

# Veränderung geht nur gemeinsam

## Einblicke in den Organisationsentwicklungsprozess am Landesmuseum Württemberg



Olivia Braun, Stabsstelle Organisationsentwicklung im Landesmuseum Württemberg

Die vergangenen Jahre haben in besonderem Maße verdeutlicht, dass Flexibilität für Museen immer wichtiger wird: In ungeahnter Geschwindigkeit mussten (und müssen) sie immer wieder auf Veränderungen reagieren. Hierbei ist deutlich geworden, dass besonders die noch immer recht starren Strukturen vieler (öffentlich getragener) Einrichtungen ihre Reaktionsfähigkeit teils deutlich verlangsamen. Eine Transformation hin zu »lernenden Organisationen«, die Veränderungen mit Mut anstatt mit Schrecken begegnen, ist daher essenziell. Organisationsentwicklungsprozesse (OE-Prozesse) können dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen.

Das Landesmuseum Württemberg (LMW) befindet sich seit Frühjahr 2021 in genau so einem Prozess. Im Rahmen eines geförderten Pilotprojekts<sup>1</sup> beschäftigt sich das Haus mit möglichen Antworten auf die Frage, was notwendig ist, um sich gut für die Zukunft aufzustellen. Nach Ablauf der Projektlaufzeit (insgesamt drei Jahre) wird ein Leitfaden entstehen, der die Learnings aus dem Projekt zusammenfasst. Eines ist aber bereits jetzt klar: Veränderung geht nur gemeinsam. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Herangehensweise und die verschiedenen Akteur:innen innerhalb des laufenden OE-Prozesses am LMW. Zudem werden ausgewählte Prozessschritte mit partizipativem Charakter beschrieben.

<sup>1</sup> Das Pilotprojekt »Organisationsentwicklungsprozesse in Kulturbetrieben am Beispiel Staatlicher Museen« wird vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg gefördert und von der Gesellschaft zur Förderung des Landesmuseums unterstützt.

### Herangehensweise

Wer sich mit der Frage beschäftigt, wie ein OE-Prozess gelungen aufgesetzt werden kann, wird schnell feststellen, dass es »kein Patentrezept für den Erfolg von Veränderungsprozessen«<sup>2</sup> gibt. Jede Organisation ist anders und funktioniert nach ihren ganz eigenen (teils durch organisatorische Rahmenbedingungen vorgegebenen, teils gelernten) Regeln. Daher gilt es, eine Prozessarchitektur zu gestalten, die zu den individuellen Voraussetzungen eines Hauses passt. Im Falle des LMW wurde der OE-Prozess bewusst ergebnisoffen aufgesetzt: Die relevanten Handlungsfelder wurden unter Einbeziehung der Beschäftigten im Prozess entwickelt. Zu Beginn des Prozesses wurde lediglich das allgemeine Ziel formuliert, die Zusammenarbeit innerhalb des Museums zu verbessern und es als Organisation langfristig so aufzustellen, dass es flexibel auf interne und externe Veränderungen reagieren kann.

Der Prozess am LMW ist explizit partizipativ aufgesetzt. Neben Stakeholdern wie dem Träger und verschiedenen museumsinternen Gremien bezieht er besonders Mitarbeitende aller Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen aktiv ein. Dieser Ansatz hat sich bereits früh bewährt: Die Beschäftigten sind Expert:innen auf ihren Gebieten und bringen unverzichtbare Organisationskenntnisse mit. Oft schlummern hier bereits konkrete Lösungsvorschläge und kreative Ideen. Ein partizipatives Vorgehen kann zudem dazu beitragen, mögliche

<sup>2</sup> Hausmann, Andrea (2021): Wirkungsvolle Organisations- und Leitbildentwicklung in Kulturbetrieben. Springer Nature, Wiesbaden.

Ängste abzubauen. Ebenso gilt es, den Mitarbeitenden eines Hauses Kompetenzen zu vermitteln, die es ermöglichen, Veränderung zu einer gängigen Praxis in der Organisation zu machen.

Innerhalb oft komplexer und arbeitsintensiver Veränderungsprozesse kommt insbesondere Führungskräften eine hohe Verantwortung zu. Sie sind besonders zu Anfang einer Organisationsentwicklung gefordert ihr Wissen und ihre Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und Veränderungen so aktiv mitzugestalten. Weiterhin sind sie dafür verantwortlich, erarbeitete Entwicklungsschritte mit ihren Teams umzusetzen. Dabei müssen sie empathisch besonders auf jene Mitarbeitenden eingehen, die von Veränderungen direkt betroffen sind – hier ist Kommunikationsstärke gefordert. Ebenso liegt es an ihnen zu entscheiden, was zu Gunsten des Veränderungsprozesses möglicherweise temporär gelassen werden kann und damit Freiräume für ihre Mitarbeitenden für kreatives (Um-)Denken zu schaffen.

Aufgrund der hohen Komplexität von OE-Prozessen ist es außerdem sinnvoll, eine eigene Stelle im Haus zu schaffen (oder eine vorhandene Stelle umzuwidmen), die den Prozess auf übergreifender Ebene koordiniert.<sup>3</sup> Diese entsprechende Person bildet die kommunikative Schnittstelle zwischen verschiedenen (Hierarchie-)Ebenen im Haus wie auch der externen Begleitung. Sie koordiniert Prozessschritte, entwickelt Konzepte und kümmert sich gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitenden bzw. Abteilungen um deren Umsetzung und Implementierung. Ebenso ist sie Vertrauens- und Ansprechperson für alle Mitarbeitenden und sammelt so Ideen, hat ein offenes Ohr für mögliche Sorgen und vermittelt bei bereichsübergreifenden Fragestellungen.

Zuletzt sind externe Begleitungen und ihr »Blick von außen« für OE-Prozesse unabdingbar.<sup>4</sup> Sie sind für die strategische Planung des Gesamtprozesses verantwortlich und unterstützen das Museum durch wissenschaftliche Erhebungen, die Konzeption von Prozessschritten und die Definition von Handlungsfeldern. Zudem moderieren sie Workshops, Fokusgruppen und (Konflikt-)Gespräche, geben Coachings und beraten das Museum im laufenden Prozess.

### Exemplarische Prozessschritte

Am Anfang eines OE-Prozesses am LMW steht meist die sogenannte Analyse-Phase. Hierbei geht es darum, das Museum und seine Mitarbeitenden kennenzulernen und zu verstehen, wie das Haus tickt. Diese Phase und die Informationen, die hier-

<sup>3</sup> Im LMW wurde auf Laufzeit des Pilotprojekts eine Stabsstelle Organisationsentwicklung eingerichtet. Die Stelle ist befristet und direkt bei der wissenschaftlichen Direktion angesiedelt.

<sup>4</sup> Das LMW wird in seinem OE-Prozess von Prof. Dr. Andrea Hausmann und Lena Zischler M.A. (Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg) wissenschaftlich begleitet.

bei zutage gefördert werden, sind extrem wertvoll für die weitere Prozessplanung.

Eines der Instrumente, das in dieser Phase im LMW angewendet wurde, ist eine umfassende Mitarbeiter\*innenbefragung. Diese fand innerhalb des ersten halben Jahres nach Projektbeginn online statt. Die Themenfelder für den zugehörigen Fragenbogen wurden von der wissenschaftlichen Begleitung partizipativ entwickelt: Mithilfe von zwei abteilungsübergreifende Fokusgruppen sowie Interviews wurden Informationen darüber erhoben, an welchen Punkten die verschiedenen Teilnehmenden Veränderungsbedarfe innerhalb des Museum sehen. Die Ergebnisse der Befragung wurden von der externen Begleitung ausgewertet, aufbereitet und in einem umfassenden Bericht anonymisiert zusammengefasst. Um die Ergebnisse ins Haus zu transportieren, gab es verschiedene Gesprächsrunden, bei denen Nachfragen gestellt und diskutiert werden konnten. Zudem wurde der Bericht allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht.

In einem nächsten Schritt ging es in der »Follow-Up-Phase« darum, die in der Befragung identifizierten Handlungsfelder für das Haus zu konkretisieren und erste Veränderungsschritte zu entwickeln. Hierzu wurden u. a. Workshops mit den einzelnen Abteilungen des Hauses durchgeführt. Ziel war es, die Teilnehmenden bei der Reflexion der eigenen (Zusammen-)Arbeit und den Strukturen in der eigenen Abteilung zu unterstützen. Zudem wurden Ideen entwickelt, um konkrete Veränderungen innerhalb der Abteilung gemeinsam anzugehen. Ebenso dienten die Workshops der Vermittlung neuer Arbeitsmethoden (z. B. beispielsweise Time-Boxing-Tools aus dem agilen Arbeiten oder »Aktionspläne« zur Strukturierung und Festlegung von Zuständigkeiten und Evaluationszeitpunkten für Veränderungsschritte). Einige dieser Methoden sind erfreulicherweise mittlerweile fest in den Arbeitsalltag einiger Kolleg\*innen integriert.

Um eine weitere Partizipationsmöglichkeit zu bieten, wurde zudem ein abteilungsübergreifendes Mitarbeiter\*innengremium gegründet. Organisiert wird das Gremium zunächst von der Projektkoordinatorin, langfristig soll es sich aber selbst verwalten. Das Gremium hat die Aufgabe, den OE-Prozess aktiv mitzugestalten und die Praxis der Veränderung im Haus langfristig mit voranzutreiben. Es kümmert sich um abteilungsübergreifende Themen, entwickelt Ideen und Konzepte. Hierbei werden gemeinsam neue und agile Arbeitsweisen und weitere Wege getestet, wie Veränderungsprozesse kollaborativ angegangen werden können. Ob die genannten wie auch alle weiteren Prozessschritte langfristig Früchte tragen werden? Wir wissen es noch nicht, sind aber fest entschlossen, unseren Worten Taten folgen lassen und dem Ganzen mit Mut und einer großen Prise Fehlertoleranz entgegenzuschauen. ■