arbeitsumfeld, das individuelle Bedürfnisse berücksichtigt, profitieren. Hier sind die Stärkung von Chancengleichheit sowie die Unterstützung verschiedener Familienmodelle zu nennen. Auch die Ermöglichung und Förderung einer Work-Life-Balance schließt an diesen Punkt an. Die Attraktivität von Arbeitsstellen in Organisationen, die sich dem Thema Diversität annehmen, erschließt sich so – zumindest in der Theorie – sehr leicht. In der Praxis jedoch gestaltet sich die tatsächliche Ansprache diverser Gruppen von Arbeitnehmenden sowie Besuchenden oft schwierig. Es muss außerdem anerkannt werden, dass nicht ausschließlich und automatisch positive Effekte aus Diversitätsmaßnahmen erfolgen. Positive Effekte können nur zum Vorschein treten, wenn die Zusammenarbeit einer diversen Belegschaft entsprechend organisiert ist. Auf entsprechende Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten diesen zu begegnen wird im weiteren Verlauf eingegangen.

4.3 Diversitätsdimensionen

Was genau umfasst also Diversität? Der Begriff ist umfangreich und wird in verschiedenen Rahmenmodellen meist entlang von Dimensionen konzeptualisiert. Das »4 Layers of Diversity«-Modell nach Gardenswartz & Rowe (1994) ist eines der am meisten verbreiteten Modelle und wohl auch die umfassendste Konzeptualisierung von Diversität, welche hier exemplarisch aufgeführt wird. Das Modell basiert auf den Arbeiten von Loden & Rosner (1991) zu internalen und externalen Persönlichkeitsdimensionen. Es umfasst insgesamt vier Ebenen, die verschiedene Aspekte von Diversität beschreiben und anhand welcher eine Person charakterisiert werden kann.

Die vier Ebenen der Diversität:

1. Im Kern des Modells steht die Persönlichkeit. Diese umfasst diejenigen Aspekte, die eine Person in ihrem Denken, Erleben und Handeln einzigartig machen und nahezu unveränderbar sind.
2. Die inneren Dimensionen umfassen im Wesentlichen sieben Merkmale: Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, ethnische Herkunft und Nationalität, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung sowie körperliche und geistige Fähigkeiten. Merkmale der inneren Dimensionen sind überwiegend von außen wahrnehmbar und schwer bis gar nicht ablegbar. Sie formen die Identität eines Menschen und prägen insbesondere Werte, Selbstbild und die Wahrnehmung anderer.
3. Die äußeren Dimensionen beziehen sich auf Lebensumstände und Lebensgestaltung einer Person. Auch hierbei handelt es sich um Faktoren, die Menschen wahrnehmbar voneinander differenzieren. Jedoch können Merkmale der äußeren Dimensionen leichter kontrolliert und verändert werden. Zu diesen Merkmalen zählen: Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen, Freizeitverhalten, Gewohnheiten, Familienstand, Elternschaft und Auftreten.
4. In der äußersten Schicht des Modells befindet sich die organisationale Ebene. Zu diesen Merkmalen der Arbeit und Arbeitskultur gehören: Funktion und Einstufung, Arbeitsinhalte und -feld, Abteilung/Einheit/Gruppe, Management Status, Dauer der Zugehörigkeit, Gewerkschaftszugehörigkeit und Arbeitsort.

Abbildung 8: Diversitätsdimensionen adaptiert nach Gardenswartz & Rowe (1994)

4.4 Diversitätsmanagement

In der Unternehmenspraxis richtet sich das Diversitätsmanagement hauptsächlich nach den sieben inneren, invariablen Merkmalen aus – also Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, ethnische Herkunft und Nationalität, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung sowie körperliche und geistige Fähigkeiten (Franken, 2015).

Fragen des Diversitätsmanagements, die es zu beantworten gilt, sind:

Alter: Wie sieht die Altersstruktur in der Belegschaft aus? Welche Generationen sind vertreten? Welche Standpunkte nehmen Personen verschiedener Generationen ein? Wie ist die intergenerationale Kommunikation? Welche Vorteile, aber auch Hindernisse bietet die vorliegende Altersverteilung?

Geschlecht: Wie ist die Verteilung von weiblichen, männlichen und diversen Mitarbeitenden im Unternehmen? Wie ist die Geschlechterverteilung auf Managementebene? Haben alle Geschlechter dieselben Chancen? Wie kann diese Chancengleichheit hergestellt werden? Wie ist die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Geschlechtern?

Ethnische Herkunft und Nationalität: Aus welchen ethnischen Hintergründen stammen Teile der Belegschaft? Welche kulturellen oder religiösen Gewohnheiten und Erfahrungen sind für die Arbeit relevant? Gibt es in der Organisation Diskriminierungen, die auf unterschiedliche ethnische Herkunft zurückzuführen sind? Welche Anlaufstellen für Diskriminierungsfälle gibt es? Wie können Unterschiede zwischen verschiedenen Ethnien überbrückt werden? Welche Bedeutung haben Sprachen dabei? Wie kann Multikulturalität genutzt werden?

Soziale Herkunft: Aus welchen sozialen Schichten stammen die Mitarbeitenden der Organisation? Welche Benachteiligungen oder Bevorzugungen ergeben sich daraus? Wie können Nachteile ausgeglichen werden? Welche Rolle spielt die soziale Herkunft in Bewerbungsverfahren? Wie können Bewerbungsverfahren objektiv gestaltet werden?

Sexuelle Orientierung: Wie wird das Thema »sexuelle Orientierung« im Arbeitsalltag thematisiert? Welche Rolle spielt es und wie offen wird damit umgegangen? Welche Konflikte treten in diesem Zusammenhang auf? Wie kann die Toleranz gefördert werden?

Physische und psychische Fähigkeiten: Wie viele der Mitarbeitenden haben eine körperliche oder psychische Beeinträchtigung? Sind Räumlichkeiten und Arbeitsbedingungen angemessen gestaltet? Wie wird Menschen mit Behinderungen begegnet und wie fühlen sich Mitarbeitende mit psychischen oder physischen Beeinträchtigungen? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Menschen mit und ohne Behinderung? Wie kann Inklusion und Integration gefördert werden?

4.4.1 Besonderheiten im Kulturbetrieb

Natürlich können die Fragen des Diversitätsmanagements nur im eigenen organisationalen Kontext beantwortet werden. Deshalb sollten auch immer die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds berücksichtigt werden. Dass neben den primären Diversitätsdimensionen auch die arbeitsplatzbezogenen Merkmale charakter- und identitätsstiftend sind, zeugt zusätzlich von der Wichtigkeit den Arbeitskontext mitzudenken. In Hinblick auf Kulturbetriebe lassen sich einige Besonderheiten identifizieren, die von besonderem Interesse sind und Berücksichtigung im Diversitätsmanagement erhalten sollten. Folgende organisationale Dimensionen personeller Vielfalt sind spezifisch im Kulturbetrieb und von besonderer Relevanz (Hausmann & Süß, 2013; Süß, 2013):

Funktionsbereich: Mitarbeitende in Museen und kulturellen Ausstellungsstätten lassen sich idealtypisch in verschiedene Funktionsbereiche einteilen. Neben Beschäftigungen in der Verwaltung, im Service und in der Technik gibt es Mitarbeitende aus Wissenschaft und Forschung sowie Teammitglieder aus der Kunst.

Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses: Den verschiedenen Funktionsbereichen im musealen Arbeitsumfeld sind auch Unterschiede im Beschäftigungsverhältnis inhärent. Während der größte Teil der Belegschaft dauerhaft beschäftigt ist, gibt es auch Mitarbeitende mit atypischer Beschäftigung, die lediglich geringfügig oder zeitlich befristet in Anstellung sind, sowie ehrenamtlich tätige Personen.

Kontakt zu Besuchenden: Im Kulturbetrieb kann man außerdem eine Unterscheidung darin machen, ob die Beschäftigten in direkten Kontakt zu den Besuchenden stehen und somit die Kulturinstitution nach außen vertreten oder ob sie im Hintergrund ohne direkten Kontakt zur Kundschaft arbeiten.

Somit können innerhalb eines Kulturbetriebs je nach Funktionsbereich, Beschäftigungsverhältnis und Aufgabensetzung qualitativ deutlich voneinander distinkte Arbeitsumwelten entstehen. Das hierin auch Potential für Konflikte liegt, lässt sich leicht erschließen. Beispielsweise können Absprachen zwischen Mitarbeitenden verschiedener Funktionsbereiche schwierig werden, da sie sich in ihrer Arbeits- und Denkweise sowie der Fachsprache unterscheiden. Oder Unterschiede in Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses führen zu Ungereimtheiten und Streitpunkten zwischen Mitarbeitenden bezüglich deren Stellung in der Organisation. Hinzu kommen Unterschiede auf Ebene der Persönlichkeit, sowie der inneren und äußeren Diversitätsdimensionen. Jede Person hat schließlich auf allen Dimensionen individuelle Ausprägungen, die erst im Zusammenwirken ein ganzheitliches Bild der Person formen, aus dem sich dann schließlich auch die Bedürfnisse und Wünsche an das Arbeitsumfeld ergeben.

4.4.2 Diversität der Inhalte und Produkte

Neben der Diversität einer Belegschaft, spielt auch die Diversität der Inhalte und Produkte eine zentrale Rolle. Ein sinnvoller Best Practice Ansatz ist es, mit Hilfe von Checklisten Kriterien festzulegen, welche in der Umsetzung von Inhalten und Produkten erfüllt sein sollen.

Im musealen Umfeld bezieht sich das insbesondere auf folgende Bereiche:

- Repräsentativität: Wird die Gesellschaft in ihrer Vielfalt personell repräsentiert? Wird sie in den Beiträgen repräsentiert?
- Outreach: Sind die Bedürfnisse und Erfordernisse verschiedener Zielgruppen bekannt? Wie können wir diese am besten erfragen und evaluieren? Wie können wir die Ergebnisse integrieren und neue Strategien entwickeln?
- Sprache: Ist die Sprache unserer Beiträge für ein breites Publikum verständlich und nachvollziehbar? Sind Formulierungen geschlechtergerecht oder werden Klischees bedient? Nutzen wir verschiedene Sprachen (z.B. auch Brailleschrift)?
- Barrierefreiheit und Inklusion: Sind unsere Räumlichkeiten für alle Menschen gleich gut zugänglich? Können alle Menschen gleichberechtigt teilhaben?
- Medien: Sind die digitalen Angebote so gestaltet, dass sie für Nutzer:innen mit unterschiedlichen digitalen Kompetenzen zugänglich sind?
- Material: Wie vielfältig sind die Materialien (z.B. Handouts, Flyer, Präsentationen, …) gestaltet?

Es zeigt sich eine große inhärente Komplexität des Themas, die den bewussten Umgang mit Diversität in Organisationen verlangt. Welche Herausforderungen dabei im Diversitätsmanagement entstehen und wie diesen begegnet werden kann, wird im nächsten Teil genauer beleuchtet.

Gastbeiträge O-Töne

Elena Kaifel, Leitung Museumsfamilie, StadtPalais - Museum für Stuttgart:

> »Die Zusammenarbeit mit den gesellschaftlichen Akteuren sorgt im StadtPalais - Museum für Stuttgart dafür, dass die musealen Angebote möglichst divers und inklusiv gestaltet werden. Mit Zusammenarbeit ist aber nicht nur die Einbindung dieser Akteure in die kuratorische Arbeit gemeint, sondern auch und vor allem das Empowerment dieser Gruppen, selbst als Kuratierende zu arbeiten.«

Handlungsempfehlungen für ein diversitätsorientiertes Museum

Basierend auf den theoretischen Konzepten, empirischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen dieser Studie lassen sich vier zentrale Handlungsfelder identifizieren, mit denen Museen Diversität strategisch fördern, aktiv gestalten und strukturell verankern können. Die Empfehlungen richten sich an Entscheidungsträger:innen, Personalverantwortliche sowie an kuratorische, pädagogische und administrative Teams. Sie zielen darauf ab, gesellschaftliche Vielfalt im Inneren wie im Äußeren des Museums wirksam abzubilden, diskriminierungssensibel zu handeln und Diversität als Ressource für Innovation, Relevanz und Zukunftsfähigkeit zu begreifen.

1. Diversität als strategische Haltung verankern

Museen sollten Diversität nicht als Einzelmaßnahme, sondern als zentrales strategisches Leitmotiv verstehen, indem sie:

- Diversität in Leitbild, Personalstrategie, Programmgestaltung und Publikumskommunikation systematisch integrieren.
- ein gemeinsames, inklusives Verständnis von Vielfalt und Gleichberechtigung innerhalb des Teams entwickeln und kontinuierlich reflektieren.
- Diversität als Bestandteil von Organisationsentwicklung und Transformationsprozessen institutionell verankern.

Ziel: Diversität als wertebasiertes Fundament und integralen Bestandteil musealer Identität begreifen.

2. Strukturen für Diversität schaffen und weiterentwickeln

Museen sollten strukturelle Voraussetzungen für Vielfalt und Chancengleichheit schaffen, indem sie:

- Diversitätsdimensionen auf allen Ebenen (Personal, Inhalte, Zugänge) systematisch erfassen und analysieren.
- Diversitätsmanagement als kontinuierlichen Prozess etablieren – z. B. durch Monitoring, Checklisten, interne Audits oder eine:n Diversity-Beauftragte:n.
- barrierefreie Infrastrukturen, diskriminierungssensible Bewerbungsprozesse und flexible Arbeitsmodelle gezielt fördern.

Ziel: Rahmenbedingungen etablieren, die eine diverse Belegschaft, inklusive Programme und gleichberechtigte Teilhabe ermöglichen.

3. Diversität sichtbar machen: in Team, Themen und Teilhabe

Museen sollten Vielfalt im Innen- wie Außenverhältnis sichtbar und erlebbar machen, indem sie:

- diverse Perspektiven im Team gezielt einbinden und durch Mentoring-, Empowerment- und Rekrutierungsmaßnahmen stärken.
- marginalisierte Stimmen in Ausstellungen, Programmen und Kommunikationsformaten repräsentieren – jenseits von Tokenismus.
- Kooperationen mit Communities initiieren, die nicht nur partizipativ, sondern auch mitgestaltend und co-kuratierend angelegt sind.

Ziel: Repräsentation pluralisieren – durch sichtbare Diversität im Personal, in der Vermittlung und im öffentlichen Raum.

4. Herausforderungen anerkennen – Wandel gestalten

Museen sollten Diversitätsprozesse bewusst gestalten und mögliche Spannungsfelder aktiv adressieren, indem sie:

- die Komplexität des Themas ernst nehmen und Personal gezielt für Diversität, Diskriminierungssensibilität und Unconscious Bias sensibilisieren.
- Reflexionsräume schaffen, in denen Ängste, Konflikte und Ambivalenzen offen bearbeitet werden können.
- Diversität nicht als Widerspruch zu Qualität oder Leistung, sondern als Erweiterung der Perspektiven und Innovationsfähigkeit kommunizieren.

Ziel: Diversität nicht nur tolerieren, sondern aktiv gestalten – mit Klarheit, Kompetenz und kultureller Sensibilität.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Diversitätspotenziale nutzen

- Selbst-Analyse: Welche Diversitäts-Dimensionen sind in der Organisation gegeben (sowohl personelle als auch inhalts- und produktbezogene)?
- Wie werden vorhandene Diversitätspotenziale ausgenutzt und welche Potenziale sollen zukünftig stärker genutzt werden?
- Welche organisationsbezogenen Stellschrauben und allgemeine Hilfswerkzeuge (Methoden, Maßnahmen) gibt es für die Transformation hin zu mehr Diversität?

4.5 Herausforderungen im Diversitätsmanagement

Im Diversitätsmanagement wird die personelle Vielfalt einer Belegschaft aktiv mitgedacht und systematisch adressiert (Cox, 1993). Es soll ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem alle Personen unabhängig von inhärenten Personenmerkmalen ihr Leistungs- und Fähigkeitspotential entfalten können. Mehr noch soll die Unterschiedlichkeit des Personals aktiv und gewinnbringend für Synergie-Effekte und das Erreichen organisationaler Ziele genutzt werden (Gieselmann & Krell, 2011; Hausmann & Süß, 2013; Krell, 2004; Stuber, 2003). Dieser Anspruch ist jedoch keinesfalls ein leichter, sondern erfordert eine gute Organisation der Zusammenarbeit und das bewusste Adressieren der Herausforderungen. Denn diverse Teams arbeiten zwar oft kreativer und innovativer, sind dabei aber einem höheren Konfliktpotential ausgesetzt als homogene Gruppen. Unterschiede zwischen Teammitgliedern, beispielsweise bezüglich des Alters, der Kultur oder des Geschlechts können zu Missverständnissen, Uneinigkeiten und erschwerten Absprachen führen. Auch unterschiedliche Erfahrungen, Ansichten und Überzeugungen tragen zum Konfliktpotential bei. So kann eine große Heterogenität das Team bei der gemeinsamen Arbeit auch ausbremsen und Prozesse verlangsamen. Im Gegensatz dazu können eingespielte, homogene Teams oft schneller und effizienter agieren. Hierbei geht jedoch auch die Chance verloren, durch das Zusammenbringen verschiedener Erfahrungsschätze ganz neue und kreative Lösungen zu finden. Daher muss es heißen: Ja zu Diversität – aber richtig! Gute Zusammenarbeit in diversen Teams muss entsprechend organisiert und angeleitet werden (Franken, 2015).

Folgende Prinzipien und Handlungsanweisungen können dabei helfen:

- Die Diversität der Mitglieder in einem Team muss anerkannt und thematisiert werden. Gezielte Maßnahmen für mehr Zusammenhalt (Teambuilding) und zur besseren Verständigung schaffen günstige Arbeitsbedingungen für diverse Teams.
- Kommunikation ist zentral, wenn es darum geht Diversität in einem Unternehmen zu etablieren und zu nutzen. Einerseits liegt hier das größte Potential für Konflikte, da Unterschiede in den Normen, Verhaltensmustern und Erwartungen zu Missverständnissen führen können. Andererseits ist eine funktionierende Kommunikation die wichtigste Stellschraube, um Diversität erfolgreich zu managen.
- Konflikte, die der Heterogenität einer Arbeitsgruppe geschuldet sind, müssen direkt adressiert werden. Mögliche Reibungspunkte zu verdrängen, schafft nur eine Grundlage dafür, Vorurteile zu verstärken und Konflikte zu verschärfen.
- Auch die Chancen, die in Widersprüchen und Konflikten liegen, müssen anerkannt werden. Dissonanzen weisen Begebenheiten auf, die in einem homogenen Umfeld so gar nicht zu Tage treten.
- Da Arbeitsprozesse in diversen Teams oft länger dauern können als in homogenen Gruppen, müssen entsprechende Zeitfenster freigeräumt werden. Dies bietet den Freiraum zur Entstehung von kreativen und innovativen Lösungen.
- Entsprechende Strukturen und verantwortliche Personen, vor allem auf Führungsebene, unterstützen die Umsetzung von Maßnahmen im Diversitätsmanagement.

4.5.1 Stereotypisierung und Tokenismus

Eine weitere zentrale Herausforderung des Diversitätsmanagements, ist es, die Bedeutung von unterschiedlichen Perspektiven und vielfältigen Lebensumwelten zu stärken, dabei aber die Stereotypisierung ihrer Interessensgruppen zu vermeiden. Stereotype – also sozial geteilte und früh erlernte Annahmen über das Vorhandensein verschiedener Fähigkeiten oder Kompetenzen als Schlussfolgerung aus äußerlichen Merkmalen oder Persönlichkeitseigenschaften – werden ohne verlässliche Datengrundlage getroffen und sind erstmal wertfrei (Cox, 1993; Franken, 2015). Jedoch entspringen einer Stereotypisierung oft Vorurteile, die wiederum eine negative Beurteilung beinhalten. Da im Kontext von Diversität einzelne Merkmale und Eigenschaften besonders hervorgehoben werden, besteht die Gefahr, dass unbelegte negative Zuschreibungen und Schablonendenken begünstigt werden. Es ist ein schwieriger Balanceakt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten einer diversen Belegschaft zu betonen, dabei aber nicht Stereotype und Vorurteile zu fördern. Aufklärung und Bewusstsein für das Problem zu schaffen sind erste Schritte, um dieser Herausforderung entgegenzuwirken. Jedoch muss klar sein, dass dies allein nicht reichen wird, da Stereotype und Vorurteile meist tief verankert sind. Stattdessen muss ein vollumfängliches Umdenken stattfinden. Personen müssen mit ihren tatsächlichen Potentialen und Fähigkeiten wahrgenommen werden und nicht aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit auf scheinbar offensichtliche Eigenschaften reduziert werden (Franken, 2015).

In diesem Zusammenhang ist das Stichwort Tokenismus zu nennen. Dabei handelt es sich um die kritische Praktik, bei der Personen, die einer bestimmten sozialen Gruppe angehören (z.B. Frauen oder Angehörige einer ethnischen Minderheit), in einer Organisation oder einem Team als symbolische Repräsentation einer

Gruppe positioniert werden. Diese bei Kanter (1977) als »Tokens« bezeichnete Menschen dienen der Organisation dazu, oberflächlich einen Eindruck von Diversität und Inklusion zu erzeugen. In Wahrheit werden sie aber nicht als individuelle Persönlichkeiten mit eigenen Fähigkeiten und Meinungen betrachtet, sondern lediglich als Vertretung einer Gruppe instrumentalisiert. Strukturelle Ungleichheiten werden somit nur verstärkt.

Gastbeiträge O-Töne

Martin Hegel, Stadt Köln, Museumsdienst Köln, Sachgebietsleitung Marketing Kommunikation:

> »Ein großes Anliegen seitens der Leitung des Museumsdienst Köln ist es, dass unser eigenes Team immer diverser und inklusiver aufgestellt ist. Dies ist eine andauernde Aufgabe, auf die aber zunehmend mehr Wert gelegt wird. In Trägerschaft der öffentlichen Hand sind die Anforderungen an mehr Diversität und Inklusion zudem arbeitsrechtlich geregelt und gesetzlich festgeschrieben.«

Zwischenfazit Diversität

Es wird deutlich, wie herausfordernd und komplex das Vorhaben ist, Diversitätsmanagement erfolgreich, wertschätzend und gewinnbringend für alle betroffenen Personengruppen umzusetzen. Gleichzeitig wird klar, dass großes Potential in einem sinnvollen Umgang mit Diversität liegt. Unter Betrachtung des Megatrends Diversity eignet sich ein organisationsspezifischer Rahmen für die Umsetzungsüberlegungen. Für Unternehmen und Institutionen ergibt sich ein großer Mehrwert, der sich sowohl inhaltlich als auch ökonomisch niederschlägt. Es bedarf entsprechender Strategien und Sensibilität im Umgang mit Diversität, um die Potenziale zu entfalten.

5. Veränderungsprozesse im Museum gestalten

Was macht einen guten Veränderungsprozess aus? Die Antwort ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren und auch davon, welche Erfolgskriterien vorab definiert wurden. Zunächst einmal soll ein bestimmtes Veränderungsziel erreicht werden. Dieses ist sehr individuell und kontextabhängig. So bedeutet Erfolg für die eine Organisation, neue Workflows zu etablieren und für eine andere, die Fluktuation zu verringern. Es gibt Studien und Statistiken, die darauf hinweisen, dass nur eine begrenzte Anzahl von Veränderungsprozessen in Organisationen erfolgreich verlaufen. Die genaue Quote variiert je nach Quelle, aber die allgemeine Vorstellung ist, dass weniger als die Hälfte der Veränderungsinitiativen als erfolgreich bewertet werden (Beer & Nitin, 2000). Gleichzeitig bedeutet die Wandlung von einem Zustand zum anderen für Angehörige einer Organisation in der Regel eine intensive Lernerfahrung und kann das Verhältnis zu ihrer Organisation völlig neu bestimmen. Für Veränderungsprozesse mit transformativem Charakter ist es daher ratsam, sich externe professionelle Unterstützung in Form von Prozessplanung und -begleitung zu suchen. So können mögliche blinde Flecken und unbewusste Verhaltensmuster, die der gewünschten Veränderung entgegenstehen, besser festgestellt und der Prozess entsprechend gestaltet werden. Wir möchten zwei fundamental verschiedene Arten und Weisen vorstellen, wie Veränderungen durchgeführt werden können: Traditionelles und agiles Change-Management. Traditionelles Change-Management, basiert in der Regel auf strategischen Entscheidungen der Leitungsebene, die dann von den Zwischenebenen der Hierarchie in die einzelnen Teams übersetzt werden und dort umgesetzt werden sollen. Wenn sich die Veränderung um die grundsätzliche Art und Weise dreht, wie die Angehörigen einer Organisation zusammenarbeiten und miteinander Wert schöpfen, macht eine weitreichende Beteiligung der Mitarbeitenden Sinn. Denn diese Art von Veränderung bedeutet einen Eingriff in die Kultur einer Organisation und stellt bisherige Werte und Muster auf den Prüfstand. Eine verbreitete Hypothese für die hohe Rate des Misslingens von Veränderungsprozessen ist, dass die kulturelle Dimension eines solchen Unterfangens regelmäßig unter- und die Macht von Methoden und Prozessen überschätzt wird (Schreyögg, 2016). Es gibt zahllose Beschreibungen, wie Veränderungsprozesse gelingen und doch kämpft jede Organisation mit individuellen Herausforderungen.

Folgende Forschungsfragen werden behandelt:

- Welche Ansätze und Vorgehensweisen der Agilisierung gibt es und unter welchen Bedingungen können diese umgesetzt werden?
- Welche Bedeutung hat Partizipation im Kontext von Transformationsprozessen? Wie kann eine sinnvolle Beteiligung der betreffenden Mitarbeitenden aussehen?
- Welche Faktoren sind förderlich für die erfolgreiche Umsetzung einer Transformation?

5.1 Traditionelles Change-Management

Eines der am meisten rezipierten Phasenmodelle von organisationalen Veränderungsprozessen sind die acht Schritte von Kotter (Kotter, 1996) die hier genannt und kurz ausgeführt werden. Diese Schritte werden nacheinander durchlaufen, um Veränderungen effektiv zu initiieren und umzusetzen:

1. **Dringlichkeit vermitteln (Create a Sense of Urgency):** Die Notwendigkeit des Wandels wird kommuniziert und eine Dringlichkeit in der Organisation geschaffen, um Menschen dazu zu bringen, die Veränderung ernst zu nehmen.
2. **Führungskoalition aufbauen (Build a Guiding Coalition):** Es werden Schlüsselpersonen in der Organisation versammelt, die den Wandel unterstützen und vorantreiben können. Diese Koalition dient als treibende Kraft hinter der Veränderung.
3. **Vision und Strategie entwickeln (Form a Strategic Vision and Initiatives):** Eine klare und ansprechende Vision für die Zukunft wird erstellt. Im Anschluss werden die strategischen Schritte und Maßnahmen festgelegt, um die Vision zu erreichen.
4. **Vision kommunizieren (Communicate the Change Vision):** Die Vision wird auf verschiedene Weisen innerhalb der Organisation verbreitet, um sicherzustellen, dass alle verstehen, wohin die Veränderung führen soll.

5. **Handeln ermöglichen (Empower Broad-Based Action):** Den Mitarbeitenden werden die Ressourcen, Fähigkeiten und Befugnisse gegeben, die sie benötigen, um die Veränderung umzusetzen. Dies soll die Eigenverantwortung und das Engagement fördern.
6. **Kurzfristige Erfolge erzielen (Generate Short-Term Wins):** Durch die Erreichung von schnellen Erfolgen wird das Vertrauen in den Wandel gestärkt und die Motivation aufrechterhalten.
7. **Nachhaltigkeit sichern (Consolidate Gains and Produce More Change):** Die erreichten Fortschritte werden verstetigt und dienen als Grundlage für weitere Veränderungen. Neue Projekte vertiefen die Veränderung.
8. **Veränderung verankern (Anchor New Approaches in the Culture):** Die Veränderungen werden in der Unternehmenskultur verankert, indem sie in die alltäglichen Abläufe, Prozesse und Werte integriert werden.

Wichtig ist in diesem Modell die Frage, inwieweit inhärente Muster der Organisation reflektiert und bewusst infrage gestellt werden oder ob die durchgeführte Veränderung bestehende kulturelle Muster reproduziert. Wer wird zum Beispiel zu den Schlüsselpersonen gezählt? Werden unbewusst alte Seilschaften und Hierarchien bestätigt? Wer hat die Entscheidungsmacht über Vision und Strategie? Welche Interessen werden berücksichtigt und welche nicht?

Beim aufmerksamen Lesen der acht Schritte wird klar, dass es sich hier um einen Prozess handelt, der »top down« erdacht und gesteuert wird. Wird eine Agilisierung in dem Maße angestrebt, dass Mitarbeitenden ein vermehrtes Maß an Verantwortlichkeit und Selbstorganisation übertragen werden soll, kann dadurch eine gefühlte Inkongruenz entstehen, die das Vertrauen in die Veränderung verringert. Deshalb ist es wichtig ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche Ziele mit der Agilisierung verfolgt werden und an welchen Stellschrauben dafür gedreht werden muss.

Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, ob mit einer Agilisierung der Organisation eine gleichzeitige Veränderung von hierarchischen Machtstrukturen beabsichtigt ist. Denn dies wäre hilfreich für eine wirksame Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden als Basis für selbstorganisierende Teams. Dazu sei angemerkt, dass Hierarchien sowohl auf der Ebene formeller Struktur als auch auf der Ebene informeller Kultur existieren. Sind die formellen Strukturen von den äußeren Rahmenbedingungen her nicht veränderbar, kann dennoch innerhalb des gegebenen Einflussbereiches eine Agilisierung durch Interventionen auf kultureller Musterebene angestrebt werden, zum Beispiel wer mit wem worüber redet. Umgekehrt wird eine Agilisierung, die lediglich auf Methoden- und Strukturebene stattfindet, nicht notwendigerweise Ergebnisse im erwarteten Ausmaß erzielen, wenn die informelle Kultur davon nicht tangiert wird. »Culture eats strategy for breakfast«: Steht eine Veränderung den gelebten Werten einer Organisation entgegen und ist sie nicht kongruent mit den kulturellen Mustern, kann eine Veränderung auch nur an der strukturellen Oberfläche wirksam werden oder misslingt ganz.

5.2 Agiles Change-Management

Eine Alternative zu klassischen Change-Management Ansätzen sind Vorgehen, die bereits im Veränderungsprozess selbst agile Prinzipien verkörpern. Somit werden die agilen Methoden direkt erfahr- und lernbar. Das hier beschriebene Vorgehen ist ein Beispiel für diese agilen Change-Management-Ansätze.

Es wird von einem systemischen Organisationsverständnis ausgegangen, welches die Organisation als lebendiges und dynamisches Ökosystem begreift. Eine Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass Veränderung dieses komplex-adaptiven Systems nicht linear und damit auch nicht langfristig planbar ist. Ein schrittweises Vorgehen soll die Reaktionen und lebendigen Dynamiken in der Organisation aufnehmen und den Wandel darauf abstimmen.

Ein agiles Change-Management beinhaltet drei Schlüsselprinzipien:

- **Ausgangspunkt sind immer Hypothesen:** Es wird akzeptiert, dass menschliches Verhalten komplex ist und sich Reaktionen nicht im Detail vorhersagen lassen. Daher wird Sicherheit nicht durch Planung erreicht, sondern durch explizit gemachte und stetig überprüfte Hypothesen.
- **Raus aus dem Planungsraum:** Die Veränderung sollte im täglichen Tun erleb- und erfahrbar werden, und zwar nicht nur für das Kernteam, das sie plant und vorantreibt. Kluge und wirksame Beteiligung aller Betroffenen verringert Widerstände.

- **Die Veränderung wird iterativ und inkrementell entwickelt:** Es wird mit minimalem Aufwand nur das verändert, was es braucht, um die Hypothesen zu testen. Der Wandel wird Stück für Stück herbeigeführt.

Die in einem Veränderungsschritt gewonnenen Erkenntnisse werden aufgenommen und fließen direkt in die Planung des nächsten Schrittes ein. Abweichungen vom Erwarteten lösen einen Lern- und Erkenntnisprozess aus. Widerstand wird als nützliches Feedback verstanden: Den zugrunde liegenden Themen wird auf den Grund gegangen und sie werden im nächsten Planungsschritt integriert. Die Idee dieses Ansatzes ist, dass er – nach einer Anfangsphase des Erlernens der Grundprinzipien und der Ausbildung von Change Agents – auf Dauer eigenständig, also unabhängig von externer Prozessbegleitung, angewandt werden kann. Konkret werden diese Schlüsselprinzipien in Modellen wie dem »Lean Change Cycle« nach (Scheller, 2017) realisiert.

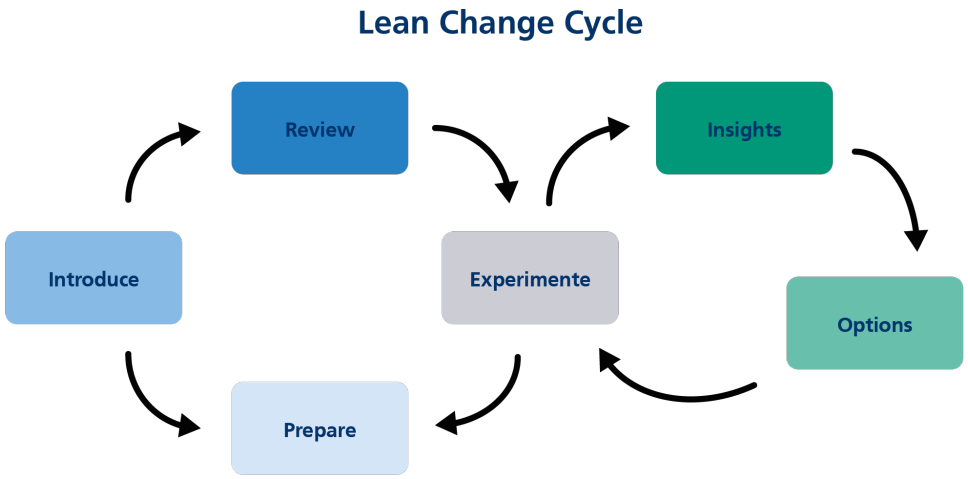

Abbildung 9: Lean-Change-Cycle adaptiert nach Scheller (2017)

Im Lean Change-Management steht das Durchführen von Experimenten im Zentrum. In einer initialen Diagnosephase, eventuell mit externer professioneller Beteiligung, werden aus beobachteten Grundmustern und Dysfunktionalitäten erste Veränderungsbedarfe und -ziele sowie Starthypothesen identifiziert.

Relevante Bausteine des Prozessmodells sind:

- **Einsichten:** Einsichten darüber, was das Problem hinter einem Problem sein könnte, werden gesammelt und auf die dahinterliegenden Grundhypothesen kondensiert. Diese Hypothesen werden im weiteren Verlauf überprüft.
- **Optionen:** Aufbauend auf den Hypothesen werden Optionen generiert, was wie verändert werden könnte. Es geht zunächst noch nicht darum, ob etwas dauerhaft realisierbar ist. Optionen werden erst gesammelt und nach Aufwand und Nutzen bewertet. Es wird nach Optionen gesucht, die mit möglichst wenig Aufwand einen möglichst großen Nutzen bringen.
- **Experimente:** Eine dieser Optionen wird ausgewählt und umgesetzt. Es ist von vornherein klar, dass es keine Garantie gibt, dass das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Für jedes Experiment gibt es einen eigenen Unterprozess.
- **Vorbereitung:** Hypothesen über Ausgangs- und Zielzustand werden erstellt und gegebenenfalls Messgrößen definiert.
- **Durchführung:** Umsetzung der Veränderung.
- **Überprüfung:** Fortschritt und Erfolg werden bewertet und aus den Rückmeldungen der Teammitglieder neue Erkenntnisse und Hypothesen gewonnen.

Dieser Unterprozess kann so lange wiederholt werden, bis die beabsichtigte Veränderung eingetreten ist. Wichtig ist, dass dieses Vorgehen, so linear es erscheinen mag, zwar grob definiert ist, aber je nach

Reaktionen aus der Organisation situativ gehandhabt und angepasst werden sollte. Diese Art, Veränderungen zu initiieren und herbeizuführen, ist auf Dauer angelegt und kann als eine Art kontinuierliche Verbesserung – und damit nicht als abgeschlossener Change-Prozess – verstanden werden.

Der Prozess ist immer eingebettet in einen größeren organisationalen Rahmen. Vor diesem Hintergrund haben sich folgende Praktiken und Prinzipien als hilfreich erwiesen:

Ein Kernteam aufstellen:
Die Grund-Choreografie wird durchgeführt von einem Kernteam, das für diesen Prozess der Veränderung(en) zuständig ist und gut in die Organisation vernetzt ist. Idealerweise sind alle Hierarchiestufen und alle Funktionen vertreten, und es wird damit ein »Silo-freier Raum« geschaffen. Einige wichtige Fragen sind:

- Von wem wird dieses Kernteam ermächtigt und geschützt?
- Wer soll dabei sein (5-8 Personen)?
- In welchem Takt sollen Steuerungstreffen stattfinden? Wie schnell sollen Veränderungen getrieben werden?
- Wie werden diese Menschen zu einem kohärenten, hoch arbeitsfähigen Team?

Das Neue verkörpern:
Die Essenz des angestrebten Zustands, kann in die Art und Weise, wie Zusammenarbeit organisiert wird, abgebildet sein, indem zum Beispiel agile Sprints durchgeführt werden oder agile Rollen vergeben werden.

Einen Unterschied machen:
Die Experimente oder Interventionen sollten dazu geeignet sein, um den Autopilot-Modus zu stören. Das bedeutet in der Regel, gängige Muster auf eine Art und Weise zu brechen, dass es bemerkt wird, aber die Organisation nicht in ihren Grundfesten destabilisiert wird.

Echte Probleme angehen:
Die Experimente sind darauf ausgerichtet, für die Organisation und ihre Angehörigen relevante Probleme zu lösen.

Unabhängig werden:
Es sollten so schnell wie möglich interne Kapazitäten aufgebaut werden, beispielsweise für die Moderation von agilen Formaten. Gegebenenfalls können Multiplikatoren zur internen Weitergabe von Techniken ausgebildet werden.

Jede Transformation als Kulturveränderung behandeln:
Eine Transformation ist in jedem Fall eine langfristige Initiative, die auf Verstetigung ausgerichtet sein und informelle Strukturen mit im Blick haben sollte.

Herausforderungen dieses Change-Management Ansatzes:
Keine genaue Planbarkeit in Bezug auf Zeitplan, Budgets, oder Ergebnisse. Veränderungen werden als Experimente ohne Garantien verstanden.

Das Verständnis einer Veränderung als Experiment setzt eine Kultur voraus, in der Scheitern unterstützt und als Lernmöglichkeit verstanden wird. Vor allem in auf Sicherheit und Stabilität ausgerichteten Umfeldern dürfte dies schwerfallen. Gleichzeitig bietet gerade dieses Vorgehen das Potenzial für einen Kulturwandel.

Der dauerhafte Lernprozess setzt Vertrauen der Führungskräfte in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden voraus und Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre eigenen Fähigkeiten. Gleichzeitig bietet das iterative Vorgehen die Möglichkeit, sich schrittweise und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Einbindung aller Beteiligten in einen fairen Dialog, um alle Aspekte zu verstehen und zu berücksichtigen, erfordert Transparenz und Offenheit. Es bedeutet nicht, dass alle Wünsche direkt umgesetzt werden sollen, sondern es geht mehr darum, zu verstehen, welches grundlegende Bedürfnis hinter einem Wunsch oder einem Widerstand steckt. Offenlegung der eigenen Perspektiven und gleichzeitige Wertschätzung für die Perspektiven der anderen ermöglichen qualitativ bessere Veränderungen.

5.3 Fallstricke der Partizipation

Die Erläuterung des Stufenmodells der Partizipation nach Werth in »Teil 2 Outreach & Partizipation«, hat bereits zu verstehen gegeben, dass es unterschiedliche Formen der Beteiligung geben kann – von der vermeintlichen, über die partielle bis hin zur vollständigen Partizipation und aktiven Selbstbestimmung von

Akteur:innen. Wird ein Veränderungsprozess in Organisationen geplant und durchgeführt, ist es inzwischen die Regel, dass Menschen in der ein oder anderen Form beteiligt werden. Dies ist zunächst ein guter Anspruch. Die Forschung zeigt aber, dass Partizipation, insbesondere auch auf den unteren Ebenen, Frusterfahrungen verursachen kann. Deshalb ist es wichtig, die Risiken von Beteiligungsprozessen zu durchschauen und diese für angestrebte Transformationen zu minimieren.

Mögliche Fallstricke in Beteiligungsprozessen nach Cornwall (2008) sind:

- »Die Beteiligten« werden als homogene Gruppe betrachtet.
- Fehlende Transparenz über den Prozess und die tatsächliche Entscheidungsmacht der Beteiligten (siehe die verschiedenen Stufen der Partizipation). Beteiligung kann Begehrlichkeiten und Erwartungen wecken und Enttäuschungen hervorrufen.
- Ansprache im Dialog ist nicht zielgruppengerecht.
- Es ist meist unmöglich »alle« zu beteiligen. Wie transparent ist dann, wer nach welchen Kriterien ausgewählt wird? Damit zusammen hängt die Frage nach Repräsentation: Wer soll für wen sprechen? Und wer wird dadurch ausgeschlossen?
- Gefahr der Stereotypisierung, z.B. »die Armen« oder »die Frauen«
- Phänomen der Selbst-Exklusion, (v.a. von marginalisierten Gruppen). Mögliche Gründe sind Erfahrungen vorheriger Partizipationsprozesse, mangelndes Selbstbewusstsein, zu wenig Zeit oder falscher Zeitpunkt sowie falsch gewählte Orte.
- Tokenism: bereits getroffene Entscheidungen werden durch Pseudo-Beteiligung legitimiert.
- Abschieben der Verantwortlichkeit oder Entscheidungsschwäche wird als Beteiligung verpackt.
- Partikularinteressen von Untergruppen verschwinden in den größeren Kategorien.
- »Participation Fatigue«: zu häufige Einladung, sich zu beteiligen. Entsteht vor allem, wenn die Entscheidungsmacht dazu noch sehr limitiert ist

Handlungsempfehlungen für transformative Veränderungsprozesse im Museum

Ausgehend von der Analyse klassischer und agiler Change-Ansätze sowie zahlreicher empirischer Einsichten zu kulturellen Mustern und organisationalem Wandel lassen sich fünf zentrale Handlungsfelder benennen, mit denen Museen ihre Veränderungsprozesse wirksam, partizipativ und resilient gestalten können. Diese Empfehlungen richten sich an Museumsleitungen, Transformationsverantwortliche, Teamleitungen sowie an Prozessbegleiter:innen innerhalb des erweiterten musealen Ökosystems. Ziel ist es, Veränderung nicht als einmaliges Projekt, sondern als kontinuierlichen, lernorientierten Prozess zu etablieren – realistisch, partizipativ und kulturell verankert.

1. Wandel kontextsensibel gestalten: Die eigene Veränderungslogik verstehen

Museen sollten Veränderungsprozesse auf ihren spezifischen Kontext und ihre kulturellen Voraussetzungen abstimmen, indem sie:

- vorab klären, welche Art von Veränderung angestrebt wird – strukturell, kulturell, personell oder prozessual – und welche Ziele damit verbunden sind.
- bewusst zwischen klassischem und agilem Change-Management wählen bzw. hybride Formen adaptieren.
- bestehende Muster, Machtverhältnisse und implizite Werte im Vorfeld reflektieren, um Veränderung nicht nur an der Oberfläche zu verankern.

Ziel: Veränderung strategisch kontextualisieren – nicht kopieren, sondern passgenau adaptieren.

2. Veränderung gemeinsam tragen: Beteiligung frühzeitig und wirksam gestalten

Museen sollten die betroffenen Akteur:innen aktiv in den Wandel einbeziehen, indem sie:

- geeignete Formen und Stufen der Partizipation transparent machen und klar kommunizieren, welche Mitgestaltung real möglich ist.
- vielfältige Perspektiven, insbesondere auch kritische Stimmen, aktiv einladen und wertschätzen.
- Beteiligung nicht instrumentalisieren, sondern als soziale Praxis des Aushandelns und Lernens auf Augenhöhe ernst nehmen.

Ziel: Vertrauen schaffen – durch Beteiligung, die wirklich etwas bewirkt.

3. Kultur mitdenken: Transformation als kulturellen Lernprozess begreifen

Museen sollten ihre kulturellen Muster als zentralen Hebel und zugleich als Herausforderung begreifen, indem sie:

- Veränderung nicht nur über Methoden (Scrum, Kanban, etc.) steuern, sondern kulturelle Dynamiken aktiv adressieren.
- ein gemeinsames Verständnis von Veränderung, Verantwortung und Zusammenarbeit entwickeln – z. B. durch Dialogformate, Retrospektiven oder Storytelling.
- das Unsichtbare sichtbar machen: informelle Machtstrukturen, Narrative und Routinen, die Wandel fördern oder behindern.

Ziel: Organisationen nicht nur umbauen, sondern von innen heraus entwickeln.

4. Wandel erfahrbar machen: Iterativ vorgehen und Erfolge sichtbar machen

Museen sollten Veränderung als lernendes, schrittweises Experiment gestalten, indem sie:

- mit kleinen, überschaubaren Interventionen beginnen und anhand messbarer Hypothesen experimentieren.
- partielle Erfolge sichtbar machen und gezielt kommunizieren – um Motivation, Orientierung und Vertrauen zu stärken.
- Feedback aus dem Prozess aktiv in die nächste Iteration einfließen lassen – offen für Umwege und Kurskorrekturen.

Ziel: Transformation als Weg begreifen – nicht als Plan, sondern als lernende Bewegung.

5. Partizipation professionell gestalten: Beteiligungsformate reflektiert anwenden

Museen sollten die Gestaltung von Beteiligung ernst nehmen und professionalisieren, indem sie:

- klare Kriterien für Repräsentation, Transparenz und Zielgruppenansprache definieren.

- mit gängigen Fallstricken wie Tokenismus, Beteiligungsmüdigkeit oder Intransparenz konstruktiv umgehen.
- kontinuierlich reflektieren, wie viel Beteiligung möglich, sinnvoll und für wen wirksam ist – und daraus adaptive Formate entwickeln.

Ziel: Beteiligung nicht überfrachten, sondern zielgerichtet und achtsam gestalten.

Übergeordnete Handlungsempfehlung: Beteiligungsprozesse bis zum Ende planen

- Beteiligungsprozesse und ihre Konsequenzen sorgfältig planen und in der Organisation kommunizieren:
  - Warum wird wer einbezogen? Was ist das Ziel?
  - Was passiert mit den Ergebnissen?
  - Zeitnah über Ergebnisse und Konsequenzen oder nächste Schritte informieren
- Beteiligung sollte nicht im Leeren verlaufen oder nicht weiter kommuniziert werden. Das kann zu Demotivation führen und dazu, dass weitere Beteiligungsprozesse nicht angenommen werden. Angestrebte Transformationen können dadurch gefährdet werden.

5.4 Gelingensfaktoren für organisationale Transformation

Es wird deutlich, dass eine organisationale Transformation gut durchdacht und gestaltet sein muss, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann. Neben einer angemessenen Beteiligung der Angehörigen einer musealen Organisation, gibt es weitere Gelingensfaktoren, die einen organisationalen Transformationsprozess – egal ob agil oder nicht – unterstützen können.

Gastbeiträge O-Töne

Martin Hegel, Stadt Köln, Museumsdienst Köln, Sachgebietsleitung Marketing Kommunikation:

> »Gelingensfaktoren für organisationale Transformation sind für uns die Reduktion von Einzelprojekten, die Verlangsamung und Sorgfalt bei Prozessen, klare Verantwortlichkeiten sowie ein andauernder persönlicher Dialog.«

Dr. Yannick Nordwald, Leitung Ausstellungen, StadtPalais - Museum für Stuttgart:

> »Beispielsweise die organisationale Transformation zur Öffnung des StadtPalais - Museum für Stuttgart hin zur Stadtgesellschaft kann nur gelingen, wenn die Menschen uns auch glauben, dass wir tatsächlich bereit sind, auf ihre Interessen und Wünsche nicht nur einzugehen, sondern diese ins Zentrum der musealen Arbeit zu stellen. Letztlich geht es um Authentizität und diese kann nur entstehen, wenn das Team hinter dieser Öffnung steht und diese in der täglichen Arbeit lebt. Unser Wunsch, Museum aller Stuttgarter:innen zu werden, muss spürbar sein.«

5.5 Organisationaler Transformationsplan – ein praktisches Tool

Mit einem klaren Ziel vor Augen können konkrete erste Schritte geplant werden, um die organisationale Transformation anzustoßen. Folgende Anleitung kann dabei eine Struktur vorgeben und bei der Umsetzung der organisationalen Transformation helfen.

1. Schritt: Definiert euer organisationales Transformationsziel

- Welches Thema ist für euch das aktuell drängendste?
- Wo seht ihr am meisten organisationales Transformationspotenzial?
- Habt ihr konkrete Zielhypothesen?

2. Schritt: Meilensteine

- Welche Schritte müssen unternommen werden, um ans Ziel zu kommen?
- Welche Meilensteine müssen unbedingt erreicht werden, welche sind nur optional?
- In welcher Reihenfolge können die Meilensteine erreicht werden? (Priorisierung)

3. Schritt: Team aufstellen und Planung

- Wer muss involviert werden und wie verteilen wir Verantwortung?
- Wann wollen wir die einzelnen Meilensteine erreicht haben?
- Wie sieht die konkrete Erreichung des Meilensteins aus (Definition of Done)?

4. Schritt: Herausforderungen bewältigen

- Welche Herausforderungen können uns begegnen?
- Welche Ressourcen haben/brauchen wir, um damit umzugehen?

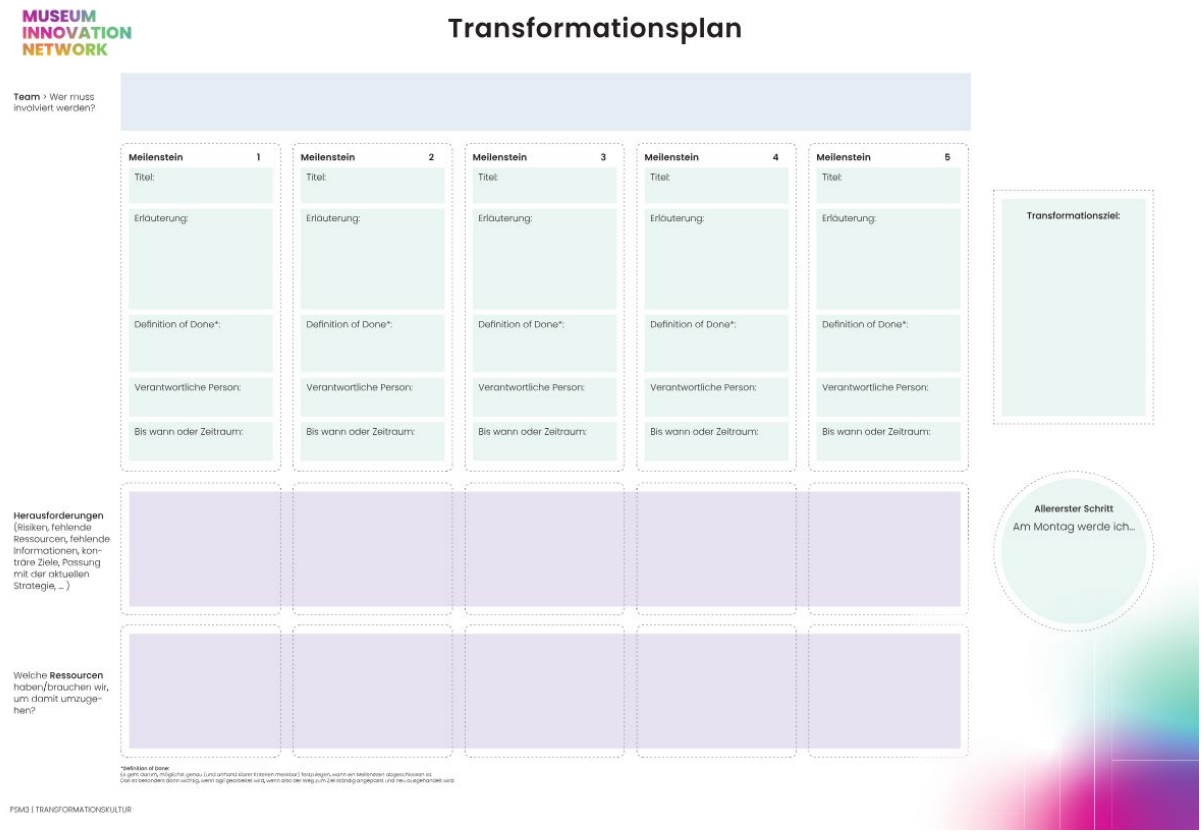

Abbildung 10: Transformationsplan, eigene Abbildung

Fazit Veränderungsprozesse gestalten

Bei aller Veränderungs- und Innovationsenergie, die in Kultureinrichtungen existiert und auch wenn Personen sich besonders emotional mit den Zielen und Visionen innovativer Zukunftsentwürfe verbunden fühlen: Diese Energie kann auch verpuffen und im schlechtesten Fall ausbrennen, wenn sie von der Organisation nicht aufgenommen und gehalten werden kann. Agiles Change-Management geht zum Beispiel so darauf ein, dass mit Schritt-für-Schritt Veränderungen der Energieaufwand möglichst geringgehalten wird. Im klassischen Change-Management hingegen ist es besonders wichtig, dass Klarheit über die Ziele der Agilisierung besteht und diese so gestaltet wird, dass die Mitarbeitenden Teil des organisationalen Transformationsprozesses sind. Denn um eine Organisation nachhaltig zu agilisieren, müssen die Beschäftigten neue Prozesse mittragen. Dies gelingt am besten, wenn sie die Prinzipien selbst verinnerlichen und ein »agiles Mindset« etablieren. Dafür ist es unabdingbar eine reale Beteiligung der Belegschaft zu ermöglichen, ohne in die Fallstricke der Partizipation zu geraten. Ebenso ist von Bedeutung, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die einen möglichst guten Rahmen für die Umsetzung einer beidhändigen Logik basierend auf Agilität und Stabilität bietet. Denn in der Realität zeigt sich, dass diese beiden Prinzipien sinnvoll miteinander ausbalanciert werden müssen, um Veränderungen zu gestalten. Wie dies gelingen kann, insbesondere im musealen Kontext, wird im nächsten Teil thematisiert.

6. Öffentliche Verwaltung und museales Umfeld

»Wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung«, so die These von Philosoph Theodor Adorno. Museen und andere Kultureinrichtungen in Deutschland hängen nach wie vor stark an den öffentlichen Förderstrukturen, die strukturell in hohem Maße vom deutschen Verwaltungsapparat geprägt sind. Daher sind die organisationalen Rahmenbedingungen für eine organisationale Transformation nicht so unabhängig gestaltbar wie zum Beispiel in einem Start-Up der Privatwirtschaft. Dieser Tatsache soll in diesem Kapitel Rechnung getragen werden. Die Frage ist, wie Einrichtungen im musealen Umfeld mit ihrer Gebundenheit an öffentliche bürokratische Verwaltungsstrukturen dennoch agile Prinzipien in ihrer Struktur und Zusammenarbeit integrieren können. Dafür wird zunächst ein Fallbeispiel näher betrachtet.

Es wird folgende Forschungsfrage behandelt:

- Wie kann Agilität sinnvoll mit traditionellen und stabilen Strukturen des Kultur- und Museumsbereichs kombiniert werden? Welche Vorteile lassen sich daraus ziehen?

6.1 Fallbeispiel: Das agile Museum

In ihrer Promotionsarbeit untersucht (Hendrick, 2015), wie sich das Sammeln von New Media Art auf das Museum als Institution auswirkt. Ziel und Zweck ihrer Untersuchung war es, zu verstehen, wie die Erfahrung mit New Media Art in zwei regionalen Museen (im Harris Museum im Vereinigten Königreich sowie im Van Abbemuseum in den Niederlanden) deren Arbeitsweise und Funktion verändert. Die beiden Regionalmuseen in dieser Studie sind innovative und anpassungsfähige Einrichtungen mit einer agilen Organisation, einer agilen Kuration und einer agilen Organisationskultur und Führung. Daher kann diese Studie als ein mögliches Beispiel für Agilität im Museum dienen. Die Autorin stellt den Mechanismus zwischen neuen Anforderungen durch New Media Art, der Organisationsstruktur und dem »agilen« Arbeiten dar. Sie folgt damit einer Rhetorik von »Agilität«, die sich vor allem auf selbstorganisiertes Arbeiten und dem Abbau formeller Hierarchien bezieht und weniger auf die konkrete Anwendung agiler Frameworks oder Methoden wie Scrum.

New Media Art als Treiber von Veränderung
New Media Art schaffte die Notwendigkeit für eine neue, agile Organisationsform, um »Lücken im System« zu stopfen. So gab es Bedarf an eher technischen IT Skills, um die Intention der Künstler:innen zu verstehen und umzusetzen. Durch angrenzende Themen wie z.B. Datenschutz oder Persönlichkeitsrechte entstand mehr Komplexität, die interdisziplinäres Arbeiten und Entscheiden notwendig machte. Die Veränderung der Zusammenarbeitsstruktur und teilweise Einführung agiler Methoden schaffte eine bessere Anpassungsfähigkeit an die veränderten Anforderungen rund um die Einführung von New Media Art.

Wie sieht das agile Arbeiten in den beiden untersuchten Museen aus?
Die Museen verstehen sich selbst als flexible Einheiten, um zeitnah auf gesellschaftliche und politische Veränderungen einzugehen und einen Diskursraum für Beteiligung der Öffentlichkeit zu schaffen. Sie schafften ein System kooperativer Wertschöpfung.

- Agiles Arbeiten erwies sich als geeignet für die Art von komplexer und interdependenter Zusammenarbeit, die sich aus den konkreten Anforderungen neuer Kunstformen ergab.
- Die Führungs- und Zusammenarbeitskultur ist geprägt von geteilter Entscheidungsmacht und vom Eingehen informierter Risiken.
- Es gibt jeweils eigene Meetings und Rollen für
    - Strategie und langfristige Entscheidungen,
    - operative Entscheidungen,
    - künstlerische Entscheidungen.
- Projektbasiertes Arbeiten in interdisziplinären Teams. Eine wichtige Voraussetzung sind mit ausreichend Eigeninitiative und Befugnissen ausgestattete Kolleg:innen.
- Die Selbstorganisation der Teams fördert Kreativität und wird als bereichernd empfunden. Gruppen zeigten kohärentes Verhalten auch ohne formale Hierarchie, und informelle Führungspersonen können positiven Einfluss entfalten.

- Es gibt häufigen Austausch zwischen den (Projekt-)Teams.
- Innovationen und Experimente erhalten Prestige und Wertigkeit.
- Entscheidungen werden auch in informellen Meetings vorbereitet und getroffen. Die Idee dahinter ist, dass Informationen und Ideen von vielen verschiedenen Seiten eingeholt, und nicht, dass Entscheidungen an jemandem »vorbei« getroffen werden.
- Neue Herausforderungen erfordern, dass man schnell weiß, wer im Team welche noch nicht genutzten Kenntnisse und Fähigkeiten hat: Personen und Netzwerke rücken in den Mittelpunkt.
- Es ist bekannt, wer welche Fähigkeiten und Ressourcen hat, diese werden durch Kollaboration weitergegeben und entwickelt.
- Es wird zunehmend wichtig, auch Netzwerke außerhalb des Museums zu pflegen und von dort Inspiration für Neues zu holen (z.B. Kooperation mit Universitäten).
- Hybride Struktur: Klassische bürokratische und hierarchische Strukturen existieren parallel zu den interdisziplinären Teams, fungieren aber nicht als Machtzentren, sondern erfüllen wichtige Funktionen im Dienst der gemeinsamen Wertschöpfung.

Die Rolle der Leitung

Das Einführen und Schaffen neuer Praktiken gelang nur mit Führungskräften, die eine Organisationskultur geschaffen hatten, die dies ermöglichte. Sie hatten ein Klima kultiviert, das die proaktive Auseinandersetzung und Experimente mit ungewöhnlicher Kunst möglich machte, und die Einrichtung insgesamt herausforderte, neue Wege zu gehen.

- Die klassische Leitungsrolle wurde abgeschafft und die Entscheidungsmacht, die zuvor eine einzige Person innehatte, auf verschiedene Rollen verteilt.
- Die Leitungsrolle wurde von zwei verschiedenen Personen ausgeübt. Eine Führungskraft war für die künstlerische Vision und Strategie zuständig, die andere für das operative Management des Hauses.
- Die Führungskultur veränderte sich von einem eher hierarchischen System hin zu mehr partizipativen Führungsstilen.
- Ein Grundprinzip der interdependenten Zusammenarbeit ist, dass sie reziprok ist. Das bedeutet, es gibt keine one-way Berichtslinien mehr.

Erkenntnisse aus der Reflexion der Veränderungsprozesse

- Eine im kulturellen Selbstverständnis verankerte Progressivität schien ein ausschlaggebender Faktor gewesen zu sein. Die Kultur war davon geprägt, Neuem grundsätzlich positiv gegenüberzustehen.
- Aufbau einer parallelen, agilen Struktur neben der formellen: »Adhocacy« (Task Force Modus), hybride Organisation
- Es ist wichtig, fehlende Fähigkeiten zu erkennen und diese dann ggf. über externe Kooperationen einzuholen/zu transferieren. Dies erfordert die Offenheit, diese Lücken auch anzuerkennen.
- Streng hierarchische Systeme behindern die Etablierung selbstorganisierender Strukturen.
- Systeme von Belohnung und Kontrolle mussten verändert werden: Fehler und das Eingehen von Risiken darf nicht bestraft, sondern Kollaboration belohnt werden.
- Es gab aber auch Widerstände gegen die Veränderung der Belohnungs- und Kontrollsysteme. Manche Kolleg:innen verließen freiwillig die Einrichtung, andere mussten sehr stark überzeugt und unterstützt werden, um an Bord zu bleiben.
- Es gibt noch Bürokratie, aber sie ist nicht mehr dominant.
- Ein wichtiger Faktor war die Öffnung nach außen, um mit externen Partner:innen Probleme zu lösen: Wissensaustausch, Netzwerken, Practice Sharing, etc... Inspiration von außen kann bei innovativen Vorhaben unterstützen und neugierig auf Neues machen.
- Durch agiles Arbeiten entstand die Einsicht, dass Silo-Denken nicht zielführend war. Es machte keinen Sinn mehr.
- Die Rolle der informellen Leader war wichtig, blieb aber oft unbeachtet.
- Manchmal ist Veränderung nur subtil sichtbar und dennoch sehr wirksam.

6.2 Hybride Organisationen

Agilität braucht Stabilität. Nur im Zusammenspiel der beiden Prinzipien können Veränderungen sinnvoll implementiert werden. In einer hybriden Organisation werden Strukturen so gestaltet, dass sowohl die Agilität moderner Arbeitsweisen als auch die Stabilität traditioneller hierarchischer Ansätze vereint werden. Agile und traditionelle hierarchische Strukturen koexistieren. Die hybride Organisation strebt danach, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Die agilen Elemente einer hybriden Organisation betonen Flexibilität, Selbstorganisation und rasche Anpassung an sich ändernde Anforderungen. Kleine, cross-funktionale Teams übernehmen möglichst selbstorganisiert die Verantwortung für bestimmte Projekte oder Aufgaben und arbeiten in kurzen Intervallen, um kontinuierlich Ergebnisse zu liefern. Agile Prinzipien wie Selbstorganisation und iterative Entwicklung stehen im Mittelpunkt dieser Teams. (Hofert, 2021) Parallel dazu sind traditionelle hierarchische Strukturen in der hybriden Organisation immer noch vorhanden. Diese bieten Stabilität und Kontrolle über kritische Abläufe. Hierarchische Führungsebenen können effektiv sein, um langfristige Strategien zu sichern, für eine gemeinsame Zielorientierung zu sorgen und andere zentrale Funktionen zu erfüllen, die allen Angehörigen der Organisation zugutekommen. Teilweise sind diese Strukturen innerhalb eines Museums auch für Schnittstellen nach außen notwendig, etwa, um Berichts- oder Kommunikationskanäle in die öffentliche Verwaltung hinein zu bedienen. In manchen hybriden Organisationen sind diese formellen Führungsrollen nach außen eher mit einer Botschaftsfunktion vergleichbar und nach innen nicht unbedingt mit weiterreichenden Entscheidungskompetenzen verknüpft. Die Implementierung einer hybriden Organisation erfordert sorgfältige Planung und Koordination. Die kluge Auswahl der Aufgaben, die agil bearbeitet werden sollen, und diejenigen, die besser in traditionelle Strukturen passen, ist dabei von großer Bedeutung.

6.3 Ambidextrie

Die agile Arbeitsorganisation und die bürokratische Logik der öffentlichen Verwaltungsstrukturen unter einen Hut zu bekommen, ist sehr herausfordernd und nicht trivial. Diese Fähigkeit, sich zwischen miteinander konkurrierenden Konzepten hin und her zu bewegen und je nach Kontext das eine oder andere anzuwenden, könnte man als einen Aspekt von organisationaler Agilität beschreiben.

Ein Konzept, das sich für die Integration dieser auf den ersten Blick miteinander in Konflikt stehenden Logiken eignet, ist das der Ambidextrie, der Beidhändigkeit (O'Reilly & Tushman, 2004). Die beidhändige Organisation löst das Problem, gleichzeitig der hierarchischen und der agilen Logik gerecht werden zu müssen, indem sie organisatorisch getrennte Einheiten schafft, die auf der Leitungsebene eng integriert sind. Diese Struktur soll ermöglichen, dass sich die Einheiten gegenseitig befruchten und gleichzeitig verhindern, dass sie sich gegenseitig behindern. Die agilen und die traditionellen Einheiten nutzen wichtige Ressourcen gemeinsam, die organisatorische Trennung jedoch stellt sicher, dass die charakteristischen Prozesse, Strukturen und Kulturen der agilen Einheiten nicht von den Kräften des »Business as usual« absorbiert werden. Gleichzeitig sind die etablierten Einheiten vor den Dynamiken geschützt, die der Aufbau neuer Arbeitsstrukturen und -experimente mit sich bringt – sie können sich weiterhin ungestört auf die Verbesserung ihrer Abläufe und Projekte und die Betreuung ihrer bisherigen Kontakte konzentrieren. Ein metaphorisches Bild dafür wären die zarten neuen Setzlinge, in diesem Fall die agilen Experimente, die in einem geschützten und autonom funktionierenden Treibhaus inmitten eines bereits gut funktionierenden Gartens so positioniert werden, ohne dass dessen Zusammenhänge gestört werden.

7. Resumée und Ausblick: Zusammenarbeit und Transformation im Museum neu denken

Die dritte Studie der Trilogie aus der ersten Forschungsphase im Museum Innovation Network zeigt deutlich: Die Zukunftsfähigkeit des *musealen Ökosystems* entscheidet sich nicht allein an Strategien, Formaten oder Technologien – sondern vor allem an der Qualität der Zusammenarbeit, der Reflexionsfähigkeit der Führung und der kulturellen Tiefe der Veränderungsprozesse. Der Blick auf Transformationskultur, Kooperation, Diversität, Evaluation und Führung verdeutlicht, dass nachhaltiger Wandel nicht verordnet werden kann, sondern wachsen muss – in dialogischen, vertrauensbasierten und lernorientierten Kontexten.
Museen sind komplexe soziale Systeme – mit heterogenen Teams, multiplen Logiken und vielfältigen internen wie externen Anspruchsgruppen. Umso wichtiger ist es, Formen kooperativer Wertschöpfung zu etablieren, die Fragmentierungen überwinden und neue Allianzen ermöglichen. Die Überwindung von Silos ist dabei weniger eine strukturelle Aufgabe als eine kulturelle: Sie erfordert Offenheit, psychologische Sicherheit und Räume für echten Austausch. Kooperation wird so zur kulturellen Praxis – methodisch gestützt, aber emotional verankert. Zusammenarbeit braucht dabei nicht nur funktionale Schnittstellen, sondern lebendige Resonanzräume, in denen Konflikte ausgehalten, Perspektiven geteilt und gemeinsame Lernprozesse angestoßen werden können.

Führung in Zeiten des Wandels bedeutet mehr als das Setzen von Zielen und das Steuern von Prozessen. Sie ist eine soziale Funktion, die Räume schafft – für Selbstverantwortung, Reflexion, Konflikt und Kreativität. Gerade in hybriden Organisationen, die zwischen Stabilität und Agilität balancieren, braucht es eine Führung, die situativ navigieren kann: mal dienend, mal steuernd, aber immer resonanzfähig. Die Integration informeller Führungsdynamiken, das bewusste Aushandeln von Verantwortung sowie die gezielte Entwicklung von Multiplikator:innen sind zentrale Stellhebel einer zukunftsorientierten Führungspraxis. Entscheidend ist nicht allein die Position, sondern die Haltung – und die Fähigkeit, sich in einem komplexen Gefüge als Ermöglicher:in wirksamer Zusammenarbeit zu positionieren.

Eine zentrale Erkenntnis dieser Studie liegt in der Art und Weise, wie Zusammenarbeit bewertet wird. Denn Zusammenarbeit ist kein Produkt, sondern ein Prozess. Entsprechend braucht ihre Evaluation nicht nur messbare Indikatoren, sondern auch sensible Methoden, die subjektive Perspektiven, Teamdynamiken und kulturelle Spannungsfelder erfassen. Gute Evaluation im Museum bedeutet deshalb: zuhören, beobachten, Hypothesen testen – und die Ergebnisse in konkrete Entwicklungsschritte überführen. Sie wird damit zu einem strategischen Lerninstrument, das nicht Kontrolle, sondern Entwicklung fördert, nicht Bewertung, sondern Dialog ermöglicht.

Die Handlungsfelder dieser Studie zeigen, dass eine resiliente und zukunftsorientierte Museumsorganisation Transformation nicht als Ausnahmezustand, sondern als Normalzustand begreift. Eine lebendige Transformationskultur bedeutet, Veränderung nicht nur zu organisieren, sondern zu gestalten – iterativ, inklusiv und im Bewusstsein der eigenen kulturellen Muster. Dafür braucht es strukturelle Offenheit, eine lernbereite Haltung sowie Mut zur Ambivalenz: Denn Veränderung ist selten eindeutig – sie fordert, überfordert und eröffnet zugleich neue Möglichkeitsräume.

Wenn Museen sich als offene, lernende Organisationen im Kontext eines dynamischen musealen Ökosystems verstehen, können sie zu Vorreitern einer neuen Transformationslogik werden – nicht durch Geschwindigkeit, sondern durch Tiefe; nicht durch Kontrolle, sondern durch Resonanz. Die hier entwickelten Handlungsempfehlungen sind kein Fahrplan im klassischen Sinn, sondern ein Impuls für eine kontinuierliche Praxis der Selbstbefragung, Neuorientierung und kulturellen Weiterentwicklung. Der Aufbau einer kooperativen, diversen und reflektierten Transformationskultur ist dabei kein Selbstzweck. Vielmehr bildet er das Fundament, auf dem Museen ihre gesellschaftliche Rolle in einer komplexen Welt weiterentwickeln können: als Plattformen für Teilhabe, als Resonanzräume für Vielfalt – und als Organisationen, die Veränderung nicht nur abbilden, sondern selbst verkörpern.

Das Resümee dieser Studie lautet daher: Eine resiliente, agile und diverse Transformationskultur entsteht im Dialog – innerhalb des Museums ebenso wie im Austausch mit dem erweiterten *musealen Ökosystem*. Die hier entwickelten Handlungsempfehlungen sind keine Blaupause, sondern ein Orientierungsrahmen, der Museen dabei unterstützt, ihren je eigenen Weg in diesem komplexen Feld zu finden. Wer Kooperation,

Vielfalt und Wandel nicht nur als Herausforderung, sondern als Chance versteht, kann das Museum von morgen mitgestalten: als lernende Organisation, als sozialer Resonanzraum – und als aktiver Teil eines sich permanent weiterentwickelnden Ökosystems.

Literaturverzeichnis

Aulinger, A. (2017). Die drei Säulen agiler Organisationen [Whitepaper]. Institut für Organisation & Management.

Bäcker, R. (2022). Agile (Ver-)Führung – Psycho-Logie eines Mindset. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 29(1), 21–35. https://doi.org/10.1007/s11613-021-00743-2

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. http://agilemanifesto.org/

Beer, M. & Nitin, N. (2000). Cracking the code of change (Nr. 3). https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change

Bergmann, F. (2020). Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor.

Beyond Gender Agenda. (2020). German Diversity Monitor. https://beyondgenderagenda.com/wp-content/uploads/2022/04/German-Diversity-Monitor-2020_DEU.pdf

Borkmann, V., Reulein, A.-L., & Ciziroglou, P. (2023). Das Museale Ökosystem. Eine konzeptionelle Annäherung im Rahmen der Forschungsarbeiten im Museum Innovation Network. (K. Hölzle, O. Riedel, W. Bauer, & S. Braun, Hrsg.) Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Brodbeck, F. C., Anderson, N., & West, M. A. (2000). Das Teamklima-Inventar: Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version [The Team Climate Inventory: Manual and validation of the German version]. Heidelberg: Hogrefe

Cornwall, A. (2008). Unpacking 'Participation': models, meanings and practices. Community Development Journal, 43(3), 269–283. https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010

Cox, T. J. (1993). Cultural Diversity in organizations: Theory, Research & Practice. Berrett-Koehler.

DGFP-Praxispapiere. (2013). DGFP-Studie: Megatrends und HR Trends 2013 [Praxispapier]. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf

Diamond, M. A. & Allcorn, S. (2009). Private Selves in Public Organizations. Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230620094

Erlinghagen, R. (2022). Agilität - Angepasste Individualität. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 5–19.

Franken, S. (2015). Personal: Diversity Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994). Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity.

Gerpott, F. & Kerschreiter, R. (2021). Wer führt hier wen und wozu führt das? Eine 3x3 MAtrix (in)formeller) Führung. PERSONALquarterly, 73(4), 22–27.

Gieselmann, A. & Krell, G. (2011). Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In G. Krell, B. Ortlieb & R. Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik: Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen (6 Aufl., S. 199–218). Springer Gabler.

Hausmann, A. & Süß, S. (2013). Diversity und Diversity-Management in Kulturbetrieben. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), Erfolgsfaktor Mitarbeiter: wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe (2 Aufl., S. 91–107). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hendrick, C.C. (2015). The Agile Museum: Organisational change through collecting ‘new media art’. University of Leicester. Thesis.

Hofert, S. (2021). Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen Gruppen. In S. Hofert (Hrsg.), Agiler führen (S. 107–121). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4_4

Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. The University of Chicago Press Journals(82), Artikel 5, 965–990. https://www.jstor.org/stable/2777808

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Krell, G. (Hrsg.). (2004). Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Gabler.

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass.

Loden, M. & Rosner, J. (1991). Workforce America! Business One Irwin.

Mandel, B. (2015). Entwicklungen der Kulturinstitutionen und des Kulturbetriebs in Deutschland und neue kulturpolitische Herausforderungen. In R. Freericks & D. Brinkmann (Hrsg.), Handbuch

Freizeitsoziologie (S. 557–569). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01520-6_22
O'Reilly, C.A. und Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review.
Roper, I., Prouska, R. & Chatrakul NA Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of 'agile' and the practices of 'agile working': Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. The International Journal of Human Resource Management, 33(22), 4440–4467. https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2022.2099751?needAccess=true
Rosa, H. (2017). Beschleunigung: die Veränderung der Zeitsrukturen in der Moderne. Suhrkamp.
Scheller, T. (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie sie ihr Uternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. Vahlen.
Schreyögg, A. (2016). Zur Riskanz von Veränderungsprozessen: Faktoren ihres Ge- oder Misslingens. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23(4), 355–356. https://doi.org/10.1007/s11613-016-0473-1
Stuber, M. (2003). Perspektiven der Diversity-Praxis. In Personelle Vielfalt in Organisationen (S. 233–246).
Süß, S. (2013). Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), Erfolgsfaktor Mitarbeiter: wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe (2 Aufl., S. 11–23). Springer Fachmedien Wiesbaden.
Süß, S. & Kleiner, M. (2005). Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Fernuniversität Hagen.
Vonhof, C. (2018). Bibliothek und Agilität - Welten begegnen sich? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung (S. 169–183). Springer Berlin Heidelberg.
West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and Creativity at Work. (S. 309-333). Chichester, England: Wiley.
Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2022). Bestätigungstendenz. Dorsch Lexikon der Psychologie. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/bestaetigungstendenz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das museale Ökosystem und die in Studie 3 besprochenen Bereiche…… ……4
Abbildung 2: Drei Säulen der Agilität, Grafik adaptiert nach Aulinger (2017) 10
Abbildung 3: Das Agilitätskonzept, adaptiert nach Powers: What is Agile? (2016)..... 13
Abbildung 4: Die fünf Dysfunktionen eines Teams, Grafik adaptiert nach Lencioni (2002) 19
Abbildung 5: Dimensionen und Subskalen des Teamklima-Inventars (TKI) von Brodbeck et al. (2000)..... 24
Abbildung 6: Die 4-Faktentheorie (nach West, 1990) 25
Abbildung 7: 3x3 Matrix nach Gerpott & Kerschreiter (2021)..... 29
Abbildung 8: Diversitätsdimensionen adaptiert nach Gardenswartz & Rowe (1994)..... 35
Abbildung 9: Lean-Change-Cycle adaptiert nach Scheller (2017) 44
Abbildung 10: Transformationsplan, eigene Abbildung..... 50

Anhang

Das Museum als gesellschaftsrelevanter dritter Ort

Das Museum als integrativer Bestandteil der Stadt – ein Ort der Begegnung und des Verweilens?

Mit der Handlungsempfehlung werden Ideen, Maßnahmen und zu bedenkende Kriterien aufgezeigt, die es einer Institution wie einem Museum ermöglichen, sich als gesellschaftlich relevanter dritter Ort zu etablieren. Dies impliziert ein offenes Hauskonzept mit einer barrierefreien (kostenfreien) Zugänglichkeit. Das Museum fungiert als Raum- und Ressourcengeber:in und eröffnet dadurch vielfältige neue Funktionen, Angebote und Nutzungsmöglichkeiten – auch für bislang unerschlossene Zielgruppen. Hierbei ist ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Besucher:innen unerlässlich, denn es schafft Raum für wertschöpfende Projekte und erhöht die Öffentlichkeitswirksamkeit.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01	02	03	04	05
Eine Gruppe aus der Zivilgesellschaft kommt auf die Organisation zu und benötigt einen Raum. Jede:r darf kommen, die Anfrage muss jedoch mit den Werten der Organisation vereinbar sein und es sollte ein gesellschaftlicher Mehrwert angestrebt werden.	Es muss geprüft werden, ob und welche Räumlichkeiten geeignet sind. Darüber hinaus müssen zeitliche Ressourcen und Koordination überprüft werden.	Testphase der Raumnutzung: das Angebot läuft an und wird beobachtet, ggf. dokumentiert.	Evaluation der Testphase: – Art der Nutzung des Angebots? – Bedarfsdeckung? – Sichere Nutzung? Ist der Andrang ggf. zu groß? – Dauerhaftes Angebot? – Neue Ideen, die die Nutzung verbessern?	Es entsteht ein selbstorganisiertes Angebot, das temporär oder von Dauer sein kann und an dem jede:r teilnehmen kann?

Zielgruppe	Das Museum & verschiedene (neue) gesellschaftliche Gruppen
Angestrebtes Ziel	• Aufbau einer Plattform zwischen Stadt und Organisation sowie für innovative Projekte • Der Raum des Museums soll von der Gesellschaft umfassend und eigenständig genutzt werden können und vielfältige Funktionen bieten • Größere Bekanntheit der Institution, Erschließung neuer Zielgruppen • Findung neuer Kooperationen für Co-Kreation
Offene Fragen & Bedenken	• Voraussetzung ist eine gewisse Bekanntheit der Organisation > ansonsten kann pro aktiv auf Gruppen in der Stadtgesellschaft zugegangen werden • Museen / Institutionen, die ausschließlich Dauerausstellungen anbieten, müssen die Entscheidung treffen, ob sie Raum und Zeit dafür abgeben, dritter Ort zu werden. • Weitere Voraussetzung ist gegenseitiges Vertrauen und ggf. eine schriftliche Vereinbarung sowie die Hausrechtübermittlung, wodurch das ordentliche Hinterlassen des Raums und keine abweichende Nutzung festgehalten wird. • Für den Auswahlprozess von Gruppen, die den Raum nutzen wollen, kann eine schriftliche Festlegung sinnvoll sein, die Einschränkungen bezüglich Wertkonflikten etc. definiert und die Frage beantwortet, welche Personen/Gruppen willkommen sind und welche nicht. Die Auswahl kann jedoch auch von Fall zu Fall entschieden werden. Gründe für eine Ablehnung können u.a. sein, wenn Gruppen mit der Nutzung Geld verdienen möchten oder ein Konflikt mit der Gruppe vorliegt • Wie können neue (Besucher:innen-) Zielgruppen (nachhaltig) erreicht werden?
Weitergedacht…	• „Gesellschaftsrelevanter Ort“ kann sehr individuell und breit verstanden werden. • Ein Probe-Event zu Beginn ist sinnvoll. Danach kann besser über die Bedingungen und Details gesprochen werden. • Kosten für die Räumung und Säuberung von Gebäuden sollten bedacht werden. • Beispiele sind ein Museums-Café, ein Chor, selbstorganisiertes Rollschuhfahren im Foyer • Aus den Kooperationen können Co-Kreationen und ggf. sogar Co-Kurationen entstehen
Erste Schritte	**1** Kommunikation über Offenheit für Raumnutzung gegenüber der Gesellschaft **2** Probe-Event/Testphase mit interessierter Gruppe

Verantwortung für mehr Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsarbeit innerhalb der eigenen Organisation?

Diese Handlungsempfehlung zielt darauf ab, den Weg zu einer partizipativen und kontinuierlichen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen (einschließlich Zwischenziele) zu ebnen. In vielen Organisationen besteht bereits ein Bewusstsein und Interesse für Nachhaltigkeit. Um sicherzustellen, dass die praktische Umsetzung nicht an konzeptionellen Hürden scheitert, bietet diese Handlungsempfehlung eine strukturierte interne Vorgehensweise an.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01

Gemeinsam werden die für die Organisation relevanten SDGs identifiziert. Welche Verantwortung hat unsere Organisation in? Wo möchten und können wir Vorbild sein?

02

Es werden Arbeitsgruppen pro SDG aufgestellt, wobei finanzielle und zeitliche Ressourcen berücksichtigt und bereitgestellt werden müssen.

03

Die Arbeitsgruppen legen zeitnah erstrebenswerte, realistische Ziele und jeweilig greifbare Meilensteine fest (basierend auf zur Verfügung stehenden Ressourcen). In einer iterativen Arbeitsphase wird experimentiert und getestet und in kurzen Schleifen evaluiert.

04

Die Arbeitsgruppen können auch wechselnd oder rotierend besetzt werden. Die Arbeit in den Gruppen wird als kontinuierlicher Prozess betrachtet, der regelmäßige Treffen erfordert. Regelmäßig sollte überprüft werden, ob Meilensteine ausgetauscht oder hinzugefügt werden müssen.

Zielgruppe	Mitarbeitende	
Angestrebtes Ziel	• Wirksamkeit in den Nachhaltigkeitszielen (als gesamte Organisation sowie als Einzelperson in der Organisation) • Der Organisationsverantwortung gerecht(er) werden	
Offene Fragen & Bedenken	• Brauchen wir Beratung für die Auswahl und welche Beratung lohnt sich? • Es besteht die Gefahr der Über-Beratung (bspw. beim Hinzuziehen von Nachhaltigkeitsberatungen).	
Weitergedacht…	• Der Bürokratieaufwand sollte möglichst gering gehalten werden.	
Erste Schritte	**1** Führungskräfte initiieren Prozess oder greifen Nachhaltigkeitsanliegen der Mitarbeitenden auf	**2** Führungskräfte zeigen Arbeitnehmenden Wirksamkeitschancen auf (informieren, begeistern)
	3 Arbeitnehmende durch Arbeitsgruppen ermächtigen	**4** Führungskraft kann externe Begleitung (gut geprüfte Nachhaltigkeitsexpert:innen) engagieren
	5 Team überzeugen, Impulse aus dem Team in den Prozess aufgreifen	**6** Projektgruppe beginnt mit der Arbeit

Auslegung des Partizipationsbegriffs

Das Museum als integrativer Bestandteil der Stadt – ein Ort der Begegnung und des Verweilens?

Mit der Handlungsempfehlung werden Ideen, Maßnahmen und zu bedenkende Kriterien aufgezeigt, die es einer Institution wie einem Museum ermöglichen, sich als gesellschaftlich relevanter dritter Ort zu etablieren. Dies impliziert ein offenes Hauskonzept mit einer barrierefreien (kostenfreien) Zugänglichkeit. Das Museum fungiert als Raum- und Ressourcengeber:in und eröffnet dadurch vielfältige neue Funktionen, Angebote und Nutzungsmöglichkeiten – auch für bislang unerschlossene Zielgruppen. Hierbei ist ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Besucher:innen unerlässlich, denn es schafft Raum für wertschöpfende Projekte und erhöht die Öffentlichkeitswirksamkeit.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01
Aktionsfelder werden festgelegt, in denen Partizipation genauer betrachtet und gegebenenfalls verändert werden soll (z.B. Veranstaltungen, Ausstellungen, Recruiting).

02
Potenzielle Akteur:innen und Partner:innen der Organisation werden identifiziert und definiert. Dabei wird der Status quo der bestehenden Partizipation analysiert.

03
Wie viel Partizipation wollen wir? Angestrebter Anteil an Partizipation in den Aktionsfeldern wird bestimmt (Zeit- und Geldressourcen müssen berücksichtigt werden müssen).

04
Ein Leitfaden oder Code of Conduct wird erarbeitet, schriftlich dokumentiert und für alle Beteiligten zugänglich gemacht.

Zielgruppe	Institution mit ihren Akteur:innen & Akteur:innen und Partner:innen aus der Gesellschaft und anderen Institutionen
Angestrebtes Ziel	• Transparentes, institutionsübergreifendes Selbstverständnis von Partizipation • Der Partizipationsspielraum soll realistisch und ehrlich definierbar und evaluierbar werden. • Konkrete Ansatzmöglichkeiten zur Veränderung (Reduktion/Ausbau) sollen deutlich werden.
Offene Fragen & Bedenken	• Im Begriff „Partizipation“ steckt bereits eine Machtstruktur, weshalb er problematisch gesehen werden kann (Alternativ: Co-Creation?) • Welche Versuche zur Begriffsklärung nimmt die Institution neben der Verortung im Stufenmodell der Partizipation vor? • Die organisationsindividuellen Konsequenzen von Partizipation bzw. verstärkter Partizipation sollten ein geschätzt werden. • Was ist, wenn bei partizipativen Angeboten trotzdem nicht „alle“ teilhaben und Entscheidungen wieder von einer (evtl. privilegierten) Gruppe getroffen werden? Was nimmt die Organisation vor, damit nicht immer die gleichen Akteur:innen partizipieren? • Einwand: Partizipation sollte möglichst nicht bezahlt werden. Falls doch, besteht große Gefahr, dass das das Partizipationsmodell ins Wanken gerät.
Weitergedacht…	• Die Handlungsempfehlung ist ein Schritt hin zur Definition von Organisations-Zielen auf sozialer Ebene. Im Idealfall entsteht in den Arbeitsprozessen eine Zukunftsvision für die Organisation und derren partizipatives Handeln. • In einem institutionsspezifischen Zyklus sollte(n) die Partizipation evaluiert und die Schritte 1-4 wiederholt werden. • Zu berücksichtigen ist die potenzielle Frustration, wenn die Partizipations-Vorstellung einzelner Akteur:innen nicht erfüllt wird bzw. nicht mit dem institutionellen Konsens harmoniert. In diesem Fall muss Partizipation nicht zwingend für die ganze Organisation definiert werden, sondern auch lediglich für einen bestimmten Bereich.
Erste Schritte	**1** Es muss eine diverse, die Organisation repräsentierende Arbeitsgruppe gefunden werden **2** Hinzuziehung des Stufenmodells der Partizipation, aus dieser Studie

„Immer gab es nie“

Inspiration aus der Vergangenheit für zukünftige Veränderungen

Diese Handlungsempfehlung zielt darauf ab, den Prozess zur Förderung der inneren Transformationsbereitschaft anzustoßen. *Woher kommen wir (als Organisation)? Wo stehen wir aktuell? Welche Herausforderungen gilt es zu bewältigen? Wohin möchten wir uns entwickeln?* Ein interner Arbeitsprozess ermöglicht es, einen produktiven Rückblick zu halten und die gegenwärtige Position zu bestimmen. Dies trägt dazu bei, die Perspektive auf die aktuelle und zukünftige Arbeit in der Organisation zu verändern und idealerweise zu verbessern. Der Umgang mit Veränderung soll gestärkt werden und zu aktiver Transformation angeregt werden.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01

AG Geschichte

Es wird eine Arbeitsgruppe für die historische Recherche gegründet.

Recherchiert wird:

- Archiv, Dokumentationen
- Entwicklung der Organisations-Strukturen und Standorte
- Mitarbeitende (und ihre Geschichten)
- Traditionen

02

AG Austausch

Eine zweite Arbeitsgruppe tauscht sich über die Rechercheergebnisse aus. Ziel dieses Austausches ist der produktive Blick zurück („Immer gab es nie“).

03

AG Gegenwart

Eine weitere Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit gegenwärtigen Fragestellungen und Herausforderungen. Das Team entscheidet, welche Prioritäten gesetzt werden.

04

Gemeinsam werden eigene Ressourcen der Organisation entdeckt und im Idealfall neue Herangehensweisen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen gefunden. Darüber hinaus kann erörtert werden, wie die Erkenntnisse auf aktuelle Herausforderungen anwendbar sind.

05

Daraus resultierend kann ein Plan für aktuelle und künftige Veränderungsprozesse erstellt werden. Good Practices, anstrebenswerte Meilensteine und konkrete Zeitpläne für Schritte können auf Basis der identifizierten Stärken der Organisation feestgelegt werden.

Zielgruppe	Alle Mitarbeitende	
Angestrebtes Ziel	• Transformationslust wecken, alle Mitarbeitenden mitnehmen • Relevanz und Sinnstiftung im aktuellen Tun erkennen • Wir-Gefühl stärken, Vertrauen bilden, Akzeptanz dafür, dass die Personen in einer Organisation unterschiedliche Positionen und Erfahrungen haben	
Offene Fragen & Bedenken	• Wie schafft eine Organisation es langjährige Mitarbeitende auf neue Wege mitzunehmen und auf der anderen Seite junge Mitarbeitenden gegenüber den lange etablierten Mitarbeitenden genug Gehör zu geben? • Es ist wichtig, wie der Prozess dieser Handlungsempfehlung in der Organisation benannt und kommuniziert wird. Die Benennung sollte nicht suggerieren, dass bisher Geschehenes	
Weitergedacht…	• Menschen und ihre Geschichten werden aktiv einbezogen • Transformation ist ein permanenter Prozess, dies muss in der Ausführung mitgedacht werden • Es kann bereichernd sein, Geschichte und Anekdoten aus der eigenen Organisation zu kennen. • Für jüngere Organisationen lohnt es sich, von Mitarbeitenden individuelle Erfahrungen mit Veränderungen heranzuziehen. „Welche Strategien werden im Umgang mit Veränderungen genutzt?“	
Erste Schritte	**1** Arbeitsgruppen bilden	**2** Zugänge zu Geschichte ermöglichen (über Dokumentierte Materialien und Personen)

„Die Stadt, die sich nie ändert?!“

Von welchen Veränderungen aus der Vergangenheit können wir lernen?

Das Ausstellungsformat „Die Stadt, die sich nie ändert.“ richtet sich an die gesamte Stadt-Gesellschaft und lädt dazu ein, Transformationsereignisse aus der jüngeren und älteren Stadt-Geschichte kennenzulernen und Impulse für heutige Veränderungen abzuleiten. In einer Welt, in der Veränderungen oft als bedrohlich oder negativ wahrgenommen werden, verdeutlicht die Ausstellung anschaulich, dass Wandel auch Chancen und Verbesserungen mit sich bringen kann. So soll ein Bewusstsein geschaffen werden, das es Menschen erleichtert, Veränderungen offen und optimistisch zu begegnen.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01

Aktuelle Transformationsprozesse in der Stadt/Gesellschaft werden recherchiert und Parallelen und Vergleiche zu früheren Veränderungen in der Stadtgesellschaft gesucht.

02

Vergangene Herausforderungen werden heutigen Herausforderungen gegenübergestellt.

03

Die partizipativ gestaltete Ausstellung soll die Erkenntnis über die eigenen Transformationsfähigkeiten fördern. Dieser Prozess kann kommunikativ unterstützt werden. Die eigene Stadt und das Selbst kann als fortwährender Transformationsprozess wahrgenommen werden.

Zielgruppe	Stadtgesellschaft & Individuum	
Angestrebtes Ziel	• Individuelle Transformationsfähigkeit wird erkennbar und erlebbar • Bereitschaft Veränderungen zu akzeptieren und zu gestalten	
Offene Fragen & Bedenken	• Was ist der Auftrag der Organisation? Ist es die gesellschaftliche Verpflichtung, bei Transformation zu unterstützen? • Das Sichtbarmachen von geglückten und gelungenen Veränderungen in der Vergangenheit ist ein Beitrag zur Angstminderung. Haben Menschen Angst vor Veränderung? • Einwand: Die Auffassung von Veränderungen/Transformationen sind sehr stark abhängig von der Persönlichkeit und Persönlichkeitsstrukturen Das heißt: es geht ins Private! Für die Handlungsempfehlung bedeutet das, dass Privates / Persönlichkeiten einbezogen / mitgedacht werden könnte(n).	
Weitergedacht…	• Je nach Art und Spielraum einer Organisation können unterschiedliche Formate für die Aktion gefunden werden, z.B.: – Ausstellung – Veranstaltungsreihe/Festival – Schauspiel/Film • Der Unterschied zwischen Veränderung und Transformation könnte sein, dass Veränderung passiv geschieht und Transformation aktive Gestaltung ermöglicht/voraussetzt. Zweites könnte eher das Ziel der Ausstellung sein. • Ggf. benötigt es stärkere Maßnahmen, um die Bereitschaft für Transformation zu schaffen	
Erste Schritte	**1** Recherche-Gruppe macht Themenauswahl (wissenschaftliche Arbeit)	**2** Arbeitsgruppe kuratiert und sucht Partner:innen zur Kooperation (Gegenüberstellung früher vs. heute)

Mitarbeitendenbefragung (Fragebogen)

Mitarbeitende zu Wort kommen lassen und darauf reagieren!

Die Analyse der Faktoren, die zur Mitarbeitendenzufriedenheit beitragen, ist zwar aufwendig, aber für Organisationen äußerst wertvoll – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungsebene. Durch die Anonymität von Mitarbeitendenbefragungen können wichtige Handlungsfelder ans Licht gebracht werden, die im regulären Arbeitsalltag möglicherweise nicht oder nur unzureichend erkannt werden. Dieses Moment der Reflexion stellt somit einen entscheidenden Schritt in der Transformation dar.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01
Festlegung der Themen, die abgefragt werden sollen in Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und HR. Zeitliche und finanzielle Ressourcen werden definiert.

02
Ein Fragebogen wird erarbeitet und allen Mitarbeitenden digital zur Verfügung gestellt. Hierbei ist es wichtig, dass genug Zeit für die Beantwortung gegeben wird (ca. 1 Monat) und mehrfach Erinnerungen kommuniziert werden.

03
Es folgt die anonyme Auswertung der Beantwortungen. Dabei eignet sich neben der Erkennung von quantitativen Fakten das Clustern und Herausarbeiten von inhaltlichen Schwerpunkten.

04
Führungskräfte nehmen Kritik ernst, erkennen Handlungsfelder und erarbeiten konkrete Maßnahmen als Reaktion auf die Befragung. Dabei ist es sinnvoll, begründete Prioritäten zu setzen und diese zu kommunizieren.

Im gesamten Prozess ist die transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden über die Befragung, deren Relevanz, Ergebnisse und anvisierte Reaktionsmaßnahmen sehr wichtig!

Zielgruppe	Gesamte Organisation	
Angestrebtes Ziel	• Probleme und Gründe für Unzufriedenheit in der Organisation erkennen • Hilfreiche Maßnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit feststellen • Erweitert: Mitarbeitendenzufriedenheit erhöhen	
Offene Fragen & Bedenken	• Wie werden die Ergebnisse in ihrer Organisation zurück gespielt? Beispielhafte Möglichkeiten: – Die Ergebnisse können im Intranet (sofern vorhanden) veröffentlicht werden. – Transparente Stellungnahme von Führungsebene ausgehend, z.B. in einem Videocall. • Wäre die Vergleichbarkeit zwischen Organisationen (z.B. Museen) spannend?	
Weitergedacht…	• Es sollte eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Zeitpunkten von Befragungen hergestellt werden. Dafür eignet sich die Aufteilung in einen immer gleichbleibenden Fragebogenteil und einen zweiten Teil, der von Jahr zu Jahr wechseln kann und jeweils aktuelle Themen adressiert. • Offene Fragen und Freitextfelder im Fragebogen sind sehr ergiebig und wertvoll. • Die Auswahl von Themen für Befragung kann an Expert:innen ausgelagert werden oder sogar partizipativ gestaltet werden (so dass Mitarbeitende diese mitentscheiden können). • Es ist wichtig, bei bestimmten Antworten nachzuhaken und ggf. Einladungen zu einem Austauschformat auszusprechen.	
Erste Schritte	**1** Führungskräfte schaffen Ressourcen (personell, zeitliche)	**2** Es wird ein fundierter Fragebogen erarbeitet, ggf. unter Hinzuziehung bewehrter Beispiele
	3 Arbeitsgruppe / Person ist (regelmäßig) für die ausführliche Kommunikation der Mitarbeitendenbefragung verantwortlich	**4** Arbeitsgruppe / Verantwortliche Person kümmert sich um die anonyme Auswertung

Messen & Bewerten

Vorhandene Daten nutzen!

In jeder Organisation sind Daten vorhanden. Diese Handlungsempfehlung verdeutlicht, dass eine strukturierte, langfristige und gegebenenfalls situative Auswertung dieser Daten wertvolle Erkenntnisse für die Organisation liefern kann, die für eine Transformation entscheidend sein können. Die Etablierung von Bewertungsstrukturen erweist sich dabei als sinnvoll und notwendig.

Beispielhafter Ablauf der Maßnahme

01

Wo entstehen in der Organisation Daten, die auch ohne hohe Kosten und Ressourcen zu erschließen sind? Beispiele: Website-Besuche und Nutzungsverhalten, Social Media, Ticketing, Klima/CO2-Fußabdruck, Besucher:innenzahl, Suchmaschine Google.

02

Geeignete Tools für die Erfassung (z.B. Google Analytics) sowie für die Dokumentation (Excel-Tabellen) können hinzugezogen werden. Dann sollten über einen (regelmäßigen) Zeitraum Daten erhoben werden. Um konkrete Fragen zu beantworten, eignet sich eine situative Analyse der Daten.

03

Die Auswertung sollte in einer fest etablierten Gruppe stattfinden, die regelmäßig zusammenkommt. Dabei geht es darum, wertvolle Informationen (Auffälligkeiten, Regelmäßigkeiten etc.) für die Institutionen herauszuarbeiten.

04

Zuletzt geht es um die Anwendung des neuen Wissens. Es ist zu überlegen, welche Erkenntnisse in Maßnahmen übersetzt werden sollten, um Veränderung herbeizuführen.

Zielgruppe	Alle Einheiten der Organisation
Angestrebtes Ziel	• Organisation quantitativ greifbar machen, indem vorhandene Daten genutzt werden • Messbarkeit des Handlungserfolgs einer Organisation • Mehr anwendbares Wissen gewinnen
Offene Fragen & Bedenken	• Wie messen andere Museen? Wie erheben andere Organisationen Stimmungsbilder? • Welche geeigneten Tools gibt es zur Erhebung und Auswertung gibt es? • Wann sind kritische Marken erreicht? Wann besteht Handlungsbedarf > eigene Ziele und Grenzen bestimmen
Weitergedacht…	• Die regelmäßige Wiederholung von „Messen & Bewerten“ ist dringend geraten. • Die Erschließung neuer Datenquellen ist zu jedem Zeitpunkt sinnvoll, um ein ganzheitlicheres Bild auf die Institution zu ermöglichen. • Gegebenenfalls ist eine Fragenformulierung vor der Messung sinnvoll.
Erste Schritte	**1** Administrator:innen sammeln im festgelegten Takt (existierende) Daten **2** Führungskräfte schaffen ein Gremium, das Bewertungsrhythmus und Parameter festlegt und sich um die Datenauswertung kümmert **3** Das Bewertungsgremium analysiert und übersetzt Gelerntes in geeignete Handlungsfelder/-empfehlungen

Impressum

Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt
Anna-Lena Reulein
Mobil +49 151 16327898
anna-lena.reulein@iao.fraunhofer.de

Mitarbeit
Lizanne Burkardt, Christine Koch, Lea Netzhammer,
Theresa Pausch, Vanessa Zoller

Titelbild
© deepmind - unsplash/Fraunhofer IAO

Fraunhofer-Publica
http://dx.doi.org/10.24406/publica-4708

Alle Rechte vorbehalten
© Fraunhofer IAO, 2025

Museen sind nicht nur Orte des kulturellen Gedächtnisses – sie sind selbst Teil tiefgreifender Wandlungsprozesse. Diese dritte Studie der Trilogie des Museum Innovation Networks richtet den Blick nach innen: auf die internen Strukturen, Haltungen und Dynamiken von Museen. Im Zentrum steht die Frage, wie sich eine agile, lernfähige und resiliente Organisationskultur im musealen Ökosystem entwickeln lässt.

Auf Basis theoretischer Modelle und praxisnaher Reflexionen analysiert die Studie zentrale Herausforderungen und Möglichkeiten im Spannungsfeld zwischen Struktur und Selbstorganisation, Diversität und Teamkultur, Führung und Wandel. Sie zeigt auf, wie Museen interne Zusammenarbeit neu denken, Silo-Strukturen überwinden und Transformation als gemeinsamen Lernprozess gestalten können.

Kontakt

Anna-Lena Reulein
Mobil +49 151 16327898
anna-lena.reulein@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart, Germany

www.iao.fraunhofer.de