

**AGILIG**

**LIEDTVA**

**TÄÄT**

**KULTUR IN BEWEGUNG**



**KULTUR IN BEWEGUNG**

# **AGILITÄT – DIGITALITÄT – DIVERSITÄT**

**Zukunftsthemen einer innovationsorientierten**

**Kulturpraxis und Kulturpolitik**

## **TEIL 1**

Eine 3-teilige Publikationsreihe des  
Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

Redaktion und Konzeption:  
Katharina Friesen, Dr. Sabine N. Meyer, Dr. Henning Mohr

6

## VORWORTE

**Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger**

**Dr. Tobias J. Knoblich**

10

## THEORIE

12

**Prof. Dr. Martin Zierold**

Agilität in der Kultur: mehr als ein Modewort?!

16

**Prof. Cornelia Vonhof**

Agilität im Kultursektor – zwischen Hype und Notwendigkeit

24

**Dr. Eva Beermann | Katja Löchter**

Agilität und Verwaltung: ein (Gegensatz-)Paar?

30

**Stefan Althaus**

Agile Antworten auf komplexe Fragen – eine Entwicklung

34

**Katharina Friesen | Dr. Henning Mohr**

Auf Sicht fahren – oder – die Kunst der Veränderung

38

## NEXT PRACTICE

40

**Alissa Krusch | Jasmin Vogel**

Kollaboration als Organisationsform

46

**Anika Ellwart | Dr. Doreen Mölders**

Agiles Management in der Museumsarbeit

52

**Christopher Vila**

Agile Kultur – das Netzwerk für Wandel in der Kultur

58

**INTERVIEWS**

60

**Lena Krause**

FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V.

66

**Dr. Christina Ludwig**

Stadtmuseum Dresden

70

**TOOLS**

72

**Anke von Heyl**

Entwicklung durch Kommunikation und Empowerment

80

**Katharina Knapp**

Methoden zur Geschäftsmodellierung für zukunftsweisende Organisationen

86

**Silke Förtsch | Lena Mäusezahl**

Wie künstlerische Interventionen den Nährboden für agile Organisationskultur gestalten

92

**Dr. Andrea Geipel**

Mit Storytelling in 5 Schritten zu mehr Agilität in der Kultur

96

**Sabine Jank**

Be Agile Camp – agile Transformation als Team gestalten

102

**Daniel Brown**

Mit der „Lean-Start-up“-Methode neue Kulturprodukte schaffen

108

**Moritz von Rappard**

Direkt und konkret: Co-Kreation und Partizipation mit heterogenen Gruppen

112

**AUTOR:INNEN**

114

**IMPRESSUM**

**ALIT**

# VO RW ORT

**DR. BARBARA RÜSCHOFF-PARZINGER**

KULTURDEZERNENTIN DES LANDSCHAFTSVERBANDES WESTFALEN-LIPPE

Kaum ein Text, Vorwort oder Grußwort – gerade im Kulturbereich – kommt heute ohne Verweis auf die letzten 1,5 Jahre Pandemie aus. Während dieser stetige Rekurs fast schon monoton erscheinen mag, wird – auch in vielen Artikeln dieses Heftes – deutlich, dass sich die Krise und ihre Auswirkungen auf die Kultur nicht so einfach abschütteln lassen. Die Pandemie hat die Kultur nicht nur in ihren Grundfesten erschüttert, sondern offenbart, wo die Herausforderungen der nächsten Jahre liegen. Wir haben einerseits gelernt, was die Kultur durch Kreativität, Innovation und Spontaneität zu leisten vermag, aber auch schmerzlich feststellen müssen, wie fragil der Kulturbetrieb ist, welche Leerstellen und Bedarfe es angesichts der digitalen Transformation, des Klimawandels, neuer Arbeits- und Kollaborationsmodelle und nicht zuletzt mit Blick auf die vielfältige und heterogene Gesellschaft gibt.

Dies alles gilt es proaktiv anzugehen und die Stärke der Kultur, also ihre Flexibilität und Innovationskraft, zu festigen und zugleich die kulturellen Infrastrukturen angesichts drängender gesellschaftlicher Herausforderungen zukunftsfähig zu gestalten. Eine Gesellschaft im Wandel braucht eine aktive kulturelle Landschaft und eine starke Kulturpolitik, die sich mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen und sich aktiv weiterentwickeln kann.

Diesen Prozess hat der LWL bereits 2019 initiiert und ein *Kulturpolitisches Konzept* auf den Weg gebracht, welches die Weichen für die Arbeit der LWL-Kultur mit Blick auf die Herausforderungen der nächsten Jahre stellt. In einem breiten Beteiligungsprozess haben wir damit eine zukunftsgerichtete Vision entwickelt, die Impulse und Akzente für künftige Anforderungen und

Handlungsbereiche der vielfältigen Kulturregion Westfalen-Lippe aufzeigt. Das Kulturpolitische Konzept versteht sich als dynamischer Wegweiser, der die künftige Ausrichtung der Kulturarbeit und Kulturpolitik des LWL begleiten soll.

Gemeinsam mit der Kulturpolitischen Gesellschaft möchte der LWL diesen Diskurs nun noch stärker in den Fokus rücken und damit eine innovationsorientierte Kulturpolitik und Kulturpraxis inspirieren. Das Ergebnis dieser fruchtbaren Zusammenarbeit ist eine 3-teilige Schriftenreihe, die die „Kultur in Bewegung“ in den Blick nimmt. Im Zentrum stehen dabei die übergeordneten Themen **Agilität – Digitalität – Diversität**, die mit ihren Bezügen zu Kulturpolitik und Kulturpraxis jeweils in einer eigenen Ausgabe intensiv behandelt und verhandelt werden.

Den Start macht der Themenkomplex *Kultur der Agilität*. Dies meint die Flexibilität organisationaler Strukturen sich dynamisch an gesellschaftliche Veränderungen anzupassen, neue Arbeits- und Verfahrensmethoden auszuprobieren und damit neue Problemlösungen denkbar zu machen und in Potentiale zur Verbesserung der kulturellen Infrastrukturen umzuleiten. Von Kulturpolitik über Kulturverwaltung bis hin zu Kulturpraxis werden im Folgenden verschiedene Perspektiven gebündelt, die die Rolle der Kultur(politik) im derzeitigen gesellschaftlichen Transformationsprozess in den Blick nehmen und praktische Methoden aufzeigen, um die eigene Arbeitsweise agil(er) zu gestalten.

**Eine inspirierende Lektüre wünscht  
Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger**

# VO RW ORT

**DR. TOBIAS J. KNOBLICH**

PRÄSIDENT DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT E.V.

Schon vor der Coronakrise befanden wir uns in einer Phase gesellschaftlicher Übergänge. Die Pandemie hat diesen Prozess disruptiver Veränderungen lediglich beschleunigt und uns auch in der Kulturpolitik mehr denn je die Notwendigkeit des gestaltenden Handelns ins Bewusstsein gerückt. Globalisierung, Migration, Digitalisierung und Klimawandel sind dabei nur grobe Schlagworte für die hier gemeinten Prozesse, die sich verschränken, einander überlagern und antreiben, die für das Ende der Gewissheiten oder – wie Andreas Reckwitz schreibt – für das „Ende der Illusionen“ in der Spätmoderne stehen. Das Krisenhafte: Demokratie und Fortschritt bilden kein zwangsläufiges Amalgam mehr, Wachstum wird als Gefahr vollends erkennbar und die Rede vom Anthropozän entlarvt den Menschen als globalen Veränderungstreiber, der die eigenen Existenzgrundlagen zu verspielen droht. Wir müssen unser Leben ändern – und zwar schnell und grundlegend. Wandel in Form gesellschaftlicher Transformationen darf keine Zustandsbeschreibung mehr sein, sondern muss als Haltung und Grundlage des Handelns auch im Kulturbereich aufgegriffen werden.

Dabei ist eine Methode und Haltung von entscheidender Bedeutung: Agilität. Wer sehr dynamische Veränderungen durchschreiten und neue Konzepte entwickeln will, benötigt adaptive, iterative Lösungswege. Aber gemeint ist auch eine agile Steuerung und Managementauffassung in den Kulturbetrieben und Projekten. Schließlich braucht es nicht zuletzt eine agile Debattenkultur, die zur Sprache bringt und leitformelhaft erfasst, was gerade passiert, dem evolutiven Prozess tragfähige Zielbilder entringt und diese wirksam werden lässt. Mit Agilität versetzen wir uns in die Lage,

die Dynamik zu beherrschen, ob im Kulturmanagement oder in der Kulturpolitik.

Denn eines ist klar: Eine Kulturpolitik, die sich als Gesellschaftspolitik versteht, kann sich nicht darauf reduzieren, allein ihre Institutionen und Förderpolitiken durch unruhige Fahrwasser zu manövrieren, indem sie die Transformationen punktuell auf ihr Feld bezieht – was schon eine große Herausforderung darstellt. Sie muss vielmehr eine neue Erzählung finden, die Veränderungen, die in vielen Fällen noch ungerichtet verlaufen und in ihren Konsequenzen nicht in Gänze offenliegen, wirkungsvoll thematisiert und konzeptualisiert. Zukunft braucht eine Sprache, die die Pfade der Gegenwart verlässt, denn Zukunft ist mehr als verlängerte Gegenwart. Sie sollte auch nicht als Schicksal erlitten werden, das uns ereilt. Kulturpolitik wird getragen von der Kraft der Antizipation, der lustvollen Hinwendung zu Transformationen, um ihrer Dynamik gute Lösungen zu entringen, aktiv und nicht passiv zu sein. Die kulturpolitische Gesellschaft, die für konzeptbasiertes Arbeiten steht, aber mehr denn je als Thinktank agiert, angewandte Forschung betreibt und Debatten organisiert, stellt sich als „Agentin“ einer Kulturpolitik der Transformation dieser komplexen Aufgabe. Und sie geht Kooperationsbeziehungen ein, um das Feld zu vermessen.

**Dr. Tobias J. Knoblich**

TH

EO R

IE

IN

KULT

AGI

LITÄT

DER

TUR

11

PROF. DR. MARTIN ZIEROLD

# AGILITÄT IN DER KULTUR: MEHR ALS EIN MODEWORT?!

## **Agilität in der Kultur: mehr als ein Modewort?!**

*Agil* – dieses Wort hat in den vergangenen Jahren eine bemerkenswerte Karriere gemacht. Agiles Projektmanagement gilt als Gebot der Stunde, ganze Organisationen wollen oder sollen agiler werden, ja: Agilität scheint, wenn man manchen Managementberater:innen Glauben schenkt, die Lösung vieler Probleme zu sein, die sich Organisationen im 21. Jahrhundert stellen. Auch in manchen Kulturorganisationen ist das Wort inzwischen präsent – wie so oft ein wenig zeitversetzt nach seiner ersten Blüte in Wirtschaftsunternehmen. Nicht zuletzt macht auch das Netzwerk *#AgileKultur* von sich reden, in dem sich mittlerweile eine beachtliche Zahl innovationsbereiter Kulturmanager:innen kollegial austauscht und gegenseitig berät.

## **Agilität – ihre Vagheit ist ihr Erfolgsrezept**

Kritiker:innen des Diskurses mahnen vielfach, dass der Begriff *agil* notorisch vage und undefiniert sei. Diese Kritik ist nicht unberechtigt und verkennt dabei doch, dass der Erfolg des Begriffs auch in seiner Offenheit und Variabilität begründet liegt. Jede enge, allgemeingültige Definition würde dem Begriff einen großen Anteil seiner Attraktivität rauben. Denn gerade seine Anwendbarkeit in unterschiedlichen Kontexten für recht verschiedene Zwecke und dass er dabei dennoch Gemeinsamkeiten andeutet, macht ihn aktuell so reizvoll. Unter dem Label *Agile Kultur* können sich Menschen und Organisationen miteinander austauschen und vernetzen, ohne sich einer durchdefinierten Schule oder enggefassten Programmatik verschreiben zu müssen: Sie bleiben frei und flexibel und erleben sich zugleich als Teil einer Community mit einem gemeinsamen Kern und gemeinsamen grundlegenden Werten und Zielen.

## **Alles andere als Anything Goes: Agiles Projektmanagement**

Der Begriff der Agilität wurde in seiner heutigen Form vor rund 20 Jahren zunächst vor allem im Kontext der Softwareentwicklung propagiert und prominent gemacht. Wer sich mit Methoden des Agilen Projektmanagements befasst, wird dabei feststellen, dass *Agilität* in diesem Kontext

alles andere als vage ist. Agiles Projektmanagement, etwa nach der *Scrum*-Methode, zeichnet sich durch ein hohes Maß an innerer Strukturiertheit aus. Es definiert klare Rollen für alle Beteiligten und sieht inhaltlich offene, in der Form jedoch präzise beschriebene Projektschritte vor, die sich zyklisch wiederholen. Gerade das Denken in kurzen und zeitlich überschaubaren Sprints erlaubt es, schneller voranzuschreiten und dabei flexibler auf unerwartete Entwicklungen oder Rückmeldungen von Kund:innen einzugehen, als dies mit einem vergleichsweise langfristig planenden, klassischen Projektmanagement möglich wäre.

## Agile Kulturorganisationen – ein gemeinsamer Kern

Ausgehend vom Erfolg agiler Projektmanagement-Methoden hat der Begriff Agilität seinen Siegeszug durch die unterschiedlichsten Organisationen angetreten. Auch wenn er dabei deutlich an Präzision verloren hat, so ist doch weiterhin ein gemeinsamer Kern erkennbar, der von den meisten Protagonist:innen agiler Organisationen vertreten wird. Im Folgenden werden drei Grundprinzipien skizziert, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, allerdings sicherlich u. a. zu einem solchen gemeinsamen „Kernverständnis“ gehören:

### Stakeholder-Orientierung

Agile Organisationen forcieren eine Öffnung zu ihren Nutzer:innen und anderen Stakeholdern. Wann immer möglich werden aktuelle oder angestrebte Nutzer:innen bereits in die Planungsprozesse von Projekten oder Angeboten eingebunden oder zu Feedback eingeladen. Gerade das Wissen über die eigenen Zielgruppen und der Austausch mit den Stakeholdern dient agilen Organisationen dazu, eine Überbetonung der Innenperspektive zu vermeiden. Im Kontext von Kulturorganisationen besteht ein enger Bezug zu Ansätzen des *Audience-Developments* und des *Community-Buildings*, ohne dass dies in den jeweiligen Konzepten explizit so benannt wäre.

### Iterative Prozesse und Denken in Prototypen

Agile Organisationen verabschieden sich von Perfektionismus und einer „Ganz oder gar nicht“-Haltung gegenüber Projekten, Initiativen und anderen Aktivitäten. Stattdessen wird der Nutzen von Experimenten, Trial-and-Error-Verfahren und fortwährenden Lernprozessen betont. Bei einer *Konzeptorientierung* geht ein Projekt erst dann in die Umsetzung, wenn ein als „fertig“ geadeltes, umfassendes Konzept vorliegt und abgesegnet worden ist. Diese *Konzeptorientierung* wird durch eine *Produktorientierung* ersetzt, bei der bereits nach der Klärung lediglich erster grundlegender Fragen schrittweise Umsetzungsversuche unternommen werden. Im Sinne eines Denkens und Handelns in und durch *Prototypen* werden verschiedene Stufen eines Angebots oder eines Produkts für mögliche Nutzer:innen zugänglich gemacht und basierend auf deren Feedback, den Erfahrungen und Evaluationen weiterentwickelt.

### Mitarbeitendenzentrierte Führung

Die skizzierte Forcierung einer stärkeren Außenorientierung und das höhere Entwicklungstempo von der ersten Idee bis zum sichtbaren Ergebnis erfordern eine andere Arbeitsweise im Inneren. Zentral dabei ist die Betonung eigenverantwortlichen Arbeitens der jeweils beteiligten Mitarbeiter:innen. Das Führungsverständnis von agilen Organisationen sieht klassische Führungskräfte vor allem in moderierenden und coachenden Rollen und propagiert eine starke Mitarbeiter:innen-Zentrierung. Hier besteht eine große Nähe zu den Diskursen um *Shared* oder *Distributed Leadership* und *New Work*.

## Auf dem Weg zur agilen Organisationskultur

Bereits diese drei grundlegenden Prinzipien für agile Ansätze machen deutlich, dass es sich bei Agilität zwar um ein offenes Konzept handelt, das ernst genommen jedoch sehr konkrete und weitreichende Implikationen für den Organisationsalltag hat. Auch viele Praxisbeispiele zeigen, dass der Versuch, „ein bisschen agil“ zu werden, in eher traditionellen Organisationen häufig schnell an Grenzen kommt oder zu Konflikten zwischen etablierten und agilen Logiken, Werten und Arbeitsweisen führt. So handelt es sich bei agilen Ansätzen – so offen, flexibel und vage sie auch auf den ersten Blick erscheinen mögen – keineswegs nur um neutrale Erweiterungen des Werkzeugkastens. Gerade die agilen Ansätze zielen mittel- und langfristig auf eine Transformation von Organisationskulturen, so dass Agilität nicht einfach als instrumentelle Managementmethode, sondern im Kern als Programmatik einer Organisationskulturentwicklung verstanden werden kann und sollte.

## Agile Organisationen – warum jetzt?

Vieles von dem, was heute unter dem Label *agile Organisation* propagiert wird, ist keineswegs völlig neu. Auch unter Schlagwörtern wie der *lernenden Organisation*, des *Wissensmanagements* oder der *Qualitätsentwicklung* und vielen weiteren wurden in der Vergangenheit bereits Vorschläge unterbreitet, die auf ähnlichen Diagnosen basierten und in ähnliche Richtungen weisen. So mag ein Teil des Erfolgs des Agilitätsdiskurses auch darin gründen, dass er sich manchen zeitlosen Thematiken von Führung und Organisationsentwicklung widmet und diese mit neuen Begriffen neu beschreib- und bearbeitbar macht – ohne, dass die einzelnen Elemente tatsächlich in all ihren Facetten neu im Sinne von *nie dagewesen* wären. Zugleich wäre es zu einfach, die Attraktivität agiler Ansätze allein auf gutes Begriff Marketing zu reduzieren, das Altbekanntes in einer neuen Verpackung darbietet. Ein weiterer Grund für den Erfolg des Diskurses über agile Organisationen liegt darin, dass die Grundannahmen an vielen Stellen passgenaue Antworten auf viele sehr konkrete Herausforderungen für Organisationen der Gegenwart geben.



Da die Umwelt von Organisationen immer komplexer wird, können sinnvolle Angebote nicht mehr allein in der Innenwelt einer Organisation entstehen. Die stärkere Außenorientierung in agilen Organisationen fördert den Austausch mit Nutzer:innen und anderen Stakeholdern und ist essenziell für die Anschlussfähigkeit und Passung der Angebote. Das iterative Vorgehen wiederum ist eine Reaktion auf das Wissen um ungeplante Nebenfolgen, die jede Intervention in komplexen Systemen mit sich bringt: Es gibt kaum eine Veränderung in einem Arbeitsbereich einer Organisation, die nicht an anderer Stelle zu Effekten führt, die nicht antizipiert worden

**AGILITÄT KANN ZUGLEICH ZIEL UND WEG SEIN – IM BEMÜHEN UM KULTURORGANISATIONEN, DIE BEWEGLICHER, EXPERIMENTIERFREUDIGER UND IM ENGEREN AUSTAUSCH MIT DER GESELLSCHAFT SIND.**

sind. Erst durch ein schrittweises, zyklisches Vorgehen kann auf solche ungeplanten Effekte zeitnah und angemessen reagiert werden und können auch andere in Zeiten dynamischer Entwicklungen erwartbare Veränderungen bis hin zu Zielverschiebungen in einen laufenden Prozess integriert werden. Auch die stärkere Mitarbeitenden-Zentrierung lässt sich nicht nur als Voraussetzung für die veränderten Arbeitsweisen im Rahmen agiler Ansätze sehen, sondern zudem auch als Antwort auf veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt von zunehmend anspruchsvoller:en Arbeitnehmer:innen, wie sie etwa Forschungen zu jüngeren Generationen auf dem Arbeitsmarkt beschreiben.

### **Agile Kulturorganisationen – dringend jetzt!**

Neben diesen allgemeinen Überlegungen bieten agile Ansätze für Kulturorganisationen noch eine zusätzliche Attraktivität: Nicht erst seit dem Corona-Kultur-Lockdown wächst das Bewusstsein dafür, dass manche Kulturorganisation nach Jahren oder gar Jahrzehnten vergleichsweise hoher Stabilität zunehmend unter Veränderungsdruck geraten. Eingefordert wird dabei ein ganzes Portfolio an Transformationsthemen: mehr gesellschaftliche Relevanz, eine neue Führungskultur, mehr Diversität und Teilhabe, mutigere Schritte der Digitalisierung, mehr Engagement mit Blick auf Nachhaltigkeit der eigenen Aktivitäten – die Aufzählung ließe sich noch fortsetzen. Eine derart lange Liste an Veränderungsbedarfen kann schnell zu Resignation und Überforderung führen – insbesondere, wenn man den Anspruch hat, erst dann aktiv zu werden, wenn ein umfassendes, vollständiges Konzept vorliegt. Agile Ansätze können auch und gerade bei solch weit reichenden Veränderungsprojekten Entlastung bringen, weil sie es erlauben, ohne Anspruch auf Vollständigkeit schneller ins Handeln zu kommen und erste, motivierende Erfolge zu erreichen. So kann Agilität zugleich Ziel und Weg sein – im Bemühen um Kulturorganisationen, die beweglicher, experimentierfreudiger und im engeren Austausch mit der Gesellschaft sind.



# AGILITÄT IM KULTURSEKTOR – ZWISCHEN HYPE UND NOTWENDIGKEIT

Das Zauberwort der Stunde heißt *Agilität*. Es scheint keinen (Management-)Kontext zu geben, der sich nicht mit dem Begriff agil aufwerten ließe: agile Organisation, agile Führung, agile Verwaltung, agiles Museum, agile Bibliothek, agiles Krankenhaus ...

## Woher kommt dieser Hype?

Begründet wird er üblicherweise damit, dass wir in einer sogenannten VUCA-Welt<sup>1</sup> leben. VUCA ist ein Akronym der englischen Begriffe *volatility, uncertainty, complexity und ambiguity*.

- ▣ **Volatilität (volatility):** beschreibt das Umfeld von Organisationen, das sich ständig verändert und zwar nicht langsam und kontinuierlich, sondern sprunghaft. Kund:innen und Lieferant:innen ändern ihre Verhaltensweisen, neue Geschäftsmodelle entstehen quasi über Nacht und bestehende werden verdrängt. Der Innovationsdruck ist hoch.
- ▣ **Ungewissheit (uncertainty):** markiert, dass Organisationen nicht wissen, was als nächstes passieren wird, dass Prognosen schwieriger oder unmöglich sind, und selbst wenn verschiedene Optionen bekannt sind, ist unklar, welches Ereignis mit welcher Wahrscheinlichkeit eintritt.
- ▣ **Komplexität (complexity):** bedeutet, dass Handlungen weder vorab berechnet, noch Ursachen im Nachhinein eindeutig zurückverfolgt werden können. Die Systeme, in denen sich Organisationen bewegen, sind vielschichtig.
- ▣ **Ambiguität (ambiguity):** benennt die Mehr- oder Doppeldeutigkeit von Begriffen und Sachverhalten. Situationen sind ambivalent, also widersprüchlich. Ein gemeinsamer Kanon ist kaum noch vorhanden.

Agilität wird nun als Antwort auf dieses Bündel von Herausforderungen verstanden. Es gibt eine Unzahl an Definitionen von Agilität. Ein paar wenige seien genannt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014): What a Difference a Word Makes. Understanding Threats to Performance in a VUCA World. In: Business Horizons 57 (3), S. 311-317.

„Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“<sup>2</sup>

„Dazu muss es sich schnell an (interne und externe) Veränderungen anpassen, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen.“<sup>3</sup>

„Das Gegenteil von Agilität ist die Trägheit eines Unternehmens.“<sup>4</sup>



Zusammenfassend kann man festhalten, dass Agilität oder das Agilsein Anforderungen an Organisationen, auch Organisationen im Kultursektor, formuliert: Organisationen sollen Veränderungen in ihrer Umwelt möglichst früh antizipieren, Dynamiken ihres spezifischen Markts erkennen und dementsprechend ihre Strukturen, Angebote und Services anpassen. Das klingt sinnvoll, oder?

Aber seien wir ehrlich: Gibt es tatsächlich eine Person im Management, egal in welcher Organisation, die sich hinstellen und postulieren würde, das Gegenteil sei richtig? Wohl kaum. In aller Regel werden Manager:innen für sich in Anspruch nehmen, bereits im Sinne ihrer Organisation zu handeln. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass wir uns in einer Welt bewegen, die wir als VUCA wahrnehmen und die in vielerlei Hinsicht Überraschungen und unerwartete Herausforderungen bietet. Sind wir im öffentlichen Sektor und in Kultureinrichtungen ausreichend darauf vorbereitet?

In den Definitionen steckt ein weiterer wichtiger Aspekt: Agilität und agiles Arbeiten sind dann nötig, wenn die Umwelt und der Markt, für den eine Organisation arbeitet, sich als VUCA darstellt. In stabilen Umfeldern ist Agilität nicht zwingend erforderlich. Dort kann sie vielmehr eine Verschwendung von Ressourcen darstellen.

---

<sup>2</sup> Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995): Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold (New York).

<sup>3</sup> Dove, R. (2001): Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise, Wiley (New York).

<sup>4</sup> Hannan, M., Freeman J., (1989): Organizational Ecology (Cambridge).

## Zwischen komplex und kompliziert

Hilfreich ist eine weitere Unterscheidung, die unsere Bewegung zwischen der stabilen und der VUCA-Welt beschreibt, nämlich die zwischen *kompliziert* und *komplex*.

Kompliziertes lässt sich oft mit einer Kausalkette abbilden: „Wenn ich dieses tue, dann passiert jenes.“ Für komplizierte Fragestellungen gibt es meist mindestens eine zutreffende Antwort. Solche Fragenstellungen lassen sich mit Erfahrung und Wissen beantworten, auch wenn sie wesentlich mehr Wissen voraussetzen als einfache Fragen. Hier können Expert:innen einbezogen werden. Planung und dokumentierte Prozesse sind geeignete Instrumente, um mit komplizierten Sachverhalten gut und effizient umzugehen.

Anders ist es jedoch bei komplexen Fragestellungen. Jede Teilentscheidung in einem komplexen Prozess hat Konsequenzen, die richtungsweisend wirken und so eine neue Dynamik anstoßen können. Das heißt kurz gesagt, dass Ursachen und Wirkungen in komplexen Umgebungen – wenn überhaupt – erst rückblickend sichtbar werden. Komplexität bedeutet demnach, eine Gleichung mit mehreren Unbekannten beantworten zu müssen.

## Welche Folge haben diese Unterscheidungen zwischen einer VUCA- und einer stabilen Umwelt sowie zwischen komplexen und komplizierten Fragestellungen?

So schwierig es im konkreten Fall auch sein mag, beide Welten klar voneinander zu unterscheiden, so hilfreich ist es doch, sich diese beiden Zustände als Pole immer wieder klarzumachen. Denn je nachdem, wo sich ein Problem, eine Situation, ein Projektauftrag oder eine Herausforderung für eine Organisation zwischen diesen gedachten Polen einordnen lässt, sollte mit jeweils anderen Instrumentarien und Vorgehensweisen auf sie geantwortet werden.

## Ansatzpunkte für agile Organisationen<sup>5</sup>

In einer VUCA-Welt stehen wir komplexen Herausforderungen gegenüber. Dabei stellen wir fest, dass drei Dinge leider meist nur in der Theorie zutreffen:

- ▣ Die Auftraggeber:innen wissen, was sie wollen.
- ▣ Die Realisierenden wissen, wie das Problem zu lösen ist.
- ▣ Während des Projektverlaufs ändert sich nichts.

Dabei stehen die Begriffe *Auftraggeber:innen*, *Realisierende* und *Projektverlauf* stellvertretend für übliche Rollen. So können *Auftraggeber:innen* die Vorgesetzte, die Referatsleitung, die Kundin oder die Politik sein. Ein Auftrag kann sich auch aus gesetzlichen Vorgaben ergeben. Es sind komplexe Umweltbedingungen und Anspruchsstrukturen, in denen Kultureinrichtungen agieren. Der Begriff *Realisierende* steht als Platzhalter für interne Rollen wie Sachbearbeiter, Projektleiterin oder eine sonstige Fachperson. Das *Projekt* kann auch eine beliebige fachliche Fragestellung sein, ein komplexer Geschäftsprozess, die Entwicklung eines neuen Service oder auch eine Krisensituation.

---

<sup>5</sup> Vgl. Levesque, V., Vonhof, C. (2018): Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Springer (Heidelberg).

Der gelebte Alltag und die Planungsannahmen gehen oft von idealen Rahmensettings aus. Daher wird viel Energie in Versuche gesteckt, mit Wissen und Erfahrung auf komplexe Situationen so zu reagieren, als seien sie kompliziert oder gar Routine. In der Praxis sind es jedoch drei Dinge, denen wir begegnen:

- ▣ Auftraggeber:innen entdecken erst unterwegs genauer, was wirklich benötigt wird – denn sie verstehen den Weg und die Zusammenhänge zunehmend besser. Die Ziele schärfen sich immer mehr.
- ▣ Realisierer:innen entdecken erst Schritt für Schritt, welche Optionen es gibt, um das Problem zu lösen – denn sie lernen mit jedem Schritt mehr und können die Umstände immer besser einschätzen.
- ▣ Vieles ändert sich im Projektverlauf – denn die Welt dreht sich außerhalb des Projektes unbeirrt weiter.

Diese Beschreibung macht deutlich, dass ausreichendes Wissen zu Beginn eines komplexen, neuen, unbekanntem Problemlösungs- oder Entwicklungsprozesses weder auf Seiten der Auftraggeber:innen noch der Realisierer:innen vorhanden ist. Das Abarbeiten eines bekannten Vorgehens oder eines definierten Prozessablaufs ist daher nicht möglich. Auch eine detaillierte Projektplanung mit kleinteiligen Arbeitspaketen und Meilensteinen gleicht eher einem Business-theater als einem zielführenden Vorgehen. Was also tun?

### **Das Ganze in den Blick nehmen:<sup>6</sup>**

Komplexität lässt sich nicht sinnvoll reduzieren, weil die Realität komplex ist. Komplexität kann aber gemeinsam von verschiedenen Fachpersonen aus verschiedenen Blickwinkeln und Ebenen erfasst und bearbeitet werden. Eine agile Herangehensweise empfiehlt, einerseits diese Komplexität und zugleich einen längeren Zeitraum in den Blick zu nehmen und für Schlüsselrisiken Vorsorge zu treffen. Dann kann kurzfristig und flexibel gesteuert und dennoch die grobe Richtung beibehalten werden. Agilität bedeutet die Fähigkeit, schnell zu handeln. Doch hinter diesem schnellen Handeln muss eine klare Vorstellung von der übergeordneten Entwicklungsrichtung stehen.

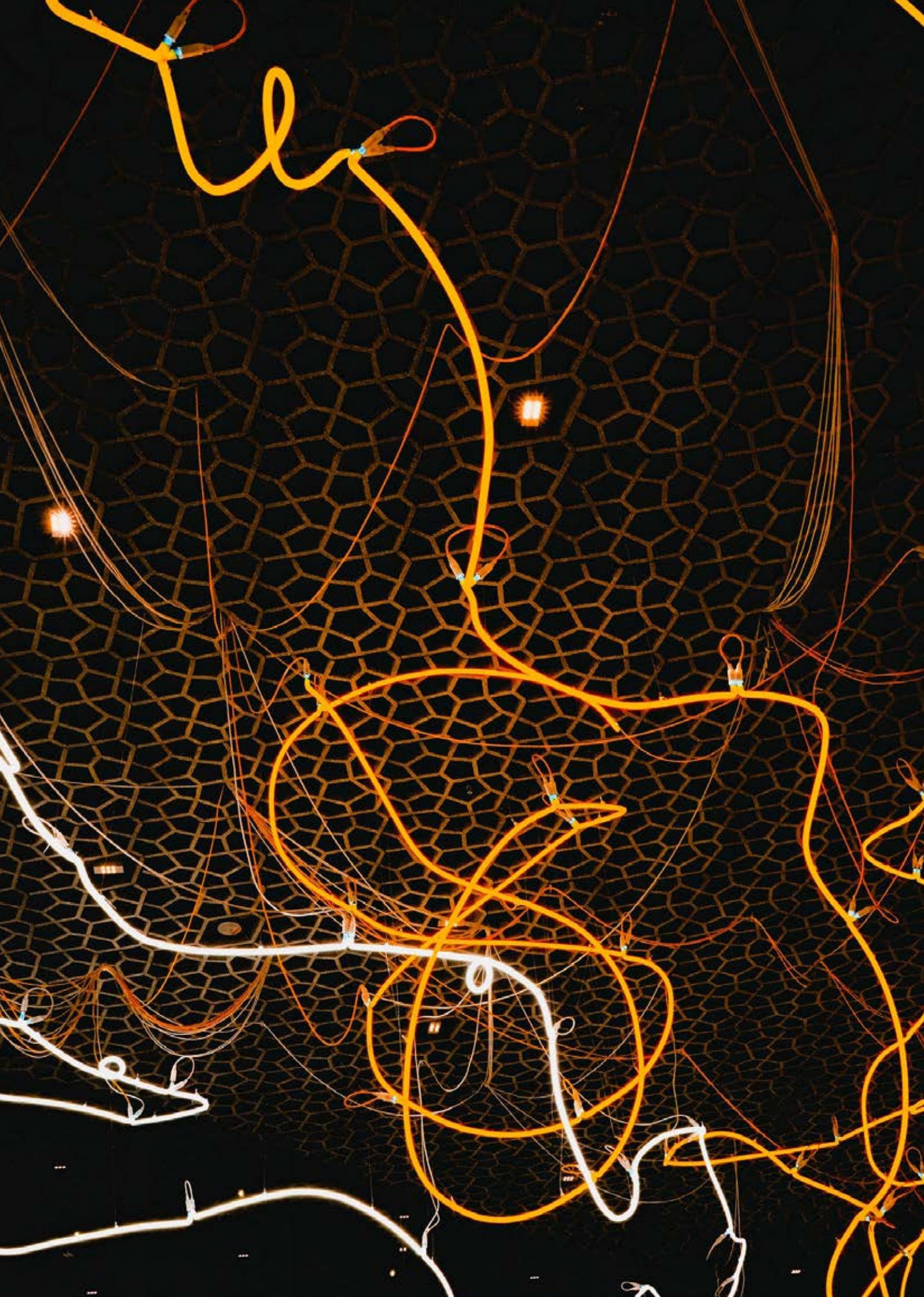
### **Cross-funktionale verantwortliche Teams bilden:**

Ein zentrales Kulturmuster vieler Institutionen ist das Denken in Zuständigkeiten. Für jede Aufgabe gibt es eine zuständige Organisationseinheit, eine Abteilung oder ein Team. Komplexe Aufgaben werden so gut es geht in Einzelhäppchen zerteilt. Dieses gängige Denkmuster zielt auf die Reduktion von Komplexität durch Zerteilung. Agiles Vorgehen bedeutet hingegen, übergreifende Teams zu bilden aus Expert:innen, die unterschiedliche Kompetenzen und Sichtweisen einbringen können, um zu ganzheitlichen und gerade nicht zu segmentierten Lösungen zu kommen. Das Team als Ganzes ist für die korrekte Auftragsbearbeitung verantwortlich. Es steht im regelmäßigen Kontakt und sucht bei auftretenden Hindernissen gemeinsam nach Ideen zu ihrer Beseitigung. Es hilft dabei, aus der Position isolierter Einzelkämpfer:innen herauszufinden und Unterstützung im Team und eventuell auch bei Nachbarteams oder in *Communities of Practice* zu finden.

---

<sup>6</sup> Die folgenden Prinzipien wurden vom Forum Agile Verwaltung formuliert (vgl. Bartonitz, M. et. al (2018): Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann). Sie stellen eine in Fokus und Wording erweiterte und auf den öffentlichen Sektor zugeschnittene Version der Leitsätze des Agilen Manifests dar (<https://agilemanifesto.org/>).





### **Die Anspruchsberechtigten einbeziehen:**

Kultureinrichtungen arbeiten nicht im luftleeren Raum, sondern für Anspruchsberechtigte (Kund:innen, Bürger:innen, Klient:innen etc.). Bei öffentlichen Großprojekten ist es schon ins Bewusstsein gedrungen, dass die Einbeziehung der Betroffenen von Anfang an den Projekterfolg nur selten behindert, sondern ihn vielmehr häufig sogar fördert. Agiles Arbeiten dehnt dieses Prinzip auf alle diejenigen komplexen Aufgaben aus, bei denen es praktisch möglich und rechtlich zulässig ist. Stichworte sind hier Partizipation, Open Innovation und Coproduktion. Soll Partizipation oder Coproduktion gelingen, ist es unabdingbar, dass Prozesse offen gestaltet werden und dass die Bereitschaft entwickelt wird, Traditionen zu hinterfragen und von bewährten Lösungen abzuweichen.

### **Mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren:**

Dass am Anfang oft nicht klar ist, worin das gute Ende bestehen könnte, wurde oben beschrieben. Wie sieht ein Projektplan oder ein Vorgehenskonzept dann aus? Hier erfolgt ein radikaler Bruch mit gewohnten Denkmustern: Es wird auf umfangreiche Pläne verzichtet, die für ein ganzes Jahr oder länger gelten sollen. Stattdessen arbeitet das Team bewusst in einem Experimentiermodus, wertet Erfahrungen schnell aus, verstärkt Erfolgreiches, verwirft Wirkungsloses. Eine der bekanntesten agilen Methoden heißt *Scrum*. Bei Scrum gibt es zu jedem Projekt ein Umsetzungsteam. Dieses Team organisiert sich in festen Zeitintervallen, die *Sprints* heißen. Nach jedem Intervall sollen, wo immer möglich und sinnvoll, in sich abgeschlossene und bereits nutzbare Zwischenergebnisse geliefert werden. Die Vereinbarung fester Abstimmungstermine spart Koordinationsaufwand, der feste Arbeitsrhythmus tut dem Team gut, die Zwischenergebnisse machen Nachsteuern und Verbessern möglich und greifbare Teilergebnisse motivieren zum Weitermachen.

### **Sich regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen:**

Hier kommen die kurzen Intervalle und das bewusste Erstellen von Zwischenergebnissen zum Tragen. Die Teilergebnisse der einzelnen Sprints sind auf Nutzbarkeit ausgerichtet, auch wenn das Gesamtprodukt noch nicht fertig ist. Diese Teilergebnisse kann man ausprobieren und sich Feedback der Betroffenen, der Auftraggeber:innen oder der Anspruchsberechtigten einholen. Fällt das Feedback kritisch aus, hat man nur einen kurzen Sprint lang in eine falsche Richtung gearbeitet und nicht eine gesamte Projektlaufzeit. Dieses Prinzip reagiert vor allem darauf, dass Anspruchsberechtigte zu Beginn eines Projektes oft nicht verlässlich und belastbar formulieren können, welche Anforderung sie an eine Lösung stellen. Agile Methoden ermöglichen das gemeinsame Lernen von Anspruchsberechtigten, Auftraggeber:innen und Realisierenden.

### **Das System so immer angemessener machen:**

Durch die oben genannten Prinzipien wird ein ständiger Lern- und Verbesserungsprozess in Gang gesetzt. Die Vorgehensweise ist iterativ und geprägt vom Grundsatz „Experimentieren statt streiten“. So entsteht ein stabiles Systemwissen, ohne in Routinen zu verfallen, die nicht mehr reflektiert werden.

# AGILITÄT UND VERWALTUNG: EIN (GEGENSATZ-)PAAR?

## Agilität in der klassischen Verwaltung

**Der gesellschaftliche, technologische und demografische Wandel stellt die eher administrativ geprägte Verwaltung vor große Herausforderungen. Je moderner eine Verwaltung aufgestellt ist, desto leistungsfähiger kann sie auf diese Veränderungen reagieren und sogar ein wichtiger Standortfaktor im internationalen Wettbewerb sein. Verwaltung kann somit auch aktive Gestaltung bedeuten. Für einen kreativen Schaffensprozess innerhalb der Verwaltung bedarf es jedoch neuer Methoden, wie beispielsweise agiler Arbeitsweisen. Hierarchische Strukturen und agile Arbeitswelt – wie passt das zusammen? Auf den ersten Blick scheinen beide Welten nur wenig gemeinsam zu haben, auf den zweiten Blick liegt die Kraft für Verwaltungen im gekonnten Zusammenspiel beider Ansätze.**

Die traditionelle Hierarchie steht für Ordnung, Konstanz, klare Abstimmungswege und eindeutige Zuständigkeiten. Sie trägt dem Bedürfnis nach Ordnung und Klarheit Rechnung. Agile Arbeitsweisen setzen auf multiprofessionelle Teams, kehren dem Silodenken den Rücken und fördern die Kreativität. Die Verwaltung hat Platz für beide Ansätze, da jeder Ansatz unterschiedliche Bedürfnisse erfüllt: Alles zu agilisieren kann nicht das Ziel von großen Organisationen und Behörden sein. In der klassischen Verwaltungsstruktur, beispielsweise im Bereich der Antragsbescheidung auf einer klaren Rechtsgrundlage, ist ein hierarchisches System sicherlich ein effizientes und zielführendes Instrument. Die Stärke einer agilen Institution liegt in ihrer organisationalen Ambidextrie, also in ihrer Fähigkeit, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Besonders deutlich wird dies, wenn zusätzliche Innovationsprozesse am Rande der Systeme die klassische Aufgabenstruktur befruchten.

Die aktuelle Arbeitswelt ist oft mit der Forderung nach Flexibilität konfrontiert. In der Coronapandemie haben dies viele Organisationen als prägend erlebt. Dezentrales, agiles Arbeiten ist zum *New Normal* geworden. Die Möglichkeiten und Formen agilen Arbeitens sind vielfältig und basieren auf einer bekenntnissichernden Verbindlichkeit für den Prozess. Kanban, Scrum und Design-Thinking leben von der Haltung der Teammitglieder. Diese Methoden entfalten im kreativen Kontext ihre Wirkung. Für die Bescheidung eines Antrags im Standardprozess sind sie allerdings gänzlich ungeeignet.

Die Herausforderung für Verwaltungen liegt darin, die Stärken der jeweiligen Ansätze zu erkennen und aus ihnen passende Handlungsweisen für die jeweilige Situation und Fragestellung abzuleiten. Die parallele Existenz von klassischen und agilen Ansätzen ist somit ein Zielbild moderner Verwaltungen.



---

## Ein Beispiel:

Die Abteilungsleitung gibt das Ziel vor, dass sich die Abteilung serviceorientiert organisieren soll. Dieses Ziel ist sehr abstrakt und kann breit ausgelegt werden. Selbst wenn die Führungskräfte in Klausur gehen und ein serviceorientiertes Konzept vorlegen: Wie kann es gelingen, dass die Mitarbeitenden dies auch akzeptieren, verinnerlichen und danach handeln? Die klassische Hierarchie beantwortet das Thema mit Anweisungen und Verfügungen. Es werden Servicezeiten eingerichtet, Formulierungen in Anträgen angepasst und fertig ist die Serviceorientierung – auf dem Papier. Denn die Haltung der Beschäftigten wird sich nicht durch Anweisungen ändern. Anders geht die agile Welt mit dieser Fragestellung um. Das Team nimmt konsequent die Sicht der Nutzenden ein und spielt die Prozesse der Abteilung aus Sicht der Kundenschaft durch. Dadurch setzt sich ein Team mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen der Abteilung in einem Sprint auseinander und folgt dabei der Logik von Scrum. Die Teammitglieder entwickeln Ideen entsprechend der vorhandenen Bedarfe der Nutzenden und fungieren zugleich als deren Multiplikator:innen. Hier wird einem wichtigen Bedürfnis der Beschäftigten nach Partizipation entsprochen. Nun muss die Organisation diesen neuen Ansatz mit der klassischen Hierarchie, die nach wie vor besteht, in Einklang bringen. Das geschieht in Form von regelmäßigen Rückkopplungen, den *Reviews*, unter Einbindung der Leitungsebenen. In *Release-Meetings* prüft die Führungsebene immer wieder Arbeitspakete und gibt diese für die Organisation frei. So wird die Abteilung zügig in die Lage versetzt, serviceorientierte Angebote zu machen und gleichzeitig die Beschäftigten mitzunehmen.

## Agile Werte

Das Herzstück jeglicher Form agilen Arbeitens sind agile Werte. Diese spiegeln auf einer persönlichen Ebene die Haltung und Einstellung der Mitglieder in agilen Teams wider und sind die Basis für die Zusammenarbeit. Agile Arbeit ist damit eine Frage des Mindsets eines jeden Einzelnen und kann nicht durch die Führungskräfte angeordnet werden. Vielmehr ist es so, dass die Kultur einer Verwaltung durch das gelebte Mindset aller Beschäftigten einschließlich der Leitungsebenen geprägt wird. Ein reines Bekenntnis der Führungskräfte allein reicht deshalb nicht aus. Die agilen Werte müssen für die Mitarbeitenden tatsächlich erlebbar und spürbar gemacht werden, indem agile Experimentierräume angeboten werden. Der Wertekanon der agilen Werte lautet:

### Commitment

Der agile Wert *Commitment* bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden zu der gemeinsamen Aufgabe und dem kollektiven Ziel bekennen. In der agilen Methodik gibt die Führung das *Was* vor, aber nicht das *Wie*, sie formuliert also lediglich die Ziele und Rahmenbedingungen. Die Arbeitsergebnisse und alle dafür nötigen Teilschritte, die sogenannten *Inkremente*, erarbeitet das agile Team autark. Diese Unabhängigkeit und den Raum für die agilen Teams müssen die Leitungsebenen schaffen und bewahren.

### Verantwortung

Jedes Teammitglied übernimmt Verantwortung für seine Aufgaben und das Erreichen des gemeinsamen Ziels. Jede einzelne Person trägt mit ihrer individuellen Expertise und Haltung zum Gesamtergebnis bei. Eigenverantwortliches Handeln entspricht im hohen Maße dem Bedürfnis nach Selbstbestimmtheit der Beschäftigten und fördert die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft, sich für das von den Führungskräften gesetzte Ziel einzusetzen. Partizipation wird erlebbar.

## Mut

Frei nach dem Motto „*Fail early*“ verkörpert dieser Wert die Freiheit, Neues auszuprobieren, und den Mut, Fehler zu machen. Die agile Methodik ist geprägt durch regelmäßiges Feedback und Anpassung der Arbeitsergebnisse, so dass Fehler nicht schädlich, sondern, im Gegenteil, wertvoll sind, um die Qualität der Arbeit zu verbessern. Führungskräfte können diese Haltung fördern, indem sie zum Beispiel Events wie sogenannte *F\*\*\*up-Nights* ermöglichen, in denen die größten Fehler eines Teams gefeiert werden, um daraus zu lernen und Lösungsansätze für die Zukunft zu generieren. Ein stetiger Optimierungsprozess trägt diese Idee.

## Offenheit

Jeder Mensch darf seine Meinung frei und offen äußern. In sehr hierarchisch geprägten Organisationen und bei rigiden Führungskräften, die es gewohnt sind, den Ton anzugeben, erfordert das Erleben dieses Wertes ein Umdenken. Sie werden jedoch schnell erkennen, dass die Vielfalt der Blickwinkel den Gesamtblick schärft.

## Wertschätzung und Respekt

Erfolgreiche agile Teams gehen respektvoll miteinander um und kennen die Stärken (und Schwächen) der anderen Teammitglieder. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, also das Aufbrechen aus den Silos, wird durch die agile Arbeit gestärkt. Diese Heterogenität wird als sinnstiftend erachtet, führt zu einer besseren Vernetzung und ist ein wichtiger Baustein für eine Corporate Identity einer modernen Verwaltung.

## Fokus

„Stop starting. Start finishing“, lautet das Credo, das hinter diesem agilen Wert steckt. Jeder im Team fokussiert seine eigene Aufgabe und setzt seine Ressourcen gezielt und auf

das gemeinsame Ziel gerichtet ein. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte agilen Teams die benötigte Zeit einräumen und den Mehrwert erkennen, der in dem fokussierten Arbeiten steckt.

## Einfachheit

Frei nach dem KISS-Prinzip (Keep it short and simple) wird nicht nur in der Kommunikation auf eine klare und verständliche Sprache geachtet, sondern auch für Projekte und Aufgaben nach einer möglichst einfachen, schlanken Lösung gesucht, um den größtmöglichen Nutzen zu generieren. In diesem Kontext spricht man in der Scrum-Methodik auch von einem *Minimum-Viable-Product* (MVP), also einer ersten einfachen Version eines Produkts, das die Kerneigenschaften bereits enthält, aber noch nicht vollumfänglich ausgestaltet ist. Es dient dazu, möglichst schnell Feedback von den Nutzer:innen zu erhalten, daraus zu lernen und so Fehlentwicklungen vorzubeugen. Also Iteration statt Perfektion. Diese Haltung erfordert einen Lernprozess bei allen Beteiligten, wird aber durch schnelle Erfolge und Fortschritt belohnt.

Auch weiterhin wird es einen klassischen Rahmen geben, in dem prozesskonformes und erlerntes Verhalten gefragt ist. Zugleich führen die Anwendung agiler Methoden und das Erleben agiler Werte unweigerlich zu einem Transformationsprozess, der die intrinsische Motivation aller Beschäftigten, einschließlich der Führungskräfte, steigert und erhebliche Potenziale birgt. Ein agiles Mindset ist Voraussetzung für die Konkurrenzfähigkeit der Verwaltung in der *VUCA*-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent).

## **Rollen- statt Hierarchiedenken**

Die agile Arbeitswelt denkt nicht in Silos und hierarchischen Strukturen, sondern in Rollen. Während in der klassischen Verwaltung die Leitungsebenen für Ordnung und Einfluss stehen, lebt das Rollendenken von fachlichen und persönlichen Stärken der Menschen.

Eine Referatsleitung kann in einem Sprint aufgrund entsprechender Fachkompetenz eine Rolle im Entwicklungsteam einnehmen, während eine andere Person die Rolle des Product-Owners besetzt. Wichtig ist, dass das Team, herausgelöst aus den Zuständigkeits- und Hierarchiegrenzen, selbstorganisiert und eigenverantwortlich zusammenarbeiten kann, um ein möglichst gutes Ergebnis zu erarbeiten. Die Umsetzung des Produktes in den Echtbetrieb erfolgt nach Freigabe durch den Product-Owner und einem Release mit der Leitung.

Diese Rollen stellen neue Herausforderungen an die Personalarbeit. Stellenbeschreibungen, Eingruppierungen und auch die bisherige Personalgewinnung von Verwaltungsorganisationen sind neu zu denken. Die veränderten Rollen und Zuständigkeiten machen aber vor allem ein Umdenken erforderlich und stellen neue Anforderungen an die Führungsarbeit. Wenn sich das Denken in Rollen in der Verwaltung etabliert, können Beschäftigte flexibel und je nach Stärke und Bedarf in unterschiedlichen Teams und Konstellationen wirken. Diese Flexibilität dient nicht nur dem Arbeitsprozess, sondern auch den Entwicklungsmöglichkeiten jeder einzelnen Person.

## **Agiles Besprechungsmanagement**

Neben dem agilen Projektmanagement gibt es noch weitere Einsatzbereiche agiler Methoden: allen voran agile Besprechungsmethoden. Besprechungen sind Zeitfresser: Dass sich viele Mitarbeitende über zu viele, zu lange und zu unkonkrete Besprechungen beklagen, gilt keineswegs nur für die Verwaltung.

Hier setzen agile Besprechungsmethoden gezielt an und zeigen einen Weg auf, wie Teams Besprechungen effizienter und mit einem Mehrwert für alle Beteiligten gestalten können. Wichtige Leitplanken für das agile Besprechungsmanagement leiten sich aus den agilen Werten ab:

## **Vorbereitung von Meetings**

Es mag banal klingen, aber jede Besprechung sollte zugunsten von Transparenz und Fokus gut vorbereitet werden. Commitment entsteht durch das Vermitteln einer klaren Zielsetzung, also durch die Frage: Was wollen wir am Ende erreichen? Dafür vergibt das Team verschiedene Rollen für die Besprechung. Wer moderiert? Wer protokolliert? Wer achtet auf die Zeit?

## **Time-Boxing**

Die zeitliche Strukturierung des Termins und das Einhalten des angesetzten Zeitkorridors zollt den Werten Fokus, Respekt und Wertschätzung Tribut. Nur wenn die Besprechungen auch pünktlich enden, können Folgetermine eingehalten und Stress für die Teilnehmenden vermieden werden. Zur konsequenten Einhaltung der Zeitfenster innerhalb des Termins empfiehlt sich die Benennung eines/r Zeitwächter:in. Die gezielten Techniken sollen die Teilnehmenden ermutigen, ihre Bedürfnisse mitzuteilen, um beispielsweise Dauerredner:innen in die Schranken zu weisen. Hier helfen auch gemeinsame Regeln wie „Alle hören allen zu“, „Alle respektiert die Meinung anderer“, „Alle halten sich kurz“.

## **Rollen und Teilnehmer:innen**

Es sollte genau überlegt werden, wer für die Besprechung wirklich eingeladen werden muss. In welcher Rolle und mit welchem Zweck sind die Teilnehmenden dabei? Welcher Mehrwert entsteht durch die Teilnahme?

Gerade in hierarchisch oder klassisch geprägten Organisationen ist Mut gefragt, Teilnehmendenlisten kritisch zu hinterfragen und vielleicht auch mal auf die oder den anderen zu verzichten. Die Transparenz der Rollen sorgt für Fokus auf die Besprechungsteilnehmer:innen. Jede einzelne Person trägt Verantwortung für das Ergebnis der Besprechung. Langeweile ist selten(er).

### **Keine Protokolle**

In agilen Besprechungen werden keine langen Protokolle angefertigt. Der Fokus wird auf die nächsten Schritte gelegt: Wer macht was bis wann? Dies kann in Form einer Tatenmatrix festgehalten werden. Die Entwicklung der Aufgabenerledigung kann mit Hilfe eines Kanban-Boards visualisiert werden.



### **Agilität erfordert Mut**

Die Kultur einer Verwaltung wird sich nicht von heute auf morgen und vielleicht auch nicht gänzlich verändern. Ein Überstülpen von agilen Methoden ist auch aus unserer Sicht wenig hilfreich. Ganz im Sinne eines iterativen Vorgehens können einzelne Elemente ausprobiert und deren Akzeptanz und Wirkung überprüft werden.

Agilität ist mehr als eine Methode: Es ist eine neue Haltung und damit auch eine Kulturfrage. Kultur ist nicht statisch, sondern entwickelt sich stetig. Moderne Verwaltungen geben der Agilität Raum und ihren Beschäftigten das Vertrauen, sich in diesem Rahmen auszuprobieren. Das erfordert Mut von allen Beteiligten: Seien Sie also mutig!

# AGILE ANTWORTEN AUF KOMPLEXE FRAGEN – EINE ENTWICKLUNG

Mit dem Beginn der Coronapandemie und den damit verbundenen Schließungen von Kultureinrichtungen gewannen die digitale Präsentation und Vermittlung kultureller Inhalte ungeahnte Bedeutung und Dringlichkeit. Das schnelle, flexible Reagieren auf diese Situation stellte eine einmalige Herausforderung für alle Beteiligten dar. Viele Institutionen haben in dieser Situation vermutlich sehr agil gehandelt, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein. Sie haben kurze Entscheidungswege gesucht, unkonventionelle Hilfe im eigenen Haus mobilisiert und mit kleinen Schritten, auf Grundlage dessen, was vorhanden war, angefangen Veränderungen anzustoßen.

Aber natürlich waren Kultureinrichtungen auch schon vor diesem massiven Eingriff mit einer immer komplexer werdenden Welt konfrontiert, die ständig neue Antworten auf Fragen der eigenen gesellschaftlichen Relevanz, Sichtbarkeit, Diversität und Nachhaltigkeit verlangt. Eine entscheidende Triebfeder dieser sogenannten *VUKA*-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) ist die beschleunigte Entwicklung digitaler Technologien und die damit verbundenen digitalen Transformationsprozesse: Transformationsprozesse, die in Kultureinrichtungen ganz unterschiedliche Bereiche betreffen. Hier drei Beispiele:

**1.** Mit Blick auf die Besuchenden und Nutzenden von Kultureinrichtungen hat Jane Finnis von Culture24.org.uk die notwendige **Anpassungsfähigkeit** für Kulturinstitutionen sehr treffend zusammengefasst: „Bei dieser Herausforderung geht es absolut nicht um Technologie, der wir uns oft als Problemlöser verschrieben haben. In erster Linie geht es um das Publikum und die Art und Weise, wie digitale Technologien sein Verhalten verändern: am Arbeitsplatz, zu Hause, unterwegs, lernen, spielen, hinterfragen, sozialisieren, teilen, kommunizieren. Für immer.“

**2.** Ein weiteres Beispiel ist die **Einbindung von Social Media** ins Marketing der Kulturinstitutionen und in deren Kulturvermittlung. Wie für alle anderen Nutzenden dieser Social-Media-Plattformen besteht eine vollkommene Abhängigkeit von weitgehend intransparenten Entscheidungen und technischen Veränderungen durch die Unternehmen, die diese Plattformen betreiben. Die Unternehmen werden jedoch nicht nur durch ökonomische Motive beeinflusst, sondern in jüngster Zeit auch verstärkt durch gesellschaftliche und politische Diskussionen und Rahmenbedingungen, die den Einsatz von und den Umgang mit sozialen Medien noch komplexer machen. Da der Aufbau einer Community und des nötigen Know-hows aufwändig und die Inhalte auf Social Media schnelllebig sind, erfordert die Arbeit mit sozialen Medien personelle Ressourcen und Budget. Ständiges Rückkoppeln des eigenen Handelns mit den gesteckten Zielen und Möglichkeiten ist auch in diesem Bereich überaus sinnvoll.

**3.** Die **Technik** als weiterer Bereich sollte nicht am Anfang der Überlegungen zu digitalen oder analogen Formaten der Bewahrung, Präsentation oder Vermittlung stehen. Neue technische Entwicklungen mit ihren möglichen Potenzialen stellen Kulturinstitutionen jedoch immer wieder vor die Aufgabe, diese Möglichkeiten für ihre eigenen Planungen und Ziele zu bewerten. Wann ist der richtige Zeitpunkt und ist es überhaupt sinnvoll als Kultureinrichtung, Ressourcen und Budgets in Technologien wie Virtual Reality, iBeacons oder künstliche Intelligenz (KI) zu investieren? Das amerikanische IT-Marktforschungsunternehmen Gartner stellt mit dem sogenannten Hype-Zyklus die generell schwierige Bewertung neuer Technologien sehr anschaulich dar: Zusammenfassend zeigt der Zyklus, dass die kurzfristige Wirkung einer Technologie überschätzt und die langfristige Wirkung unterschätzt wird.

Die drei genannten Beispiele stehen stellvertretend für die vielfältigen Herausforderungen, mit denen Kulturinstitutionen mit ihren oftmals klassischen Organisationsstrukturen konfrontiert sind.

Seit einiger Zeit gibt es eine Art der Zusammenarbeit und des Managements, die Anpassungsfähigkeit und Reflektiertheit mitbringen soll und in unterschiedlichen Branchen zu einem echten Buzzword geworden ist: Agilität. Wie so oft bei solchen Begriffen mangelt es bei der vielfältigen Nutzung gelegentlich an einem gemeinsamen Verständnis davon, was dieser Ausdruck und das damit verbundene Konzept beinhalten.

Werfen wir einen Blick auf die Entwicklung des agilen Ansatzes. Die dahinterstehenden Werte, wie Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Flexibilität, haben natürlich nicht erst in diesem Jahrhundert Einzug in das Projekt- und Organisationsmanagement gehalten. Erstmals erscheint der Begriff *Agilität* in einem Buchbeitrag im Jahre 1991. 2001 brachte eine Skifreizeit unter Softwareentwicklern ein unverhofftes Ergebnis hervor: das *Agile Software Development Manifesto* – ein Entwurf einer flexibleren Arbeitsweise. Zunächst war dieses Konzept auf die Softwareentwicklung zugeschnitten, schnell implementierten aber auch andere Branchen die neue Arbeitsmethode. Mit dem *Agile Manifesto* wollten die 17 Softwareentwickler die häufigsten Probleme der Entwicklungsmethoden der 1990er lösen. Dafür formulierten sie vier Leitsätze:

**Die Leitsätze des Manifests sind geprägt von der Gegenüberstellung des agilen IT-Projektmanagements mit der klassischen Vorgehensweise:**

- ▣ Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeug
- ▣ Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- ▣ Zusammenarbeit mit den Kund:innen ist wichtiger als Vertragsverhandlung
- ▣ Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans<sup>1</sup>

Die Verfasser des Manifests betonen dabei, dass sie die Werte in der jeweils zweiten Satzhälfte für wichtig halten, jedoch die in der ersten Satzhälfte noch wichtiger finden. Zusammengefasst betonen die Leitsätze die vorrangige Bedeutung von Kommunikation, Effizienz, Kooperation und Flexibilität.

---

<sup>1</sup> Vgl.: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Dieses Manifest hat im letzten Jahrzehnt eine Entwicklung angestoßen, die in vielen Unternehmen und Einrichtungen unterschiedlicher Branchen zu einem Kulturwandel oder zumindest zu einem Nachdenken über Fragen des Organisations- und Projektmanagements geführt hat – und das weit über den IT-Sektor hinaus.

agil zu denken, statt bloß agil zu arbeiten. Übertragen auf Kulturinstitutionen bedeutet Agilität ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit, Transparenz, Selbstorganisation, Vertrauen und Eigenverantwortung. Bei der Beantwortung der Fragen, was für die Arbeit einer Kultureinrichtung nach innen wie nach außen an Projekten, Produkten und Formaten nötig ist,

## ÜBERTRAGEN AUF KULTURINSTITUTIONEN BEDEUTET AGILITÄT EIN HOHES MASS AN WANDLUNGSFÄHIGKEIT, TRANSPARENZ, SELBSTORGANISATION, VERTRAUEN UND EIGENVERANTWORTUNG.

Heute sind vielfältige Praktiken und Methoden etabliert, die das agile Arbeiten und eine agile Organisationsstruktur unterstützen. Häufig kommen im Zusammenhang mit agilen Prozessen die Methoden *Kanban* oder *Scrum* zum Einsatz. Kanban wurde bereits 1947 bei Toyota für einen optimierten Produktionsfluss und effizientere Lieferketten eingeführt. Um 2010 zog Kanban in abgewandelter Form in den IT-Sektor ein. Die Methode Scrum nahm ihren Anfang in den Unternehmen wie Honda und Canon. Bei Scrum handelt es sich um einen teambasierten, skalierbaren Ansatz zur Produktentwicklung. Während Kanban dabei hilft, vorhandene Aufgaben effizient zu erfassen und erfolgreich abzuarbeiten, erlaubt Scrum darüber hinaus durch regelmäßige Feedbackschleifen und schnelle Überarbeitungszyklen erfolgreiche Produkte zu entwickeln, die den sich ständig wandelnden Anforderungen Rechnung tragen. Agilität geht aber weit über den Einsatz von agilen Praktiken, Methoden und Tools hinaus. In einem Satz zusammengefasst besteht die Idee der Leitsätze darin,

wer für deren Umsetzung verantwortlich ist und wie die Umsetzung gestaltet wird, stärkt eine agile Haltung die Selbstwirksamkeitserwartung der Beteiligten.

In den drei eingangs skizzierten Bereichen – das sich wandelnde Verhalten der Nutzenden, der Einsatz von Social Media und die Technikbewertung – können Kultureinrichtungen und deren Mitarbeitende durch agiles Denken und Handeln eine aktive, agierende Rolle übernehmen, statt bloß zu reagieren.

Die Fähigkeit, die Wünsche und das Verhalten der Kund:innen, Besuchenden oder Nutzenenden zu erkennen, hängt stark von der eigenen Offenheit ab. Durch co-kreative, partizipative Prozesse können Einrichtungen flexibel auf ihre Zielgruppen reagieren. Und natürlich ist Partizipation und Vertrauen in und gegenüber der eigenen Mitarbeiterschaft auch ein zentrales agiles Element. Die Offenheit setzt ein möglichst klares Selbstverständnis der Rolle der eigenen Institution voraus.

Der Bereich Social Media lebt von dem Know-how der Durchführenden, aber zu einem sehr großen Teil auch von den bereitstehenden Inhalten. Hier ist die agile Eigenschaft, klassische Stellenbeschreibungen und Hierarchien zu überwinden und damit die Präsentation nach außen zu einem gemeinsamen Thema zu machen, überaus hilfreich. Eine je nach

All diesen agilen Aspekten liegt die wichtigste Voraussetzung agilen Handelns zugrunde: eine offene und ehrliche Kommunikationskultur. Die angesprochenen agilen Methoden und Praktiken sind dabei die Werkzeuge, die helfen, eine agile, offene Haltung zu leben und flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.



Aufgabenstellung oder Projekt flexible Teambildung fördert die Eigenverantwortung der Teammitglieder und die Vielfalt der Ergebnisse.

Der Bereich der Technikbewertung erfordert eine Fehlerkultur und die Fähigkeit, schnell mit kleinen Schritten, den Iterationen, Versuche zu starten, Erfahrungen zu sammeln und diese mit schnellen Rückkopplungsschleifen sinnvoll umzusetzen. Bei diesem Vorgehen lernt die Einrichtung, Technikpotenziale zu bewerten. Entwicklungen, die an den Wünschen der Nutzenden vorbeigehen, lassen sich so rechtzeitig erkennen.

Für eher hierarchisch strukturierte Organisationen mit einem Selbstverständnis des Bewahrens (ein durchaus nachvollziehbarer Eigenwert für die klassische Aufgabenerfüllung von Kultureinrichtungen), kann die stetige Veränderung aus Sicht der Beteiligten zu einer Notwendigkeit werden. Agilität als Ziel bedeutet in einem solchen Umfeld dann vor allem intensive Arbeit an der Haltung und dem Mindset der Einrichtung und an der inneren Einstellung der einzelnen Mitarbeitenden. Neben den hilfreichen Tools und Technologien bringt Agilität hier vor allem eine neue Denkweise in bewährte Strukturen ein. So etabliert sich agiles Denken und Handeln als neuer Standard – denn das einzige Beständige ist die Veränderung.

---

#### Literatur:

- Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Katharina Maehrlein: Wie Agilität gelingt: Ein agiles Mindset entwickeln – typische Hürden meistern. 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
- Frederic Laloux: Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. 2016 Verlag Vahlen

# AUF SICHT FAHREN – ODER – DIE KUNST DER VERÄNDERUNG

## Überlegungen für eine Kulturpolitik der Agilität

**Auf Sicht fahren – diese Floskel hat bedingt durch die Coronapandemie derzeit Hochkonjunktur. Einerseits als Behelfskonstrukt, um zu erläutern, dass langfristige Planungen im Kontext der Krise nahezu unmöglich waren oder sind. Gleichzeitig verbindet sich damit das Ideal eines sich herantastenden Vorgehens, das die notwendige Flexibilität besitzt, um auf nicht vorhersehbare Gegebenheiten schnell mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren. Angesichts weitreichender Einschränkungen im Zuge mehrerer Lockdowns folgte gerade der Kulturbereich dem hier gemeinten Prinzip – und es zeigte sich, dass dadurch Raum für Reflexion gegeben war.**

Denn in der Krisenzeit sind alte Wunden und Zäsuren wieder sichtbar und drängende Fragen, die unter der Oberfläche schon lange brodeln, unausweichlich geworden: Fragen eines nachhaltigen Miteinanders, des besseren Umgangs mit sozialen Ungleichheiten, ungeklärten Machtfragen und den Rechten von Minderheiten. Katalysiert durch die Pandemie begann eine intensive Auseinandersetzung damit, wie wir den Herausforderungen einer vielfältigen, zunehmend digital aufgestellten Gesellschaft inmitten einer Klimakrise adäquat begegnen können. Daran müssen wir anknüpfen: Die oft zitierte Normalität kann und darf es unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen nicht mehr geben.

Grundsätzlich lässt sich feststellen: Auf der Programmebene reagiert der Kulturbereich schon immer schnell auf aktuelle Entwicklungen und gesellschaftliche Trends. Die Probleme liegen ganz offensichtlich woanders. Die Transformationshemmnisse resultieren aus strukturellen Defiziten von Organisationen, bedingt durch statische Hierarchien, selbstbezügliche Führungsverständnisse, festge-

fahrene Routinen, veraltete Arbeitsformen und einen allzu akademischen Kanon in der Kulturproduktion. Daran anknüpfend wird deutlich: Wenn der Kulturbereich in der sich wandelnden post-pandemischen Welt den Anschluss nicht verlieren will, müssen Kulturinstitutionen und Kulturverwaltungen agil(er) und flexibel(er) werden, bestehende Strukturen und ihre Wirksamkeit hinterfragen und sich stärker an den Bedarfen der Kulturrezipient:innen orientieren. Dazu gehört die kritische Reflexion bewährter Produktionsweisen und damit die Öffnung hin zu kollaborativen Arbeitsmodellen. Die agile Transformation versteht sich dieser Logik folgend nicht als linearer Prozess, sondern als eine Art reflexiver Kreislauf im Sinne einer beständigen Adaption sich verändernder Ausgangsbedingungen.

Dementsprechend kann Innovations- und Transformationspotenzial in routinebehafteten Strukturen nur langsam bis gar nicht aufkeimen, weshalb es in vielerlei Hinsicht einer grundlegenden Neukonzeption der strukturellen Voraussetzungen, Funktionslogiken und Machtverhältnisse in Kulturinstitutionen



bedarf. Diese Anpassungen lassen sich ohne Vorgaben, Anreize und Unterstützungsleistungen kaum realisieren. Gerade im öffentlichen Sektor scheitert der transformative Anspruch oftmals an Bürokratien, Rechtsvorschriften und Traditionen. Innovationsorientierte Kreativität muss sich oft in festgesetzten Grenzen und Hierarchien der Kulturverwaltung bewegen und kann daher nicht ihr gesamtes Potenzial entfalten. Daran anknüpfend braucht es politische Setzungen und eine Definition von zukunftsweisenden Rahmenbedingungen.

### **Die Rolle der Kulturpolitik**

In den vergangenen Jahrzehnten gab es eine Reihe kulturpolitischer Paradigmenwechsel. Insbesondere die „Kultur für alle“-Bewegung in den 1970er und 1980er Jahren hat dazu geführt, dass sich ein erweiterter Kulturbegriff ausbreiten konnte und dadurch mehr Teilhabe möglich wurde. In den 1990er und 2000er Jahren folgte der kulturpolitische Diskurs eher dem neoliberalen Paradigma des aktivierenden Staates.

Damit verbunden waren Fragen nach Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Kunst und Kultur. Daraus resultierten bis in die 2010er Jahre kulturpolitische Legitimationsmuster, die Kunst und Kultur als Triebfeder im wirtschaftlichen Strukturwandel und damit als Motor der Kreativwirtschaft positionierten. Sicherlich lassen sich gewisse ökonomische Impulse von Kunst und Kultur nicht von der Hand weisen. Den kulturpolitischen Diskurs führten diese Argumentationsmuster allerdings in eine Sackgasse.

Experimentier-, Debatten- und Projekträume geschaffen werden, die die Organisationsentwicklung hin zu agilen und flexiblen Strukturen in Kultureinrichtungen befördern und diese im Prozess begleiten.

Gleichzeitig fungiert Kulturpolitik als Multiplikator mit der Zielsetzung, transformatorisches und innovationsorientiertes Denken direkt in die Kulturbetriebe und Verwaltungen zu bringen. Konkret meint dies Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch die

## IM KONTEXT DES GESELLSCHAFTLICHEN WANDELS BRAUCHT ES WIEDER EIN ÜBERZEUGENDERES LEITMOTIV, DAS MIT DEM STARKEN WIRTSCHAFTSFOKUS BRICHT UND NEUE AKZENTE SETZT.

Im Kontext des gesellschaftlichen Wandels braucht es wieder ein überzeugenderes Leitmotiv, das mit dem starken Wirtschaftsfokus bricht und neue Akzente setzt. Diese Diagnose wird durch die Coronapandemie deutlich verstärkt, da durch sie jahrzehntealte Problem-lagen, Ungleichheiten und Zäsuren wieder ins Bewusstsein gerückt sind. Es braucht nun eine Kulturpolitik, die im Sinne der Transformation die strukturellen Defizite im eigenen Politikfeld in den Blick nimmt und damit an der Zukunftsfähigkeit des eigenen Systems arbeitet. In diesem Zusammenhang sollten verschiedene Aufgabenfelder berücksichtigt werden:

Einerseits muss die Kulturpolitik den Diskurs gestalten und zunächst offenlegen, wo und weshalb Kultursysteme und Förderlogiken der aktuellen und künftigen Lebens- und Arbeitsrealität nicht länger entsprechen. Darauf aufbauend müssen zusätzliche intermediäre

Stärkung des Dialogs und Wissenstransfers, um agile Prozesse und damit eine Organisationsentwicklung in Kulturbetrieben zu verstetigen. Kulturmacher:innen brauchen Orte für kollegiale Beratung, Coachings und Vernetzungsleistungen. Es muss daher verstärkt darum gehen, Anreize zu schaffen, um innovative Momente nicht nur auf Programmebene, sondern auch auf struktureller Ebene umzusetzen und damit langfristig zu neuen Ergebnissen zu gelangen. Dies bedeutet, ein Verständnis im Kulturbetrieb zu befördern, das die Notwendigkeit, aber auch den Mehrwert agiler Arbeitskultur in die Breite trägt. Silodenken kann und wird mit den Transformationsprozessen der Gesellschaft nicht Schritt halten. Wissenstransfer und Kompetenzentwicklung in Kulturbetrieben, agile Prozesse und innovative Arbeitsweisen dürfen daher nicht nur punktuell eine Rolle spielen, sondern müssen langfristig in die Organisationskultur integriert werden.

Kulturförderung und Fördersystematiken müssen vor diesem Hintergrund ebenfalls kritisch diskutiert werden. Der pauschale Ruf nach mehr Förderung wäre hier allerdings zu kurz gegriffen. Konsequenterweise weitergedacht bedeutet dies vielmehr, dass Förderstrukturen Anreize bieten müssen, um innerhalb der Kulturinstitutionen zur kritischen Reflexion des jeweiligen Handelns beizutragen, um auch nachhaltig organisationale und damit strukturelle Veränderungen zu ermöglichen. Es braucht eine stärkere Unterstützung neuer Arbeitsabläufe, Funktionslogiken, Rollen und Formen der Zusammenarbeit. Dies soll eine gezieltere Ausrichtung kultureller Produktionen an gesellschaftlichen Wirklichkeiten und damit an den Bedürfnissen des Publikums gewährleisten. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass es im Kulturbereich keine sonderlich ausgeprägte Kultur der Weiterbildung gibt. Die Gestaltung von Transformationen erfordert jedoch übergeordnetes Wissen, das in den Kultursystemen noch nicht vorhanden ist. Führungskräfte im Kulturbetrieb sind bisher rein kulturfachlich ausgebildet und es fehlt oft an Wissen über strategisches Management, Organisations- und Personalentwicklung. Die Kulturförderung muss daher Kompetenzentwicklungsprogramme auf den Weg bringen, um Kulturmacher:innen in diesen Themen zu schulen. Eine besondere Bedeutung hat dabei die Führungskräfteentwicklung entsprechend aktueller Cultural-Leadership-Ansätze.

### **Defizite des Ressortdenkens**

Bisher mangelt es in der Kulturförderung an einer transformativen Grundhaltung. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass viele innovationsorientierte Entwicklungsvorhaben durch bestehende Ressort-, Sparten- oder Abteilungslogiken gebremst oder blockiert werden. Hier zeigt sich auch eine erstaunliche Diskrepanz zwischen Kulturpraxis und

existierenden Politikfeldern und Förderlogiken: Während Kulturakteur:innen ressortübergreifende Projekte und agile Methoden oft bereits internalisiert haben, verbleibt die steuernde oder administrative Ebene in der alten Strukturdenke. Im Ringen um Zuständigkeiten, Verantwortung und Deutungshoheit des klassischen Apparats verliert sich mancher Zukunftsimpuls. Die starre Fixierung auf Abteilungen und kleinteilige Funktionseinheiten ist sicherlich nicht mehr zeitgemäß, hat aber eine Tendenz zum Selbsterhalt und damit zur Abgrenzung gegenüber neuartigen Herangehensweisen. Die Felder bleiben nicht selten strikt getrennt – Wirtschaft, Stadtentwicklung, Klimaschutz, Digitalisierung, Soziales und Kultur ringen um ähnliche Schwerpunkte und suchen eigene Antworten. Dies führt in der Praxis oft dazu, dass interdisziplinäre (Kultur-) Projekte keine Fördergeber:innen finden oder gezwungen sind, Akzente anders zu setzen, wenn das Vorhaben beispielsweise einerseits kultureller Natur ist, gleichzeitig aber städtebauliche oder soziale Aspekte vereint. Potenziale von Netzwerken, sektorübergreifenden Partnerschaften und damit auch von sogenannten *Spillover-Effekten* – d. h. Übertragungsmomenten kreativer Impulse auf andere Ressorts – werden damit nicht im notwendigen Maß ausgeschöpft.

Wir müssen hin zu einem System, in dem Kulturförderung ressortübergreifend und komplementär gedacht, die Entwicklung innovativer Strukturen befördert und Innovationspotenzial nicht durch verfestigte administrative Grenzen blockiert wird. Die Aufgabe der Kulturpolitik der post-pandemischen Jahre wird demnach sein, Weitsicht zu beweisen, Transformationskultur zu befähigen und Leitbilder zu entwickeln – diskursiv, praktisch und systemisch.

NE

XT PR

CT



**A  
RTICE**

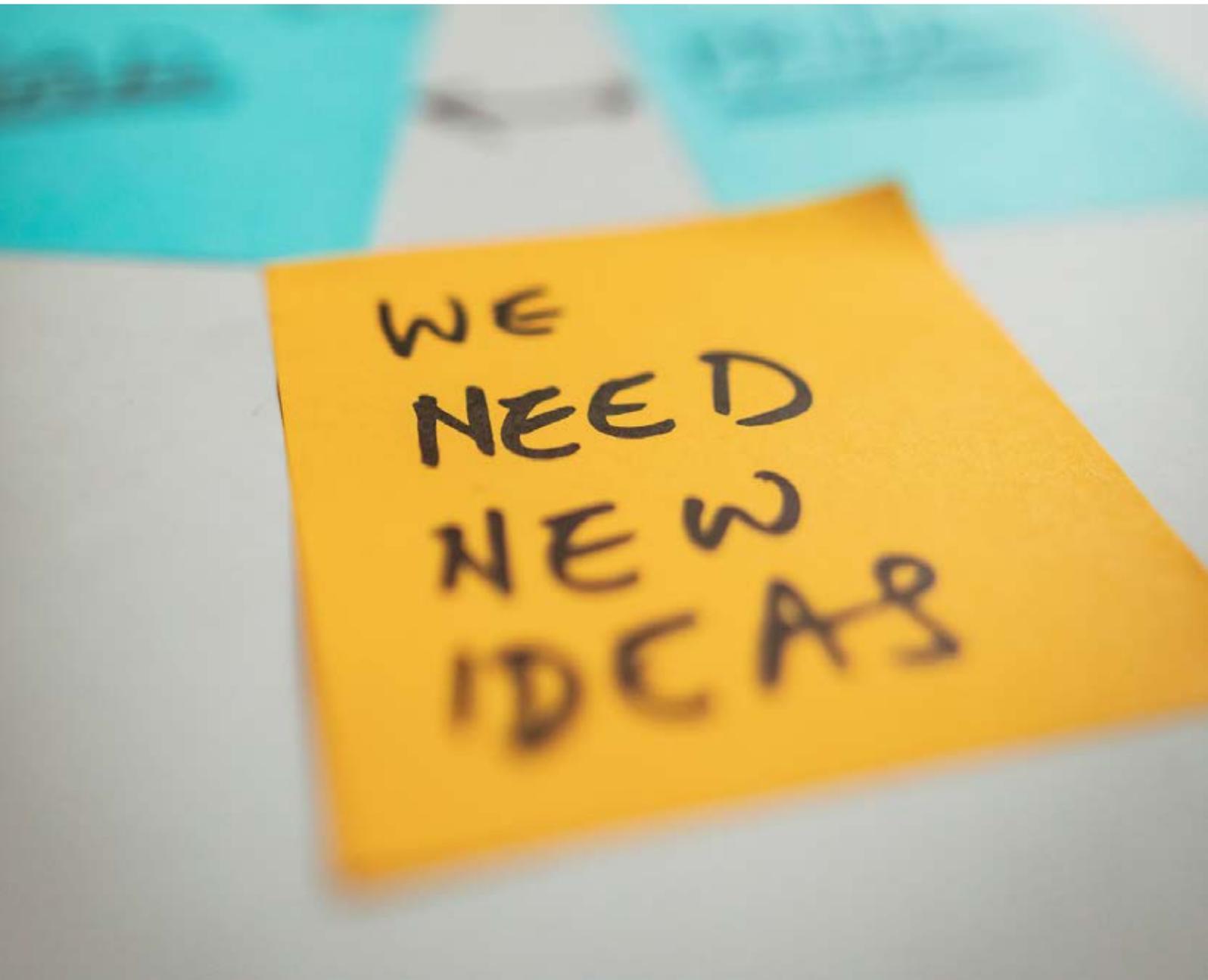
39

ALISSA KRUSCH | JASMIN VOGEL

# KOLLABORATION ALS ORGANISATIONSFORM

**Wie das Kulturforum Witten (oder: eine städtische Kulturverwaltung) lernt,  
in alten Systemen neu zu handeln**

Im letzten Jahr hat die Frage nach der Relevanz von Kultur den kulturpolitischen Diskurs in Deutschland bestimmt. Dazwischen sind immer wieder die Rufe nach einer Transformation unserer Strukturen laut geworden. Transformation im politischen Kontext bedeutet immer eine grundlegende Veränderung des Systems. Also müssen wir uns fragen, wie (digitale) Transformationsprozesse auf das System *Kultur* wirken und wie sich dadurch unsere Strukturen nachhaltig verändern lassen.



## Von der bürokratischen hin zur lernenden

### Organisation

Die meisten öffentlich getragenen Kulturorganisationen sind im Sinne des Weberischen Verständnisses als *bürokratische Organisationen* strukturiert und an die Bedingungen der Industriemoderne angepasst. Dieses organisatorische Konzept garantierte nach Max Weber in der Industriemoderne Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch Arbeitsteilung, (Amts-)Hierarchien, Dienst- und Fachaufsicht sowie „Aktenmäßigkeit“.<sup>1</sup> Wer im öffentlichen Dienst beschäftigt ist, kennt das zur Genüge. In der komplexen und enorm beschleunigten Realität des Zeitalters der Digitalität sind diese Mechanismen aber nur noch bedingt tragfähig und erschweren notwendige Entwicklungsprozesse.

Das Kulturforum Witten stellt sich daher seit Ende 2019 der Frage: Wie können wir entlang des bestehenden Systems mit scheinbar klaren Zuständigkeitsgrenzen und Produkten einen Wandel initiieren? Ausgehend von dem Modell der *organisationalen Ambidextrie*<sup>2</sup> erproben wir in Witten gerade im Alltagsgeschäft übergreifende Formen der kollaborativen Zusammenarbeit: untereinander und in neuen Partnerschaften außerhalb der städtischen Kulturorganisation. Dabei steht insbesondere die Frage nach anderen Produktionslogiken und einer Veränderung der Arbeitsweisen im

Vordergrund. In der Konsequenz bedeutet das: Wenn wir mit anderen kollaborativ arbeiten, verändern sich die Entscheidungen und Inhalte. Dies geht einher mit der Abgabe von Macht und Kontrolle und erfordert ein neues Selbstverständnis. Aber wenn wir Partizipation und Teilhabe wirklich ernstnehmen, verändern sich das Programm, das Personal und das Publikum. Alle Beteiligten müssen lernen, diesen mitunter verunsichernden Prozess auszuhalten.

### Dancing Dominos

Während sich der gesellschaftliche Anspruch an öffentliche Institutionen in den letzten Jahren gewandelt hat, haben sich parallel dazu im Innern der Organisationen die Anforderungen an eine Mitgestaltung und damit die Komplexität der Aufgaben erhöht. Agilität verstehen wir als die organisationale Fähigkeit, in einer komplexen Umwelt zu agieren. Agilität hilft uns dabei, uns in der VUCA-Welt zu bewegen und uns auf die Bedürfnisse der heutigen und zukünftigen Gesellschaft einzustellen.<sup>3</sup>

Innovation als organisationale Kernkompetenz sowie die Fähigkeit, zwischen den Polen von Individuum und Gesellschaft navigieren zu können, können mit agilen Methoden internalisiert werden. Eine kreative Anpassungsfähigkeit, die uns beispielsweise hilft, Ideen

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber, M. (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*, Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), S. 551ff.

<sup>2</sup> Anm.: Das Modell der organisationalen Ambidextrie (Beidhändigkeit) beinhaltet, dass vorhandene Kompetenzen bestmöglich genutzt und neues Wissen in neuen Kontexten angeeignet werden kann. Diese beiden Fähigkeiten sind essenziell, um die eigene Innovationsfähigkeit zu bewahren und das Unternehmen mit Blick auf zukünftige Herausforderungen immer wieder neu auszurichten. (vgl. Schneeberger, S. J. und Habegger, A. (2019): *Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation*, in: J. Schellinger, K. O. Tokarski, I. Kissling-Näf (Hrsg.): *Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials), doi: 10.1007/978-3-658-26960-9S. 105f.)

<sup>3</sup> Vgl. Termer, Frank (2016): *Determinanten der IT-Agilität: theoretische Konzeption, empirische Analyse und Implikationen*, Wiesbaden: Springer Gabler; S. 24

in konkrete Formate und Programme zu überführen, wird dabei ebenso ermöglicht, wie mit dem selbstkritischen Blick nach innen zu erkennen, an welchen Punkten oder welchen Themenkomplexen Lern- und Weiterentwicklungsbedarf besteht. Nach dem beschriebenen Ambidextriemodell erfordert die Organisationsentwicklung zunächst Formen der Selbstreflexion, verbunden mit der Öffnung von verfestigten Strukturen. Die Öffnung folgt dem Prinzip des Dominoeffekts: Die Änderung des Selbstverständnisses der Mitarbeitenden stößt neue Arbeitsweisen an, durch die wiederum neue Produktionskontexte erschlossen werden. In Folge öffnen sich auf den unterschiedlichsten Ebenen neue Zugänge zu Menschen, Ideen und Räumen als Faktoren von Gestaltung.

### **Re-Writing the Script:**

#### **Die Dynamik kommt von ganz allein**

Im Dezember 2019 haben wir im Kulturforum Witten zunächst ein Programm zum *Capacity-Building* ins Leben gerufen, mit dem wir unsere Kolleg:innen aus den unterschiedlichsten Abteilungen darin befähigen, gemeinsam neue kollaborative Formen der Zusammenarbeit auf Augenhöhe und mit der lokalen Stadtgesellschaft zu erproben. Es ist ein spielerischer Experimentalraum für Potenzialentwicklung geschaffen worden mit dem Ziel des *Behaviour-and-Mindset-Change*. Der gewählte Ansatz greift Prinzipien digitaler Arbeits- und Entwicklungsweisen auf und wendet sie auf alltägliche Prozesse des Kultursektors an.

Entstanden ist ein fortlaufendes Programm, in dem wir eine Reihe von Aktivitäten zur Erprobung kollaborativer und agiler Arbeitsweisen durchführen: von Capacity-Building-Veranstaltungen wie Augmented-Reality Storytelling-Workshops über Pop-up-Ausstellungen bis hin zu künstlerischen Interventionen und Neuinterpretationen unserer Kulturgebäude durch freie Kulturakteur:innen. Bereits zu

Beginn wurden erste Veränderungen und Ergebnisse in den Arbeitsprozessen und Produktionsweisen auf allen Seiten sichtbar. Die Teams innerhalb des Kulturforums arbeiten eigeninitiativer zusammen und öffnen stärker die eigenen Produktionskontexte, indem sie vermehrt gemeinsam mit Akteur:innen von außen Inhalte entwickeln. Das Team im Märkischen Museum hat zum Beispiel im Rahmen der Ausstellung „ANDERS NORMAL! Revision einer Sehschwäche“ in einem Netzwerk aus unterschiedlichsten Akteur:innen das queere feministische Festival „Imagine Equality“ entwickelt und die eigene kuratorische Arbeit für Netzwerkarbeit geöffnet. Der Saalbau wiederum öffnet seit der aktuellen Spielzeit die gesamte eigene Programmatik für die Entwicklung von neuen Formaten und lädt diverse Communities ein, den Ort neu zu definieren. Im zweiten Jahr des Programms stellen wir uns entschieden den äußeren Bedingungen der Coronapandemie und ihren Auswirkungen auf die Kulturarbeit. Viele haben bereits verinnerlicht, dass Projekte auch und gerade in Coronazeiten *digital enabled* sein können. Des Weiteren konnte bereits jetzt eine positive Fehlerkultur etabliert werden, die zu immer mutigeren Experimenten und neuen innovativen Formaten führt.

Nächste Herausforderung in der Organisationsentwicklung ist die Verstetigung und die individuelle Weiterentwicklung der erlernten Methodik: Am Beispiel des Kulturforums Witten, einem in kürzester Zeit mit überraschend vielen Beteiligten entwickelten Sommerprogramm, wurde das erste Kapitel unseres gemeinsamen Arbeitens geschrieben. Fortführen wollen wir die entstandene Dynamik, indem wir nun neue künstlerische Sparten entwickeln, darunter die einer digitalen Programmatik, und damit auf dem bisher nach agilen Prinzipien errichteten Fundament aus digitaler Infrastruktur, Personalentwicklung und Experimenten der Digitalität aufbauen.



### **Einfach machen: die individuelle Gestaltungsverantwortung**

Natürlich setzen die Gegebenheiten der öffentlichen Verwaltung bisweilen Grenzen. Aber das System lässt in seinen Grundfesten häufig mehr zu, als es auf den ersten Blick scheint. Die meisten Veränderungsbestrebungen scheitern nicht am öffentlichen Recht per se, sondern an den Beharrungskräften der Strukturen und an mangelnden Leadership-Qualitäten sowie schlichtweg dem (Un-)Willen in den Führungsebenen. Das liegt zum einen an fehlenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte im Kultursektor, und zum anderen an den veralteten und zu sehr auf wissenschaftliche Kompetenz ausgelegten Anforderungsprofilen an die zu besetzenden Positionen.

Agilität und Responsivität sind daher essenzielle Kompetenzen, die – wenn sie in der Breite entwickelt werden – die Transformationsfähigkeit erhöhen und in der öffentlichen (Kultur-)Verwaltung so zu einem systemischen Wandel führen können. Der entscheidende Ausgangspunkt ist unseres Erachtens die individuelle Gestaltungsverantwortung aller Mitarbeitenden unabhängig von deren Position. Bei Beamt:innen oder Angestellten im öffentlichen Dienst sollte dieses Selbstverständnis eigentlich immanent sein, aber in der Praxis werden häufig Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bis ins Unkenntliche wegdelegiert und individuelle Bestrebungen zur Innovation so erschwert, dass treibende Kräfte entmutigt aufgeben oder sich den starren Strukturen beugen.

## Denk- und Möglichkeitsräume eröffnen

Wie ermächtigen wir unsere Kolleg:innen also, ihrer Verantwortung für Gestaltung nachzukommen? Wie stärken wir ihren Mut und ihre Experimentierfreudigkeit? Indem wir Gestaltungsmacht sowie Raum und Ressourcen für Potentialentwicklung geben! Während sich viele Institutionen – wenn überhaupt – auf die Förderung oder Spezialisierung Einzelner einlassen, wählt das Kulturforum einen Ansatz der Wissensvermittlung und Potenzialentwicklung über alle Bereiche und Hierarchiestufen hinweg. Wenn wir uns unserer eigenen Wirksamkeit bewusst werden, denken wir anders über die Zukunft nach und beginnen, sie zu gestalten. Dieser Prozess ist für alle durchaus schmerzhaft. Auf der einen Seite können sich nicht alle Mitarbeitenden mit dieser Form des Arbeitens anfreunden, und auf der anderen Seite erfordert es von den Führungskräften teilweise völlig neue Kompetenzen. Dieser Lern- und Aushandlungsprozess ist daher natürlich mühsam und auch häufig zäh. Trotzdem entstehen durch das stetige Ausprobieren und Experimentieren im Kulturforum permanent neue Denk- und Möglichkeitsräume, die sich die Mitarbeitenden in ihren jeweils eigenen Tempi erschließen. Diese neuen Spielräume werden dabei gerahmt durch Projekte und Prozesse zu den großen Transformationsthemen wie Digitalität, Diversität und Nachhaltigkeit. Mit dem Bild eines tanzenden Dominosteins vor Augen setzt sich etwas in Bewegung und zieht andere mit sich: Gemeinsam an einer Website, einem Content Format, einer Ausstellung, einem Festival oder der passenden

technischen Ausstattung für ein bestimmtes Problem zu arbeiten, bedeutet in der zeitgemäßen Kulturarbeit permanentes Anpassen und Entscheiden – und zwar aus vielen verschiedenen Perspektiven gleichzeitig. Im Sinne der Agilität handelt man prozessual und mit hoher Geschwindigkeit, dabei orientiert am tatsächlichen Bedürfnis durch konkrete Befragung des Gegenübers<sup>4</sup> und mit einer permanenten, responsiven Anpassung an die äußeren Ökosysteme, in denen wir uns befinden. Transformation kann aus dieser Perspektive deshalb nur gelingen, wenn die Organisation von innen heraus anschlussfähig ist. Am Ende steht für uns dabei das Bild einer menschenfreundlichen Organisation, die sowohl nach innen als auch außen wirkt und damit zukunftsfähig bleibt.

## The Bigger Picture

Die Rahmung ist noch auf einer anderen Ebene relevant: Freigesetzte Gestaltungsmacht und innovative Experimente sind wichtige Bedingungen fürs Gelingen der Transformation. Für den nachhaltigen, systemischen Wandel müssen sie jedoch die Phase des agilen Prototypings überwinden und in die auf längere Sicht angelegten Prinzipien der Organisation, Programmatik und letztlich Finanzierung übertragen werden. Wir haben uns mit Blick auf eine breite Anschlussfähigkeit entschieden, das Kulturforum nach den nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen (auch Sustainable Development Goals oder kurz SDGs) der UN Charta 2030<sup>5</sup> auszurichten. Die Nachhaltigkeitsziele *hochwertige Bildung* (UN SDG 4), *nachhaltige Städte und Gemeinden*

---

<sup>4</sup> Anm.: Hierfür nutzen wir ganz niedrighschwellig ein Format, dass wir "Bierdeckel-Research" genannt haben: Dabei ermuntern wir unsere Kolleg:innen "en passant" in den regelmäßigen Austausch an der Theke, an der Bushaltestelle, im alltäglichen Gespräch mit den Wittener:innen zu gehen und sich regelmäßig Feedback zu konkreten Themen zu holen. Das kann sehr strukturiert als konkretes Sounding-Board stattfinden oder aber als alltägliches Ritual.

<sup>5</sup> Anm.: siehe <https://sdgs.un.org/goals> (Stand: 10.05.2021)

(UN SDG 11) und *Maßnahmen zum Klimaschutz* (UN DSG 13) bieten aus unserer Sicht den nötigen Freiraum und sind gleichzeitig konkret genug, als dass alle Beteiligten diese in konkrete Handlungen umsetzen können. Die SGDs helfen uns, unser Geschäftsmodell nachhaltig auszurichten und letztlich in einen politischen Prozess zu übersetzen.

Dieser praxisorientierte Ansatz zur Neuausrichtung unserer Kulturarbeit kann für den Kultursektor als Blaupause für zukünftige Geschäfts- und Steuerungsmodelle in Deutschland dienen.

### **Was uns antreibt**

Als ehemaliges Kulturamt der Stadt Witten ist die Kulturforum Witten AöR seit 2006 mit ihren Instituten und Geschäftsbereichen sowie rund 100 Mitarbeitenden der klassische Archetyp einer kommunalen kulturellen Infrastruktur in einer mittelgroßen Stadt. Unser offener und transparenter Ansatz verbindet das Märkische Museum, die Bibliothek, das Stadtarchiv, die Musikschule, das Kulturbüro sowie die beiden Veranstaltungsstätten Saalbau und Haus Witten und setzt bewusst darauf, in Netzwerken zu denken, zu arbeiten und zu kommunizieren. Unsere Lernprozesse teilen wir in diversen Kontexten und werden diesen Wissenstransfer in Zukunft deutlich verstärken. Die bis jetzt unter anderem durch hybride Formatentwicklung, Community-Engagement oder partizipative Vermittlung gesammelten Erfahrungen gleichen wir seit Beginn des Prozesses in konsequenten Feedbackschleifen mit anderen Akteur:innen aus dem Kultur-, aber auch aus dem Non-Profit- und Wirtschaftssektor ab.

Hieraus entwickeln wir fortlaufend angepasste Strategien. Diese halten wir in einem Businessplan fest, um unsere Aktivitäten messbar an realen Bedürfnissen auszurichten und diese an Fördermittelgebende und Stakeholder zu kommunizieren. Basierend auf einer gestärkten Kompetenz agiler Methoden (von *Design-Thinking* bis *Prototyping*) formulieren wir daher für die gesamte Organisation SMART Goals<sup>6</sup>. Mit daraus abzuleitenden wirkungsorientierten Messindikatoren evaluieren wir unser Tun und sind in der Lage, auch kurzfristig auf äußere und innere Herausforderungen angemessen zu reagieren. So erschließen wir neue Felder der Akquise von Fördermitteln und sichern unsere finanzielle Basis.

---

<sup>6</sup> Anm.: Der Begriff ist ein Akronym aus dem Amerikanischen und steht für: specific, measurable, achievable, reasonable und time-bound. SMARTe Ziele helfen dabei, das eigene Vorgehen planbar und die eigenen Ziele erreichbar zu gestalten. Für den Kultursektor bietet dieser Ansatz die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum die Wirksamkeit des eigenen Handelns strategisch zu steuern und sie konkret abseits der klassischen Kennzahlen (Besucher:innen, Nutzer:innen etc.) zu messen.



# VOM AUSSTELLUNGSTEMPEL ZUM CO-LABOR

## Agiles Management in der Museumsarbeit

Ein Kennzeichen einer postmodernen Gesellschaft ist ihre Bereitschaft für Innovation, Beschleunigung und schnellen Wandel. Damit verbunden sind neue Arbeitsweisen, die auch unter *New Work* zusammengefasst werden. Wenn neue Managementpraktiken auf vornehmlich traditionell strukturierte Kulturinstitutionen übertragen werden, bringt das einige Herausforderungen mit sich: So steigt die Reaktionsgeschwindigkeit, ebenso werden eine neue Kommunikations- und Feedbackkultur und eine erhöhte Innovationsbereitschaft notwendig. Im Folgenden werden diese Herausforderungen im Detail erörtert. Dies erfolgt beispielhaft anhand des Verbundprojekts „Museum als CoLabor. Öffne die Blackbox Archäologie!“ der drei Museen LWL-Museum für Archäologie Herne, dem Deutschen Bergbau-Museum Bochum und dem LWL-Römermuseum Haltern am See.

## Digitalen Wandel gestalten: audience first, digital second

Im Jahr 2019 setzte die Kulturstiftung des Bundes (KSB) das Förderprogramm „Kultur Digital“ auf. Ziel des Programms ist es, Kulturinstitutionen zu motivieren und zu unterstützen „(...) die digitalen Möglichkeiten und Herausforderungen der Gegenwart selbstbestimmt und gemeinwohlorientiert mitzugestalten und ihnen kreativ und kritisch zu begegnen.“<sup>1</sup> Diese Setzung schließt den Versuch ein, dass die geförderten Organisationen Arbeitsweisen erproben können, die eng mit der Kreativwirtschaft und der Kultur der Digitalität verbunden sind und unter agilem Management subsidiert werden. Gleichzeitig war die Entwicklung eines Produkts gefordert, das Kunst und Kultur mit digitalen Mitteln präsentiert und/oder vermittelt. Kein leichtes Unterfangen, wenn in einem Projekt Produkt und Prozess

transparent und nachvollziehbar entwickelt und gesteuert werden müssen, der Prozess aber noch nicht in die Institutionenlogik eingeschrieben ist. So verlangt ein agiles Projekt, das auf Anpassung, Flexibilität, Dynamik und Selbstorganisation ausgelegt ist, eine ergebnisoffene Projekt- und Leistungsbeschreibung, die aber kaum kompatibel ist mit herkömmlichen Vergaberichtlinien. Projektziele und -aufgaben so zu beschreiben, dass sie einerseits genügend Entwicklungsspielraum und Dynamik zulassen, andererseits das Projekt innerhalb der Leitplanken öffentlicher Verwaltung halten, wird somit zur Kreativarbeit. Für das Verbundprojekt „Museum als CoLabor“ wurde die Projektaufgabe möglichst offen formuliert.

---

<sup>1</sup> Quelle: [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/film\\_und\\_neue\\_medien/detail/kultur\\_digital.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/film_und_neue_medien/detail/kultur_digital.html), 08.09.2021

Sie geht im Wesentlichen drei Fragen nach:

- 1.** Welche digitalen Formate erlauben einen weitreichenden Einblick in die „Black-box Archäologie“<sup>2</sup> und öffnen einem breiten Publikum die sinnliche, interaktive Erfahrung der archäologischen Praxis?
- 2.** Wie können diese Formate gemeinsam mit ihren Nutzer:innen entwickelt werden?
- 3.** Auf welche Weise lässt sich eine Kultur der Digitalität und ein agiles Management in den Verbundmuseen etablieren, um langfristig eine innovative und publikumsorientierte Ausstellungspraxis, analog wie digital, zu implementieren?

Anfang 2020 nahm das Projektteam seine Arbeit auf, um Antworten auf diese Fragen zu finden.

### **Prozesse gestalten: von der Idee zum Produkt**

Zum Zeitpunkt der Antragstellung gab es also nur Vorüberlegungen, so dass wir nun im Prozess die für das Projekt passende Vorgehensweise laborhaft, und damit experimentell erproben, reflektieren und in iterativen Schritten immer wieder anpassen können. Das notwendige Know-how zur Etablierung eines agilen Prozesses wird über eine Workshopreihe zum Thema *Kultur der Digitalität*<sup>3</sup> an die Mitarbeitenden der beteiligten Museen vermittelt. Um die Learnings aus den Workshops direkt auf das Projekt anzuwenden, werden die Workshops von der digitalen Partnerorganisation<sup>4</sup> durchgeführt, die gleichzeitig

die grafische und technische Umsetzung der digitalen Formate übernimmt sowie den partizipativen Prozess begleitet. Auf diese Weise ist der sogenannte *Digitale Partner* nicht nur umsetzendes Unternehmen, das bereits bestehende inhaltliche Konzepte technisch und gestalterisch finalisiert, sondern begleitet von Beginn an die Ideenentwicklung und die Prozesssteuerung. Damit ist das Projekt personell so aufgestellt, dass unterschiedliche Expertisen, Perspektiven, Fähigkeiten und Kompetenzen für co-kreative und kollaborative Entwicklungsprozesse zur Verfügung stehen.

Um zwischen den Beteiligten zunächst ein gemeinsames Verständnis des Projektvorhabens, der Ziele und der Vorgehensweise zu schaffen, wurden in einem ersten Workshop sowohl ein *Purpose* als auch Rollen und die Zusammenarbeit (*Workflow*) definiert. Im Gegensatz zur Mission, die häufig das *Was* und *Wie* festlegt, definiert der *Purpose* grob übersetzt das *Warum* und *Wofür*, also die Motivation und die Sinnorientierung des Handelns einer Institution oder eines Unternehmens. Die gemeinsame Antwort auf die Frage „Wofür werden wir gebraucht?“ schuf die Basis und Motivation der Zusammenarbeit.

Die Definition von Rollen im abteilungsübergreifenden und interdisziplinären Team wiederum ist wichtig, um einen organisationalen Querschnitt zu erhalten. Denn bei einem reflexiv-experimentellen Ansatz ergeben sich Vorgehen und Aufgaben aus dem Prozess heraus und werden nicht (mehr) *top-down* angesagt. Gleichzeitig bringen nur Querschnitt-

---

<sup>2</sup> Vorausgeschickt sei hier das Dilemma der „Blackbox Archäologie“ zwischen der notwendigen Pflicht und Fürsorge gegenüber dem kulturellen Erbe auf der einen Seite und dem gegenwartsorientierten, auf Publikumsbeteiligung abzielenden Wissenstransfer auf der anderen Seite. Die breite Öffentlichkeit bleibt passiv auf die Beobachtung archäologischer Praxis beschränkt.

<sup>3</sup> Inhalte: 1. Agiles & rollenbasiertes Arbeiten, 2. Partizipation, 3. Kooperation, 4. Kreativität und 5. Konflikte

<sup>4</sup> hier: Digitalagentur „Designstudio NEEUU Spaces GmbH“, Berlin

teams Methoden aus dem *Design-Thinking* zum Tragen, da diese auf Co-Kreation und Kollaborationen ausgerichtet sind und unterschiedliche Kompetenzen berücksichtigen.

In einem weiteren Schritt wurden Tools eingeführt, die agiles Arbeiten und Design-Thinking-Prozesse unterstützen – analog und digital. Diese Tools reichen von einer klar definierten Meetingstruktur, über verschiedene Kommunikationsplattformen und Sets für kreatives Arbeiten bis hin zu partizipativen Formaten wie Game Jams, Hackathons etc. (vgl. Abb. 1).

senstransfer hinsichtlich des Projektverlaufs vom Projektteam in den Beirat erfolgt über regelmäßige Feedbackformate und Informationstreffen (sog. *Blackbox.meet*) sowie über den Newsletter (sog. *Blackmails*) und über Vermittlungsangebote wie Ausstellungsführungen, Tagungen oder Ausgrabungen. Darüber hinaus arbeiten wir mit Umfragen, um die Zusammenarbeit mit dem Beirat stetig zu verbessern und Prozesse sowie Strukturen und Beteiligungsformate entsprechend anzupassen (*Designing the Box*).

## DIE BEFÄHIGUNG DER MITARBEITENDEN IN AGILEN ARBEITSWEISEN UND DEREN PRAKTISCHE ANWENDUNG IM PROJEKT ERMÖGLICHT DURCH TRANSFER AUF DIE EIGENE ARBEIT DIE LANGFRISTIGE VERÄNDERUNG IM SINNE EINER KULTUR DER DIGITALITÄT.

Die laufende Entwicklung der digitalen Anwendungen orientiert sich an den Nutzer:innen und bezieht einen Nutzer:innen-Beirat ein. Das Ergebnis ist ein *Serious Game* (ernsthafte Spiel), das mit Anwendungen in den beteiligten Museen aus dem Bereich XR-Technologie<sup>5</sup> verknüpft wird. Der Nutzer:innen-Beirat setzt sich nach einer öffentlichen Ausschreibung aus 85 Personen zusammen, vornehmlich aus der Altersgruppe *Digital Natives*, die auch die Hauptzielgruppe des Projekts ist. 15 Personen des Beirats (die *Baumeister:innen*) sind aktiv in die Entwicklung der Anwendungen eingebunden und nehmen an Ideen-Sprints in Form von co-kreativen Workshops teil. Die übrigen 70 Beiratsmitglieder stehen dem Projekt für Feedback und Tests zur Verfügung. Der Wis-

Die Vorgehensweise zur Entwicklung der digitalen Anwendungen ist iterativ. Ausgangspunkt ist immer die in Co-Kreation entwickelte Produktidee und die Nutzung von Methoden aus dem *User-centered-design* (nutzer:innenorientiertes Design). Im Fall von Blackbox Archäologie werden die Ideenworkshops gemeinsam mit dem Beirat durchgeführt. Die entwickelten Ideen werden zur Abstimmung gegeben und die favorisierte Idee durch den digitalen Partner auf technische Machbarkeit überprüft und erste Lösungen für Story, Grafik und Anwendungsmechanik vorgeschlagen. Die Museumsmitarbeitenden unterfüttern die Anwendungen wissenschaftlich, um Einblicke in archäologische Praxis zu geben und deren Methoden zu vermitteln. Diese Konzepte

---

<sup>5</sup> „Extended reality“, Sammelbegriff für Erweiterte Realität (AR), Virtuelle Realität (VR) und Mixed reality (MR)

werden dann in eine Feedbackschleife gegeben und die erhaltenen Rückmeldungen als Korrekturen eingepflegt. Im nächsten Schritt wird ein Prototyp<sup>6</sup> entwickelt, in dem bereits wesentliche Aspekte der Projektidee angelegt und funktionsfähig sind, die Systemarchitektur aber noch nicht vollständig ist. Dies geschieht erst in der Konstruktionsphase, die mit der Veröffentlichung der Anwendung endet. Aber auch dann sind Anpassungen nach User:innen-Feedback möglich und erwünscht.

## **Herausforderungen und Learnings:**

### **People Before Processes**

Die Komplexität des Projekts – vor allem in Hinblick auf dessen agile Steuerung und die Einbindung eines Nutzer:innen-Beirates – führte dazu, dass das erste Jahr des Projekts von einer Findungs- und Aufstellungsphase geprägt war. Diese beinhaltete die Aufstellung des internen Teams und der Stellenbesetzung der Projektleitung, die teils EU-weiten Auftragsvergaben, den Ausschreibungs- und Bewerbungsprozess für den Nutzer:innen-Beirat und vor allem die Schaffung von Strukturen zur Zusammenarbeit. Agile Arbeitsweisen widersprechen der bestehenden Organisationsstruktur, die auch in den Verbundmuseen vorherrscht und aus starren Positionen mit abgegrenzten Abteilungen und klaren Hierarchien besteht. Agilität erfordert stattdessen die Schaffung von flexiblen und kreativen Handlungskontexten wie rollenbasierte Arbeit in selbstorganisierten Teams.

Nach 1,5 Jahren Laufzeit eines agil strukturierten Projekts lassen sich die Herausforderungen und Vorteile einer agilen Arbeitsweise gegenüber der herkömmlichen Projektsteuerung mit

Bereichsorganisation und Arbeitsaufträgen gut benennen: In Iterationen und Projektreflexionen evaluiert das Team regelmäßig, ob Herangehensweisen und/oder Ressourcen angepasst werden müssen. Dies bedeutet gleichermaßen, dass Scheitern erlaubt oder fast ein Muss ist und hebt die enorme Bedeutung einer offenen Fehlerkultur hervor. Der hohe Stellenwert von Kommunikation, Multiperspektivität und Interdisziplinarität ist der Schlüssel für agile Projekte. Dies zieht die Auflösung klassischer Hierarchien und die Einführung von Bottom-up-Prozessen nach sich, da Entscheidungen teambasiert von all jenen getroffen werden, die dadurch tangiert werden. Dafür ist ein Loslassen auf mehreren Ebenen notwendig – vor allem auf Leitungsebene. Gleichwohl bedeutet das nicht, dass es keine Regeln gibt: Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortungen sowie die Arbeitsorganisation (Workflow) müssen genau festgelegt sein und methodisch übersetzt werden. Die Arbeit in selbstorganisierten Teams macht eine Fortschritts- und Erfolgskontrolle notwendig, für die die Implementierung und flexible Nutzung von Methoden und Instrumenten (Tools) unabdingbar ist. Zudem ist die Schulung der Beteiligten wichtig, um ein allgemeines Grundverständnis vom agilen Arbeiten und den Kreativitäts- und Innovationstechniken zu schaffen. Die Befähigung der Mitarbeitenden in agilen Arbeitsweisen und deren praktische Anwendung im Projekt ermöglicht durch Transfer auf die eigene Arbeit die langfristige Veränderung im Sinne einer Kultur der Digitalität. Die Projekterfahrung zeigt, dass schnellere Reaktionen auf technische und/oder gesellschaftliche Veränderungen (*Rapid Response*) auf diese Weise möglich

---

<sup>6</sup> Ein sog. Minimum-Viable-Product (MVP) wörtlich ein „minimal brauchbares oder existenzfähiges Produkt“, ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, das zur schnellen Einholung von Nutzer:innenfeedback genutzt wird.

sind, und dass die immanente Transparenz eine höhere Akzeptanz sowie eine verbesserte Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden sowie den Rezipient:innen schafft. Allerdings braucht es hierfür auch Geduld und eine Sensibilität für die Bedürfnisse und auch Ängste der Mitarbeitenden einer Institution, denn Wandel und Veränderung erzeugen meist auch Verunsicherung.

### Digitale Transformation leben

Das Verbundprojekt zeigt, dass Kulturinstitutionen einen Prozess des Wandels in Gang setzen können, der in die tägliche Arbeit integriert wird. Im Gegensatz zu traditionellen Organisationsentwicklungen vermittelt sich ein projektbegleitender Transformationsprozess über Haltungen und Handlung und nicht vorrangig über Input von außen. Die Vorteile erleben die Mitwirkenden in der Praxis und

integrieren sie in die eigenen Arbeitsabläufe. Dass Kulturinstitutionen und insbesondere Museen ihre verfestigten Arbeitsweisen verändern müssen, um in einer zunehmend auf Beteiligung und Innovation ausgerichteten Gesellschaft relevant zu sein, sollte im Zuge der Coronapandemie klargeworden sein. Die archäologische Praxis ist für die Notwendigkeit von Beweglichkeit ein gutes Beispiel. Denn wenn sie es schafft, ihre Fachkompetenzen zu vermitteln, erkennt man schnell, dass in der Archäologie mehr kulturelles Orientierungswissen für Gegenwart und Zukunft steckt, als man denkt. Die Digitalisierung wiederum bietet für die Archäologie die Chance, verschlossene Räume zu öffnen und Wissen transparent und diskutabel zu machen. Die jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, ist immer der erste Schritt für das Gelingen eines Projekts.

## Tools agiles & co-kreatives Arbeiten

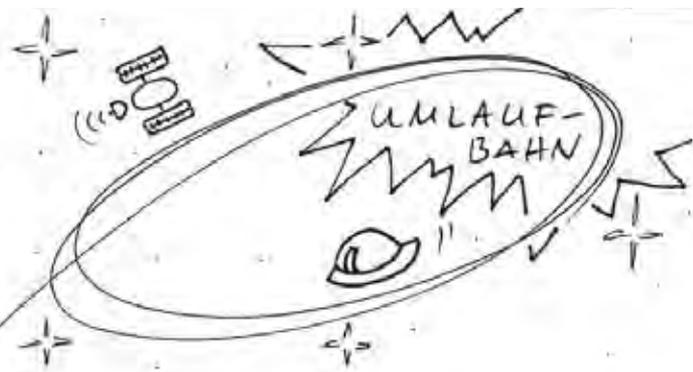
Übersicht von Vorschlägen für Instrumente/Tools, die sich für New Work sowie für co-kreatives und kollaboratives Arbeiten im analogen & digitalen Raum eignen:

Zweck	Instrument/Tool
Regelmäßige Jour fixe/Briefings:	Daily, Weekly & Monthly Briefings je nach Personenkreis und notwendigem Informationsfluss
Instant-Messaging:	Slack (E-Mail- und Telefon-Kommunikation rückt in den Hintergrund)
Digitale Whiteboards:	Conceptboard/Miro/Mural
Cloud, Projekt- & Taskmanagement:	Clouds: Nextcloud/Google Drive; Projekt- & Taskmanagement: MeisterTask/Factro/Trello -> Kanbanboard (mit anfallenden Aufgaben, Zuweisung, Bearbeitungsstatus)
Video-Meetings & Spatial Chats:	Zoom/whereby/MSTeams/wonder.me/gather.town/JoinJimpse
Feedback & Abstimmungen:	Online-Whiteboard/Google Forms/Mentimeter (Live-Abstimmungen)
Partizipative Formate:	Game Jams, Hackathons, Design-Sprints, Workshops (mit User-centered-Design, Design-Thinking-Methodik) etc. zur kollaborativen Erarbeitung von Strategien und Konzepten
Verstetigung:	Iterationen, Ausbildung von sog. Multiplikator:innen zur Weitergabe und Verstetigung der Vorgehensweisen

NEEU LWL Kofair

Museum als CoLabor – Öffne die Blackbox Archäologie © 2021

# KULTUR = POLITIK & AGILE KULTUR



# AGILE KULTUR – DAS NETZWERK FÜR WANDEL IN DER KULTUR



## Es bewegt sich etwas

Bei vielen Kulturmacher:innen ist inzwischen angekommen, dass es Veränderungen braucht, wenn Museen, Theater, Bibliotheken und andere klassische Kultureinrichtungen in dieser sich rasant verändernden Gesellschaft künftig noch eine relevante Rolle spielen wollen. Viele Einrichtungen haben sich hier bereits auf den Weg gemacht, experimentieren mit neuen Methoden, Formaten und öffnen sich Stück für Stück dem Publikum.

Aber braucht es dafür nun auch noch die sogenannte *Agilität* oder welche Rolle spielt diese? Ein Begriff der für viele im Kulturbereich immer noch ein Modewort aus der Softwareentwicklung und der Wirtschaft darstellt. Doch was steckt hinter dem Begriff *Agilität*, der viel zu oft auf Werkzeuge, Methoden und Prozesse reduziert wird? Im Fokus des *Agilen Manifests* stehen vor allem Individuen und ihre Interaktionen, Funktionalität, Co-Kreation und der Umgang mit Veränderungen.

Dabei stellen die vorgenannten Prinzipien bei näherer Betrachtung keine radikalen neuen Ansätze für den Kulturbereich dar. Bereits jetzt betrachten viele Häuser ihr Publikum nicht

nur als zahlende Besucher:innen und versuchen, neue Angebote mit diesen und für sie zu entwickeln. Jedoch werden dabei die Bedingungen in den Häusern, Haltungen sowie Arbeitskulturen, -weisen und -strukturen nach wie vor zu wenig in den Blick genommen. Denn letztendlich ist die Idee der Agilität geprägt von einem Zusammenspiel auf Augenhöhe, bei dem alle Beteiligten relevante Akteur:innen sind.

## Sollte jede Kulturorganisation agile Methoden einsetzen?

Die einfache Antwort darauf lautet: Nein, müssen sie nicht. Denn bereits jetzt sollte klar sein, dass es bei der Idee der Agilität nicht primär nur um Werkzeuge und Methoden geht. Vielmehr beginnt Agilität im Kopf, sie stellt ein bestimmtes Mindset und damit eine Haltung dar. Daher ist mit der Agilität zwangsläufig auch ein Transformationsprozess innerhalb der Organisation verbunden, der eine Veränderung unserer bisherigen Routinen, Prozesse und Werte sowie unseres Verhaltens mit sich bringt. Denn wie bereits skizziert, stellt uns die Frage nach einer neuen Relevanz in einer komplexen und digitalen Welt vor neue Herausforderungen.

Wie wollen wir als Kultureinrichtungen in einer VUKA-Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, nicht nur bestehen – sondern uns weiterentwickeln?

Dafür ist der bereits erwähnte Wandel in den Organisationsstrukturen und -kulturen, in den Arbeitsweisen und Förderrahmenbedingungen notwendig, beispielsweise:

## Ein Netzwerk für den Austausch und den Wandel

Wir alle werden allein wenig im nötigen Tempo bewegen können. Doch gemeinsam als bundesweites Netzwerk von engagierten Kulturakteur:innen in Kulturinstitutionen erreichen wir mehr. Um dem Wandel gemeinsam proaktiv zu begegnen und den vorgenannten Werten, Begriffen, Ansätzen und daraus resultierenden Methoden

## INSBESONDERE IM DISKURS, DER AUSEINANDERSETZUNG UND IN DER KOOPERATION MIT VERWALTUNG UND KULTURPOLITIK SEHEN WIR DIE MÖGLICHKEIT FÜR EINE NACHHALTIGE TRANSFORMATION UND VERÄNDERUNG.

- Mehr Selbstorganisation in und Selbstverantwortung von Teams,
- flachere Hierarchien,
- gelebte Fehlertoleranz (Scheitern muss erlaubt sein),
- Verbindung von Stärken und Expertisen über Fach- und Aufgabenbereiche hinweg, um Synergieeffekte zu schaffen,
- innovative und agile Methoden bei der Projektbearbeitung,
- enge Einbeziehung von Kund:innen in die Lösungserarbeitung,
- zügige Entscheidungsprozesse und Abbau von Bürokratie,
- sinnvolle und innovationsfreundliche Förderstrukturen.

einen Raum zur Diskussion und Erprobung zu geben, haben sich im Dezember 2019 zahlreiche Kulturakteur:innen zum Netzwerk *Agile Kultur* zusammengeschlossen. Die Mitglieder arbeiten in und mit Kulturinstitutionen, beraten als Externe oder sind in Verbänden und Vereinen, in Stiftungen oder der Kulturpolitik beschäftigt und bringen dadurch unterschiedliche Expertisen und Perspektiven ein.

Die etwa 150 Mitglieder des Netzwerks treffen sich wöchentlich in (Online-)Meetings. Dabei stehen neben Input und Diskussionen zum Thema Agilität im Kulturkontext vor allem Veranstaltungen mit Werkstattcharakter zu Methoden und (digitalen) Tools im Zentrum. Die Bandbreite der Themen reicht dabei von klassischen Fragen der Organisationstheorie über Praxisberichte zum Thema Führung und Selbstorganisation bis hin zur Einbindung von Bürger:innen in Projekte oder Innovationsprozesse. Bei der Arbeit innerhalb des Netzwerkes, besonders bei der Vorbereitung und

Durchführung der Veranstaltungen, wenden die Mitglieder vor allem agile Methoden an. Neben den gemeinsamen Veranstaltungen arbeitet und tauscht sich das Netzwerk in einer eigenen Slack-Gruppe aus, die allen Interessierten offensteht.

Daneben sind folgende Communitygedanken für das Netzwerk zentral:

- Lernen aus den Erfahrungen der Kolleg:innen und ähnliche Fehler vermeiden,
- teilen von transferfähigem Input für unsere Problemstellungen und verkürzen eigener Wege,
- Weiterbildung in Methoden und Tools agiler Projekt- und Verwaltungsarbeit,
- Kollegialer und institutionsübergreifender Austausch mit Gleichgesinnten,
- teilen eigenen Wissens, damit anwendbares Wissen schnell aufzufinden ist.

Damit der Diskurs nicht nur innerhalb der Mitglieder stattfindet, setzt das Netzwerk vor allem auf die Vernetzung mit anderen Verbänden und Netzwerken. Das erfolgt durch gezielte Speed-Dating-Veranstaltungen, wie mit dem Landesverband der Museen zu Berlin oder dem Arbeitskreis für politische Bildung in Museum.

Damit der Diskurs über Agilität in der Kultur einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich ist, nehmen die Mitglieder des Netzwerks als Referent:innen an Tagungen teil oder organisieren eigene Veranstaltungen. Vertreter:innen des Netzwerks traten bereits auf verschiedenen Tagungen als Referent:innen auf, zum Beispiel auf der Tagung „Eine Kulturpolitik für morgen. Perspektiven und Diskurse junger Kulturakteur:innen“ der Bundesakademie in Wolfenbüttel oder der Konferenz „Agile Verwaltung – Willkommen in Agilhausen“.

In Zusammenarbeit mit der Kulturpolitischen Gesellschaft gab es deshalb bereits zwei digitale Großveranstaltungen, auf denen über

das Verhältnis zwischen agilen Kultureinrichtungen und der (Kultur-)Politik diskutiert wurde. Im Dezember 2020 wurde ein digitaler Thinktank einberufen, der sich mit den Voraussetzungen für eine agile Kulturentwicklung befasste: neue Lernkultur etablieren, Weiterbildungsbedarfe erfassen, Förder-Thinktank, regelmäßige Reflexion, Innovationsraum, Vertrauen, Empathie. Dabei ging es vor allem darum, welche konkreten Schritte nötig sind, um diese Voraussetzungen zu erfüllen. Die Forderungen und Themen dürften vielen bekannt sein:

- Fehlerkultur und Freiheit zu experimentieren,
- monopolisierte Machthierarchien und Shared Leadership,
- neue Rollen, um Prozesse zu reorganisieren und neu zu verteilen.

Damit das Erreichte nicht gleich wieder verpufft, empfiehlt das Agile Manifest einen iterativen Ansatz, der aus Erproben, Prüfen und Anpassen besteht. Der Fokus liegt dabei vor allem auf der Reduktion von Barrieren, auf den Individuen und deren Entwicklung. Die Teilnehmenden bekamen als Starthilfe für die eigene Organisation ein Template, das symbolisch die Reise einer Organisation darstellt.

Im Rahmen der digitalen Veranstaltungsreihe „No future? Die Kunst des Aufbruchs!“ der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Bundeszentrale für politische Bildung konzipierte das Netzwerk das Barcamp „Werkstatt Agile Kultur“. Dabei ging es darum, wie konkrete Herausforderungen im Arbeitsalltag der Kultureinrichtungen oder Kulturverwaltungen benannt, direkt angegangen und Perspektiven für pragmatische Lösungswege entwickelt werden können.



76 ONLINE-THINK-TANK von Agile Kultur und Kulturpolitische Gesellschaft e.V. 2020

DEZEMBER (\*Weltraum\*)

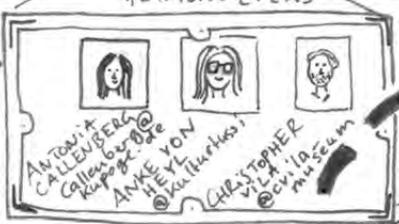
ZOOM-Meeting

TECHNIK: #SIMONSIEVERS

Wetter geht's 2021!

FUTURE

SPOTLIGHT ON FÜR ZUKUNFTS GESTALTER\* INNEN & VERÄNDERUNGSPILOTEN in Kulturinstitutionen



# MISSION AGILE KULTUR

Dan Thy Nguyen an ALLE: für mich ist Agilität mit Effizienz und genauer Definition verbunden.

WIE BRINGE ICH AGILES HANDELN IN INSTITUTION EIN?

**URANUS**

WANTED: Änderungsbedarf & Mut  
Keine Angst vorm Scheitern  
fremden Input einladen  
und Big Data

**JUPITER**

wechselseitige Wertschätzung & Transparenz  
Beratungsstrukturen aufbauen  
gelebte Alltagskultur - glaubhaft durch Haltung  
Cultural Leadership

Keine Rückkehr von der Venus?!

**PHASE I ZÜNDUNG**

Was braucht es, um Agilität in Institutionen einzusetzen?

STORYLINE KREATIV

KULTURELES FUNKEN SPRÜHEN

#PARTIZIPATION  
#DIVERSITÄT  
#AGIL

HÖRT MAN HÄUFIG:

**NEPTUN**

neue Lern-Kultur etablieren  
Bedarf und Daten  
Ubelungsgrundlagen  
W Weiterbildung  
ok, if your darengp

**MERKUR**

mehr Austausch & mehr Dialog  
Tenderlogiken

**MARS**

Reflektion "Weshalb"  
funktionierende Netzwerke  
mit Kleinen  
Schriften voran  
Agilität

**ERDE**

Experiment wagen  
Bedeutung der Empathie  
auf Vorhandenem vertrauen  
wertung bei Stellen  
offskills

Mit welchem kulturpolitischen Rahmenbedingungen gelingt Agilität?

Wo wollen wir in fünf Jahren sein?

Zwischen KONFERENZ MODUS & REISE

**PHASE II ABWURF**

generalismus  
anfangen & machen  
Abwurf: Tradition, Routinen, Konsens  
erproben, prüfen & anpassen

**KULTUR-POLITIK und -PRAXIS**

**BREAKOUT SESSIONS**

**VENUS**

Vertrauen obweg von der Projektmetee  
konkrete Stellen u. Abteilungen für Transformationsprozesse etablieren  
eigene Grenzen setzen  
respektieren  
Netzwerk

**SATURN**

Agilität ist die Antwort der #kulturelle Infrastruktur auf komplexe u. volatile Zeitläufe.  
@Martina Laetzel

**GESELLSCHAFT e.V.**

Kupoge de  
@Kupoge  
Mohr & more

**ANNEMIE VANACKERE** vom HAU-KOSMOS

**NOTIEREN UND MERKEN: KULTUR POLITISCHE**



Beim Barcamp konnten Teilnehmer:innen Problem- und Fragestellung einreichen, die nach einer Einführung in die gemeinsame Methode der kollegialen Beratung bearbeitet wurden. Im Rahmen der kollegialen Beratung stellten die Fallgebenden ein Problem aus ihrem Geschäfts- oder Organisationsalltag vor. Dieses wurde dann von drei oder vier Teilnehmenden, die in die Rolle der Beratenden schlüpften, in einem vorgegebenen Zeit- und Ablaufintervall bearbeitet. Wichtig war dabei die Schärfung der eigentlichen Frage- bzw. Problemstellung und die Erarbeitung von konkreten Lösungsvorschlägen. In der Retrospektive mit den Fallgebenden und den anderen Teilnehmenden zeigte sich, dass Veranstaltungen dieser Art in besonderem Maß zu lösungsorientierter Co-Kreation, überregionaler Zusammenarbeit und praxisfokussierter Vernetzung beitragen.

### **Wie geht es weiter?**

Insbesondere im Diskurs, der Auseinandersetzung und in der Kooperation mit Verwaltung und Kulturpolitik sehen wir die Möglichkeit für eine nachhaltige Transformation und Veränderung. Es bedarf einer neuen Praxis und eines Umdenkens: So sollte vor allem die auf das Steuerungsmodell der 1990er Jahre zurückgehende Trennung neu gedacht werden, die zwischen der Kulturpolitik, die für das *Was*, also die strategische Ebene, zuständig ist, und den Verwaltungen und Kultureinrichtungen, die das *Wie*, sprich die praktische Umsetzung, übernehmen. Natürlich bestehen die Hauptaufgaben weiterhin zum einen in der Schaffung von Rahmenbedingungen, damit agile Arbeits- und Organisationsweisen entstehen können, und zum anderen in der strategischen Steuerung und Ausrichtung der Kultureinrichtungen. Jetzt bedarf es jedoch statt der bisherigen Trennung der verschiede-

nen Ebenen eines gemeinsamen Dialogs über das Um- und Neudenken sowie des Setzens neuer Schwerpunkte zur Unterstützung des Wandels in Kultureinrichtungen.

Im Sinne des gemeinsamen Arbeitens in Netzwerken intensivieren wir weiterhin die Kollaboration und den Austausch mit anderen Communitys wie dem Forum *Agile Verwaltung e.V.* oder der Community of Practice *Agilität in Bibliotheken* und Verbänden wie der *Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.* oder dem *Landesverband der Museen zu Berlin e.V.* Das Netzwerk *Agile Kultur* ist jederzeit offen für interessierte Kulturakteur:innen sowie für den Austausch und den Diskurs mit Kulturinstitutionen und -politik – egal, ob diese erst kürzlich zum ersten Mal vom Thema Agilität gehört haben, bereits erste Erfahrungen damit gemacht haben oder vielleicht eher skeptisch sind, was die Wirksamkeit solcher Ideen betrifft.

Wir freuen uns über jede Kontaktaufnahme und jeden Beitrag in den sozialen Medien unter dem Hashtag #AgileKultur.



INT

ERVIE

W

VS

59



## **LENA KRAUSE**

**FREO – FREIE ENSEMBLES UND ORCHESTER IN DEUTSCHLAND E.V.**

Lena Krause (\*1988) studierte Musiktheaterwissenschaften in Bayreuth und Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt/Main. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin der Interessenvertretung FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V. Darüber hinaus vertritt sie als Sprecherin die Allianz der Freien Künste, ein offenes, spartenübergreifendes Bündnis aus 19 Bundesverbänden der Freien Kunstszene.

**Frau Krause, Sie arbeiten für die Interessenvertretung FREO. Was verstehen Sie unter dem Begriff der Agilität und warum spielt dieser auch in Ihrem Bereich eine größere Rolle?**

Mit Agilität verbinde ich eine Art Gegenbewegung zu konservativen, althergebrachten Hierarchiemodellen und einer „Das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität. Ich verstehe darunter innovative Organisations- und Führungsstrukturen, die sich je nach Bedarf einer Organisation und ihrer Beteiligten in individuellen Prozessen ausprägen können. Der offene, wandlungsfähige und für Veränderungen durchlässige Prozess steht im Fokus. In meinem Bereich der freien Ensembles und Orchester, also der freien Klangkörper, sind agile Strukturen sowohl bewusst gewählt als auch eine durch den Arbeitskontext in der freien Szene bedingte Notwendigkeit. Denn freie Klangkörper haben einen besonderen Ursprung und eine spezifische Trägerstruktur:

- 1.** Die Gründung eines freien Klangkörpers entsteht in der Regel immer aus der Initiative seiner Musiker:innen heraus.
- 2.** Freie Klangkörper sind privatwirtschaftliche Unternehmen. Aus einem künstlerischen Impuls heraus sagen diese Menschen: „Wir gründen unser eigenes Ensemble!“ Und am Ende sind sie als Shareholder die Träger:innen ihres eigenen Unternehmens und übernehmen das komplette wirtschaftliche Risiko.

Aus Gründungsimpuls und Trägerstruktur ergibt sich für die Musiker:innen eines freien Klangkörpers eine größere intrinsische Motivation, aber auch größere Verantwortung für die eigene wirtschaftliche Existenz und die der anderen Musiker:innen, das Unternehmen und seine Beschäftigten. Als Gestalter:innen organisatorischer und administrativer Abläufe

und für den Aufbau von Unternehmensstrukturen müssen sie sich mit zahlreichen Fragen auseinandersetzen: Wer bringt welche Qualifikationen mit? Wer übernimmt welche Aufgaben? Wie können Entscheidungsprozesse gestaltet werden, die nicht nur kooperative Prinzipien leben, sondern gleichzeitig schnelles und effektives Handeln ermöglichen? Wer übernimmt in welcher Situation die Leitung? Was wollen wir gemeinsam als Kollektiv entscheiden und wie viel wollen und müssen wir in die Hände einzelner Mitglieder oder von Mitarbeiter:innen legen?

Mit den Antworten auf diese und viele weitere Fragen entsteht in jedem freien Klangkörper eine ganz individuelle, agile Organisationsstruktur. Damit verbunden sind allerdings auch zahlreiche Hürden und Barrieren. Die Musiker:innen müssen sich schnell in neuen Aufgaben zurechtfinden und neue Qualifikationen erlernen (z. B. Projektmanagement, Verhandlungs- und Finanzierungsstrategien, rechtliche Rahmenbedingungen) – alles Fähigkeiten, die in der Regel nicht im Instrumentalstudium auf dem Lehrplan stehen. Gleichzeitig muss aus den individuellen Interessen und Vorstellungen der Mitglieder eine gemeinsame, zielgerichtete Strategie entwickelt werden. Das erfordert einen hohen Grad an Kommunikation, Kompromissbereitschaft und Verpflichtung gegenüber dem Klangkörper. Gründungs- und Aufbauphase sind eine herausfordernde und entscheidende Zeit. Denn zu den internen Prozessen kommen äußere Faktoren hinzu, die eine große Rolle im Erfolg oder Misserfolg eines freien Klangkörpers spielen. Dazu zählen zum Beispiel die spezifische Fördersystematik des Bundeslandes, in dem der freie Klangkörper seinen Sitz hat, oder die Konkurrenz auf dem Markt.

## **Wo sehen Sie die Potenziale eines agileren Managements?**

Ich bin der Ansicht, dass ein agileres Management zur höherer Motivation und Zufriedenheit bei allen Beteiligten führt. Gleichzeitig kann ein agiles Management Kreativität und Ideenreichtum befördern, den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und zu einer stärkeren Identifikation der Beteiligten mit ihrer Organisation führen. Ein gutes Beispiel sind auch hier die freien Klangkörper. Der Identifikationsgrad der Mitglieder mit ihrem eigenen Ensemble, mit „ihrem Laden“, wie eine Musikerin der Kammerakademie Potsdam es ausdrückte, ist sehr groß. Gleichzeitig ergeben sich interessante persönliche Transformationen: zum Beispiel dann, wenn ein Musiker oder eine Musikerin irgendwann die Position der Geschäftsführung übernimmt und das Instrument beiseitelegt.

Ein agiles Management kann aber auch zu einem zielgerichteten und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen führen. Damit meine ich nicht, dass agile Organisationsmethoden günstiger sind, sondern dass sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen zielgerichteter und effektiver eingesetzt werden. Im Bereich der bereits sehr agilen freien Szene ist dieser Umstand allerdings auch gezwungenermaßen so. Denn aufgrund der hier grundsätzlich schlechten und prekären Finanzierungsstrukturen müssen die Musiker:innen oft aus der Not eine Tugend machen.

## **Warum fällt es gerade dem Kulturbereich so schwer, sich in Bezug auf gesellschaftliche Veränderungen anpassungsfähiger aufzustellen? Wo sehen Sie Hürden und Barrieren?**

Eine weit verbreitete Hürde ist meiner Meinung nach ein stark ausgeprägter und über Jahre gewachsener Strukturkonservatismus – insbesondere im Bereich der öffentlich getragenen Kulturinstitutionen. Nehmen wir als Beispiel die staatlichen Konzert- und Theaterorchester. Über Jahrzehnte hinweg haben sich hier spezifische, teilweise sehr hierarchische Strukturen und Arbeitsabläufe verfestigt. Das liegt unter anderem an Faktoren wie dem künstlerischen Kanon, dem traditionellen Zusammenspiel eines Orchesters und der spezifischen Rollenverteilung zwischen Dirigent:in, Solist:in oder der Stimmgruppe oder an der Eingliederung in öffentliche Verwaltungsstrukturen. Diese Strukturen machen es schwer, schnell und flexibel auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Und sie zu durchbrechen, ist aus verschiedenen Gründen schwierig. Unsicherheit und Angst spielen hier eine berechtigte Rolle, insbesondere, wenn Faktoren wie Auslastung, Publikumszahlen und Einnahmen in die Gleichung mit einbezogen werden.

In der freien Szene wiederum sieht die Welt etwas anders aus. Hier sehen wir in den Produktionen und Arbeitsweisen bereits, dass viel unmittelbarer und flexibler auf gesellschaftliche Veränderung reagiert wird. Diese inhaltliche und strukturelle Arbeit kann sich aber nicht verstetigen. Die Barriere heißt hier Projektförderung: Durch kurzfristige Projektförderungen entstehen zwar immer wieder neue Produktionskontexte, in denen agil gearbeitet wird. Diese verschwinden jedoch mit dem Ende des Projekts. Projektförderung mag auf eine gewisse Weise künstlerischen Reichtum befördern. Sie verhindert aber, dass sich Strukturen und erprobte Arbeitsprozesse nachhaltig und langfristig verstetigen können, und befeuert gleichzeitig ausbeuterische Arbeitskontexte.



## **Wie müssen die Strukturen und Arbeitsweisen im Kulturbereich weiterentwickelt werden, um Agilität und damit eine Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Veränderungen zu ermöglichen?**

Einen wichtigen Hebel sehe ich in einer Weiterentwicklung und Reform unserer Kulturfördersystematik. In der freien Szene ist es zum Beispiel dringend notwendig, die überhandnehmende Projektförderung kritisch zu hinterfragen. Wir brauchen nachhaltige, strukturfördernde Maßnahmen, die nicht nur das Kunstwerk als Endergebnis, sondern die Entwicklung, Erprobung und Verstetigung von Strukturen und Prozessen fördern.

Dass die öffentliche Hand als Trägerin zahlreicher Institutionen kulturpolitisch Verantwortung übernimmt, ist eine notwendige, nicht wegzudenkende und erhaltenswürdige Errungenschaft. Zu dieser Trägerschaft gehört aber auch, dafür Sorge zu tragen, dass Kulturinstitutionen in öffentlicher Trägerschaft Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und gegenüber anderen Akteur:innen in der Kulturbranche übernehmen, zukunftsfähig aufgestellt sind und Innovationen und Veränderungen annehmen und aktiv mitgestalten. Ich sehe die Politik hier in der Verantwortung, einen entsprechenden Dialog mitzugestalten und den Mut zu haben, neue Rahmenbedingungen zu setzen.

Gleichzeitig bedarf es eines kritischen Blicks auf Stellenbesetzungsverfahren. Kulturinstitutionen sind nicht selten große Unternehmen mit hunderten Beschäftigten. Für die Leitung dieser Häuser müssen neben der künstlerischen Qualifikation verstärkt auch Fähigkeiten in der Personal- und Unternehmensführung geprüft werden. Darüber hinaus müssen wir die immer noch weit verbreiteten Sonnenkönig-Intendanten-Hierarchien durchbrechen und neue

Intendantenmodelle, zum Beispiel in Form von Doppelspitzen, erproben und langfristig verankern.

## **Welche Fähigkeiten und Methoden sind für die Transformation kultureller Infrastrukturen notwendig und welche Formen von Führung braucht es, um Agilität durchzusetzen und zu leben?**

Eine wichtige Fähigkeit, die in unserer Kulturlandschaft erschreckenderweise noch viel zu wenig gelebt wird, ist eine positive Fehlerkultur. Damit ist eine wertschätzende Kommunikation verbunden sowie die Fähigkeit, Kritik sowohl konstruktiv einzubringen als auch anzunehmen. Die Grundhaltung einer positiven Fehlerkultur baut Vertrauen auf. Sie ermöglicht es allen Beteiligten, eventuelle Fehler offen anzusprechen und daraus zu lernen. Wichtige Faktoren sind dabei Offenheit, Wandlungsfähigkeit und eine selbstkritische reflektierende Haltung.

Dafür brauchen wir außerdem einen kooperativen Führungsstil, der weggeht von einer allmächtigen Führungsperson. Wir müssen Führungsstrukturen aufbauen, in denen Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt und kooperative Strukturen aufgebaut werden. Rollenverteilungen und Entscheidungsbefugnisse müssen dabei weiterhin klar definiert und regelmäßig auf ihre Funktionalität hin evaluiert und weiterentwickelt werden.

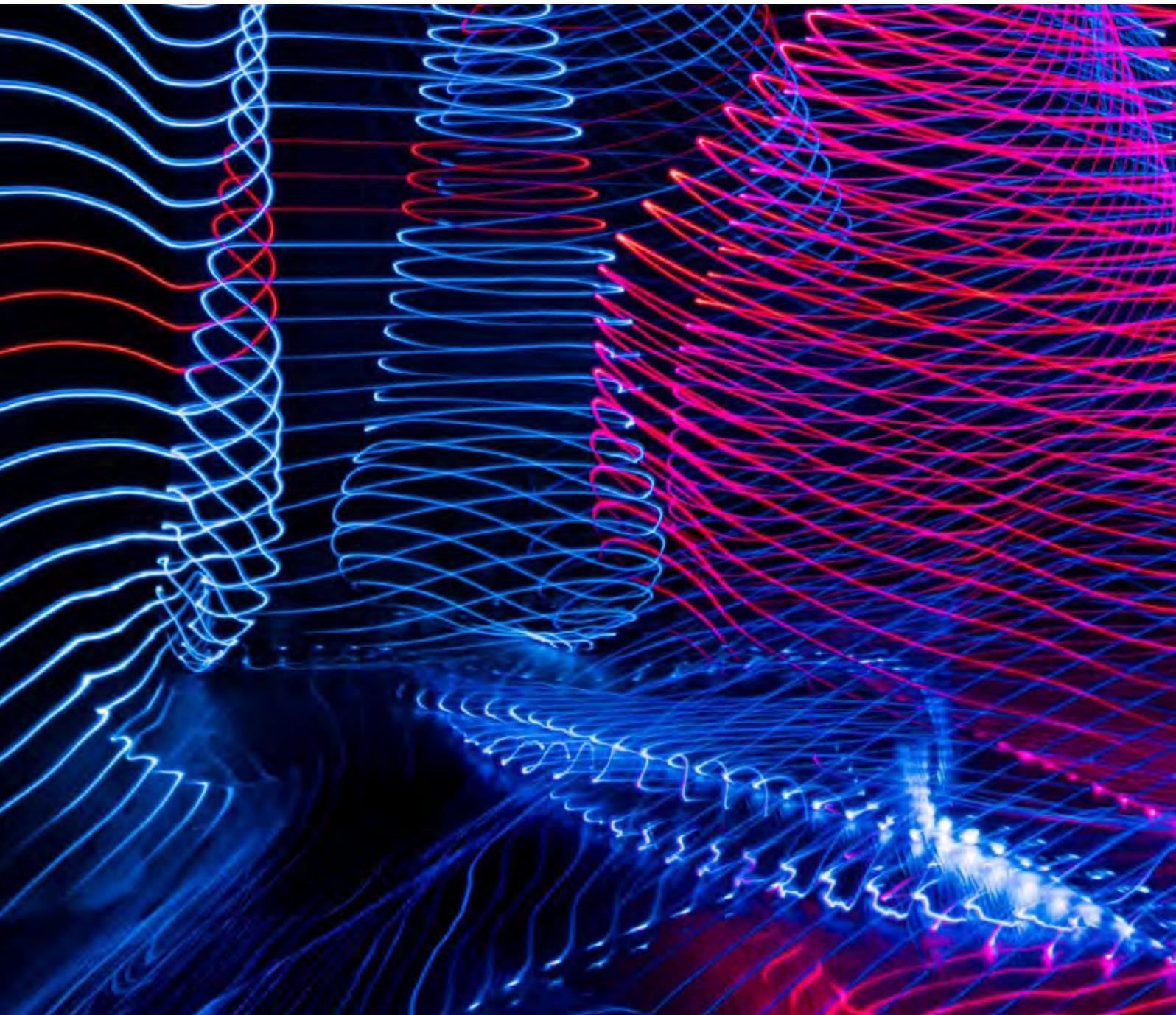
## **Wie kann es gelingen, dass sich die gerade genannten Methoden und Fähigkeiten im Kulturbereich stärker verbreiten?**

Wir müssen die Menschen in der Kulturlandschaft stärker in den Fokus rücken. Visionen, Ideen und Wünsche, wie sich unsere Kulturlandschaft transformieren kann, gibt es bereits. Wir müssen deshalb für die Menschen, die

diese Transformation gestalten und leben wollen, die notwendigen Möglichkeiten schaffen, um sich entsprechend weiterzubilden. Dafür müssen wir umfassend in passende Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote investieren.

Gleichzeitig müssen wir dringend einen Blick in unsere Ausbildungsinstitutionen werfen und die Curricula in künstlerischen Studienfächern weiterentwickeln. Junge Künstler:innen werden an unseren Kunsthochschulen immer noch primär mit Blick auf traditionelle

Beschäftigungsmöglichkeiten und Strukturen ausgebildet – Strukturkonservatismus quasi als Teil der Lehre. Im Bereich der Musik ist dies zum Beispiel die Festanstellung in einem Konzert- oder Theaterorchester. Fähigkeiten und Wissen für eine Hauptberuflichkeit in der Selbstständigkeit spielen nur in den seltensten Fällen eine Rolle – geschweige denn Themen wie Selbstmanagement und Führung oder die Möglichkeiten und Herausforderungen von kooperativer Zusammenarbeit in einem freien Klangkörper.





**DR. CHRISTINA LUDWIG**  
DIREKTORIN DES STADTMUSEUMS DRESDEN

Christina Ludwig ist seit 1. April 2020 Direktorin des Stadtmuseum Dresden. Zuvor hatte die studierte Kultur- und Kunsthistorikerin und Archäologin die Leitung des Naturalienkabinetts in Waldenburg bei Zwickau inne. Ihre Neukonzeption der dortigen Dauerausstellung wurde 2019 mit dem Sächsischen Museumspreis ausgezeichnet. Ludwig ist bekannt für das Beschreiten unkonventioneller Wege im Museum, vor allem im Hinblick auf innovative Formen und Ansätze der Organisationsentwicklung.

**Frau Ludwig, besonders in Coronazeiten werden die Forderungen nach mehr Agilität im Kulturbereich immer lauter. Können Sie kurz beschreiben, was für Sie persönlich Agilität im Museum bedeutet? Und wie hat das vergangene Jahr Ihren Arbeitsalltag und Ihre persönliche Arbeitsstruktur verändert?**

Museen in öffentlicher Trägerschaft sind nicht dafür bekannt, die wendigsten Schiffe im Kultur-Fahrwasser zu sein. Die über dem Gewässer entstehenden Stürme – das sind gesellschaftliche Umwälzungen, enorm beschleunigt durch die Coronapandemie – zwingen zum Ändern des Fahrverhaltens. Und da kommen wir zu Agilität. Für mich beschreibt dieses Buzzword ein sich stetig änderndes und sich der Umgebung anpassendes Geflecht aus Leadership- und Teamdynamiken und kollektiven wie individuellen Werten. Denn die Optionen eines vom Sturm ins Wanken gebrachten Schiffes sind vielfältig, es lässt sich nur durch Menschen steuern. Schiffe können nur selten von einer einzelnen Person bewegt werden. Vielmehr bedarf es einer motivierten und selbstorganisierten Mannschaft mit Entscheidungsbefugnissen.

Agilität ist variabel und situationsabhängig. Zu den Grundvoraussetzungen agilen Handelns gehört die Bereitschaft, sich auf die Situation einzulassen und eine Lösung für ein Ziel zu finden. Ich habe mich auf diese Umstände eingestellt und versuche, den Museumsorganismus zu durchdringen, die Rahmenbedingungen in der Praxis zu definieren und herzustellen. Meine Arbeitsstruktur soll weniger von situativen Detailscheidungen und mehr von Moderationssituationen geprägt sein. Denn Empowerment in Museen ist höchst erstrebenswert: Selbstbestimmte und in Detailscheidungen autonome Teams können effizienter und kreativer arbeiten.

**Wie lassen sich agile Arbeitsweisen in die von außen vorgegebenen und oft starr anmutenden Parameter von Museumsarbeit einbetten? Wie findet man das richtige Maß an Agilität?**

Der Grad der Starrheit und das Maß von Agilität sind im Wesentlichen abhängig von den inneren Strukturen im Museum und den Haltungen der Mitarbeitenden. Die Museumsarbeit wirkt in Relation zu anderen Kultureinrichtungen steif, weil viele Muster tief verwurzelt sind und die Mehrheit der Mitarbeitenden gerne in Komfortzonen arbeitet. Die öffentliche Verwaltung ist darüber hinaus nicht für kollaborative Projekte bekannt, deren Ergebnis zu Beginn nicht feststeht. Aber zwischen den Organisationseinheiten mit hoheitlichen Aufgaben wie Steuern, Ordnung, Recht und so weiter, haben die Museen in öffentlicher Trägerschaft dann doch sehr günstige Rahmenbedingungen – beispielsweise inhaltliche Freiheiten beim Setzen von Schwerpunkten, die es klug zu nutzen gilt.

Bei agilen Projekten geht es nicht darum, in kurzer Zeit einen möglichst öffentlichkeitswirksamen Effekt zu erzielen. Es geht vielmehr um die nachhaltige Entwicklung einer Organisation, deren Aufgabe das anwenderorientierte Bewahren, Beforschen und Vermitteln von angesammelter Kunst und Kultur ist. Und das kann oft nur außerhalb der Komfortzone gelingen, in der Menschen zumeist unsicher und verängstigt sind. Jedoch fühlt sich das Verharren innerhalb der Komfortzone für die meisten Teammitglieder, mich eingeschlossen, viel besser an.

Das richtige Maß an Agilität kann durch iterative Schritte innerhalb kleinerer Projekte gefunden werden. Dazu gehören Pilotversuche mit nicht vollends definierten Lösungswegen und Ergebnissen.

Für ein neuartiges Vermittlungsangebot stehen dann zu Beginn lediglich die Startressourcen und Verantwortlichkeiten fest. Das tatsächliche Ausmaß und mögliche Partner:innen können dann im Verlauf dazu kommen – oder eben auch nicht. Hier bewegt sich niemand alleine, es gibt einen kollegialen Austausch und ein gesichertes Fallnetz durch die Führungskräfte. Durch diesen Austausch ist es auch möglich, die Personen zu finden, die prinzipiell für agile Prozesse geeignet und offen sind. Manche Arbeitsbereiche, aber auch Charaktere eignen sich nicht dafür – das sollte jede Führungskraft akzeptieren. Auch diese Teammitglieder müssen mit ihren Stärken abgeholt und einbezogen werden. Und wenn etwas nicht gelingt, dann kann die daraus extrahierte Erfahrung ein Museum nur voranbringen. Es sollte allen klar sein, dass kein Museum der Welt vollständig agil werden kann. Aber abgegrenzte Projekte mit Innen- und Außenwirkung bilden in jeder Kultureinrichtung das Fundament zukünftiger Arbeitswelten.

**Welche Rolle spielt für Sie „Scheitern“ in der täglichen Museumsarbeit? Wie würden Sie das Verhältnis von Erfolg und Scheitern definieren?**

Erfolg und Scheitern sind subjektive Kategorien und umfassen viel mehr als nur Besuchszahlen. Viele Erfolgsmomente sind persönlich und objektiv gar nicht messbar. Einige Situationen des Scheiterns dürfen nicht sichtbar werden. Und manche Projekte können gar nicht erst entstehen, weil die Angst vor dem Scheitern durch den Raum geistert. Ein Grund für diese Dynamiken ist die starke Abhängigkeit vieler Museen von öffentlichen Zuwendungen, also Steuergeldern. Wir tragen täglich die Last dieser Verantwortung mit uns herum. Sie sollte uns dennoch nicht davon abhalten, sinnvolle Spielräume zu erschließen und durch das Beschreiten neuer Wege das Standing der Museen als Erlebnis-, Begegnungs- und Bildungseinrichtungen weiter auszubauen.

Ich denke, ein Ziel sollte eine gemeinsame Vision sein. Denn nur, wenn diese beschrieben ist und als Orientierungshilfe dienen kann, lässt sich das Verhältnis zwischen Scheitern und Erfolg innerhalb einer Organisation ansatzweise bemessen. Mittlerweile ist es selbst innerhalb der Museen kein Geheimnis mehr, dass Scheitern für Lernprozesse dringend notwendig ist. Und Scheitern ist auch ein fest eingeplantes Beiwerk agilen Arbeitens. Es gilt also nicht, Rückschläge zu verhindern, sondern die Betroffenen beim Scheitern zu begleiten, den Prozess zu evaluieren und anschließend aus den Erkenntnissen positive Energie und neue Strategien zu generieren. Resultate können Forschungs-, Ausstellungs- und Vermittlungs-ideen für die Sichtbarkeit nach außen, aber auch neue Archivsystematiken, Datenbank- und Kommunikationssysteme sein, die die Sichtbarkeit nach innen steigern.

**Wie wirkt sich agiles Arbeiten auf die bestehenden personellen Strukturen und Formen der Führung und Zusammenarbeit im Museumssektor aus? Und welchen Einfluss haben sie auf traditionelle Vorstellungen von Führung?**

Mittlerweile ventiliert bereits der Begriff *Agile Leadership*. Für mich ist die agile Komponente ein Teil des gerade häufig aufgegriffenen Begriffs *Cultural Leadership*. Voraussetzung ist die Erkenntnis, dass agiles Arbeiten nicht eingeführt und praktiziert werden kann, ohne dass sich auch die Führung maßgeblich ändert. Viele Museen und öffentliche Verwaltungsstrukturen sind nicht darauf vorbereitet, denn dort gibt es in den seltensten Fällen Alternativen zum hierarchischen Führen. Noch zu oft wird oben gedacht und unten gemacht. Partizipatives Führen im Museum muss erlernt werden. Das hierarchische Gefälle wird durch Einflussnahmen der Mitarbeitenden auf Entscheidungsprozesse flacher. Das ist



zermürend und anstrengend. Der Einzug agiler Methoden in altehrwürdige Museums- hallen zeigt, dass tradierte Anforderungsprofile dringend reformiert werden müssen. Geisteswissenschaftler:innen mit ihren jeweiligen Inselkompetenzen sind in Themen wie systemischer Organisationsentwicklung und digitalen Strategien oft unbeholfen. Es müssen vor allem in den hemmenden öffentlichen Verwaltungsstrukturen Umgebungen mit Austausch-, Fortbildungs- und Coaching- möglichkeiten geschaffen werden, um diese Lücken zu schließen. Agiles Arbeiten und die digitale Transformation sind nicht voneinander zu trennen. Beide könnten ein Teil der Mu- seumszukunft werden. Wir müssen uns dafür noch mehr öffnen, Kritik zulassen, unsere Steuerungsprozesse flexibler gestalten, aber vor allem – mit Nachdruck – die Handlungs- räume in öffentlichen Verwaltungen ausbauen.

**Welche Chancen birgt agiles Arbeiten und Projektmanagement für die langfristige Entwicklung der deutschen Museumsland- schaft?**

Unternehmen verschiedenster Art haben schon vor Jahren das agile Arbeiten einge- führt. Warum? Sie haben erkannt, dass eine systemische Veränderung innerhalb der Orga- nisation und ihrer Strukturen Voraussetzung für das Überleben am Markt ist. Produkte kön- nen von heute auf morgen verschwinden – und darauf muss reagiert werden. Die inneren Zusammenhänge der musealen Arbeit sind natürlich anders. Aber wir verfolgen durch- aus vergleichbare Ziele. Unser Bestreben am Markt zu bleiben, lässt sich vielleicht mit der Forderung nach mehr Relevanz übersetzen. Denn Relevanz kommt nicht von alleine. Wir möchten unseren Bildungsauftrag an mög- lichst viele Zielgruppen herantragen, aktuell und zukünftig. Und wir sind alle in einem Wettbewerb, der uns gegenseitig befruchtet. Agiles Arbeiten ermöglicht schnellere Ent- scheidungsprozesse und neue Lösungsan- sätze, fördert individuelle Kreativität und das Teamvertrauen sowie die Lust am Gestalten und bringt darüber hinaus die Museen mit verschiedenen Institutionen außerhalb der Museumsszene zusammen.





# ENTWICKLUNG DURCH KOMMUNIKATION UND EMPOWERMENT

## Ideen für das agile Arbeiten

Wer in seiner Organisation angesichts des gesellschaftlichen Wandels auf zunehmende Anpassungsfähigkeit setzt, der kommt an agilen Methoden nicht vorbei. Diese sind ursprünglich zur schnellen Produktionsentwicklung eingesetzt worden, erfreuen sich aber auch immer größerer Beliebtheit in Organisationsstrukturen. Dabei wird der Fokus auf veränderte Verhaltens- und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden gesetzt – und deren Anpassungsfähigkeit im Sinne der Nutzendenbedürfnisse und veränderter Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg agiler Arbeitsprozesse ist eine neue Führungskultur, die allen Protagonist:innen auf Augenhöhe begegnet. Wer Innovationen auf den Weg bringen möchte, muss offene, partizipative Prozesse initiieren. Besonders da, wo sich wenig planen und voraussehen lässt, ist eine agile Haltung ein guter Weg. Dafür können einerseits sehr durchgetaktete und umfangreiche Arbeitsprozesse wie Scrum oder Design-Thinking aufeinander aufbauende Schritte vorgeben. Andererseits lassen sich auch einzelne Methoden herausgreifen, um Agilität in vorerst kleinerem Umfang zu erproben. Dafür bietet die folgende Sammlung einige Anregungen.

## Miteinander reden ist ein Anfang.

### Kommunikation agil gestalten

Das Gelingen des agilen Arbeitens hängt vor allem von der richtigen Kommunikation ab. Besonders intern müssen die Kommunikationswege über die verschiedenen Ebenen hinweg gut organisiert werden. Hier bieten interaktive Möglichkeiten zur Rückmeldung und Veranstaltungen mit verschiedenen Beteiligungsformen einen Mehrwert.

## Osmotische Kommunikation

Das Grundprinzip der *osmotischen Kommunikation* ist es, ein Durchsickern von Informationen zu ermöglichen. Der Begriff *Osmose* stammt ursprünglich aus den Naturwissenschaften und beschreibt die Bewegung von Teilchen durch eine Trennschicht. Ziel der osmotischen Kommunikation ist es, dass Informationen mentale oder organisationale Trennschichten durchdringen und so alle Teammitglieder denselben Informationsstand haben. Und das unabhängig von extra dafür angesetzten Terminen. Die relevanten Inhalte stehen in einer kontinuierlichen Präsenz immer zur Verfügung. Dabei kann ein gemeinsamer Arbeitsraum helfen, in dem beiläufig Informationen ausgetauscht werden. Auch der berühmte Flurfunk ist eine gute Grundlage für die osmotische Kommunikation. Eine digitale Variante des Flurfunks ist zum Beispiel Twitter. Dort erhält man je nach Zusammenstellung der abonnierten Accounts ein Grundrauschen an relevanten Informationen.

Die visuelle Form der osmotischen Kommunikation funktioniert zum Beispiel gut über sogenannte *Task-Boards* (Aufgabentafeln),

die für alle sichtbar platziert werden oder die man auf Plattformen wie Trello, Mastertask oder auch Miro anlegen kann. Auf dem Board lassen sich einzelne Aufgaben übersichtlich den Kategorien *zu erledigen*, *in Bearbeitung* oder *erledigt* zuordnen und innerhalb dieser Kategorien priorisieren.

### **Stand-Up-Meeting**

Das *Stand-up-Meeting* ist eine kurze regelmäßige Statusbesprechung, die im Stehen stattfindet. Das Stehen bringt mehr Dynamik in das Meeting und verhindert, dass man Dinge im wahrsten Sinne des Wortes aussitzt. Teammitglieder berichten kurz, was sie seit der letzten Besprechung erreicht haben und was sie bis zum nächsten Treffen erledigen wollen. Zudem erklären sie, was sie an der Erledigung ihrer aktuellen Aufgaben möglicherweise hindert und welche Unterstützung ihnen helfen würde.

Ein gelungenes Stand-up-Meeting findet nicht zu früh und nicht zu spät am Tag statt. Zudem haben Stand-up-Meetings eine Moderation, die vor allem auf die Zeit achtet: Die Dosierung der zu besprechenden Details ist ebenso wichtig wie die Verteilung der Redeanteile der Teilnehmenden, die zwei Minuten jeweils nicht übersteigen sollten. Das Meeting sollte sich insgesamt auf 15 Minuten beschränken, deshalb liegt die ideale Gruppengröße für die Meetings bei sieben Personen. Bei kleineren Gruppen wird die Zeit entsprechend verkürzt. Empfehlenswert sind eine feste Uhrzeit und ein immer gleicher Treffpunkt für die Meetings. Ob die Stand-up-Meetings täglich oder jeden zweiten Tag stattfinden, hängt von dem zeitlichen Rahmen entsprechender Projekte und natürlich von der Verfügbarkeit der Mitarbeitenden ab. Wichtig ist aber, dass man sie regelmäßig und nicht mit zu großem zeitlichem Abstand ansetzt.

Stand-up-Meetings können mit spezifischen Fragen strukturiert werden: Was hast du gestern getan? Was wirst du morgen tun? Welche Blockaden behindern dich? Stand-up-Meetings können auch bestimmten Themen zugeordnet werden, zum Beispiel Zielgruppe, Finanzen oder Meilensteine des Projekts.

### **Lean Coffee**

Als *Lean Coffee* bezeichnet man von den Mitarbeitenden selbst organisierte Meetings, die in der Regel 60 bis maximal 120 Minuten dauern. Die Teilnahme ist freiwillig. Das Lean Coffee behandelt jedes Mal ein vorher festgelegtes Thema, z. B. neue Zielgruppen oder die Digitalisierung vorhandener Angebote. Eine Agenda wird dagegen nicht vorgegeben. Während des Meetings werden die Fragen zum Thema gesammelt und nach einer gemeinsamen Priorisierung entschieden, in welcher Reihenfolge die Fragen beantwortet werden. Auch das Finden der Antworten ist ein gemeinschaftlicher Prozess. Für die einzelnen Diskussionen legen die Teilnehmenden Zeitbudgets fest – idealerweise sind dies jeweils zehn Minuten. Lean Coffee bedeutet also nicht, dass sich Kurzreferate aneinanderreihen, sondern dass die Teilnehmenden gemeinsam einen Konsens zu den eingangs gesammelten Fragen erarbeiten.

Wie beim Task-Board können auch die Fragen des Lean Coffees in drei Spalten visualisiert werden: *zu diskutieren*, *in Diskussion* und *ausdiskutiert*. Die jeweiligen Fragen werden zwischen den Spalten verschoben. Nach Ablauf des Zeitbudgets besprechen die Teilnehmenden, ob die Diskussion zur jeweiligen Frage verlängert, abgeschlossen oder gegebenenfalls in einem Folgetermin weitergeführt werden soll.

## Austausch und Reflexion

### Kollegiale Fallberatung

Bei dieser Methode handelt es sich im Unterschied zum Coaching um eine Beratung Gleichgestellter untereinander. Es geht darum, von- und miteinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Ausgang für die kollegiale Beratung ist eine subjektive Situation aus dem beruflichen Alltagsgeschehen, die eine teilnehmende Person als Fallbericht einbringt.

Es ist nicht zwingend notwendig, aber von Vorteil, eine Moderation zu bestimmen, die auf die Zeiteinhaltung achtet und zentrale Aussagen notiert. Je nach Gruppenzusammensetzung und Komplexität der Beratung können einzelne Schritte zusammengezogen werden (z. B. Sammeln von Einfällen und Lösungsvorschlägen). Die Dauer der jeweiligen Beratung variiert zwischen 30 und 60 Minuten.

Einzelne Schritte der Fallberatung:

- Vortragen der Problemsituation (ca. 10 Minuten)
- Nachfragen der Berater:innen (Verständnisfragen, ca. 5 Minuten)
- Sammeln von Einfällen, Assoziationen und Gedanken der Berater:innen; die Person, die den Fall eingebracht hat, hält sich im Hintergrund. Wichtig: Objektiv und wertfrei bleiben (ca. 10 Minuten)
- Rückmeldung von Fallgeber:in („Was von dem, was gesagt wurde, ist für mich besonders wichtig“; ca. 5 Minuten)
- Sammeln von Handlungsvorschlägen und möglichen Problemlösungen (ca. 10 Min.)
- Rückmeldung der Person, die den Fall eingebracht hat (z. B. „Das kann ich gut nutzen“; ca. 5 Minuten)
- Austausch (hier können die Berater:innen eigene Erfahrungen ansprechen; ca. 10 Min.)

### Retrospektive

Eine Retrospektive ist ein gut strukturiertes Arbeitstreffen, bei dem die Teammitglieder ihr Erleben der bisherigen (Projekt-)Arbeit moderiert reflektieren. Die Retrospektive hat zum Ziel, die Erkenntnisse aus dem bisherigen Prozess zu sammeln und eine Grundlage für das weitere Vorgehen zu schaffen.

Empfehlenswert ist die Betrachtung kleiner Schritte und die Bereitschaft, auch aus der Komfortzone herauszutreten und Veränderungen anzugehen. Dafür müssen auch die Schwachstellen und Fallstricke angeschaut werden.

Einzelne Schritte der Retrospektive:

- Ziel definieren: z. B. die Rollendefinition aller Beteiligten schärfen, Meilensteine detaillierter aufstellen, Bedarf an Ressourcen klarer ausweisen
- Bewerten: Was ist bisher geschehen? Was war gut? Was lief schlecht? Positive Aspekte betonen. Verbesserungspotenzial herausarbeiten
- Verstehen: Warum? Sind die Dinge gelaufen, wie sie gelaufen sind?
- Maßnahmen festlegen: Was soll konkret geändert werden? Beschränkung auf wesentliche Vorschläge und Priorisierung. Womit müssen wir beginnen? Womit sollten wir aufhören?
- Reflektieren: Auf der Meta-Ebene noch einmal auf die Retrospektive blicken: Wie war die Stimmung? Was war sinnvoll? Was können wir beim nächsten Mal anders machen?



## Thesenbasar

Bei diesem speziellen Meetingformat können Teammitglieder alle Themen vorschlagen, die ihnen am Herzen liegen. Es wird hier kein Thema vorgegeben. Damit das zielführend ist, sollte das Thema als These formuliert werden, die eine Verbindung mit den Grundsätzen der Organisation aufweist.

Der Thesenbasar wird in mehreren Feedbackrunden abgehalten. Nach dem Vorstellen der Thesen sind alle aufgefordert, die Argumente zu nennen, die gegen das Fortführen der Diskussion eines bestimmten Themas sprechen. So üben die Teilnehmenden, sich auch von liebgewonnenen Ideen zu trennen, wenn zu viel gegen diese spricht.

In der zweiten Runde werden Chancen und Potenziale der Thesen und Optimierungsvorschläge gesammelt. Mit diesen gehen alle aus dem Meeting und arbeiten die Inhalte für die nächste Runde weiter aus.

Am Ende des Folgemeetings findet eine Abstimmungsrunde, in der diejenigen für eine spezielle These stimmen, an der sie gerne weiterarbeiten wollen. Die Teilnehmenden legen gemeinsam fest, ab welcher Interessenslage das Thema als Projekt als relevant weiterverfolgt werden kann. Damit können auch eher ungewöhnliche Ideen bearbeitet werden, obwohl sich nur eine kleine Gruppe dafür entscheidet.

## Gemeinsam sind wir stark – qualitätvolles

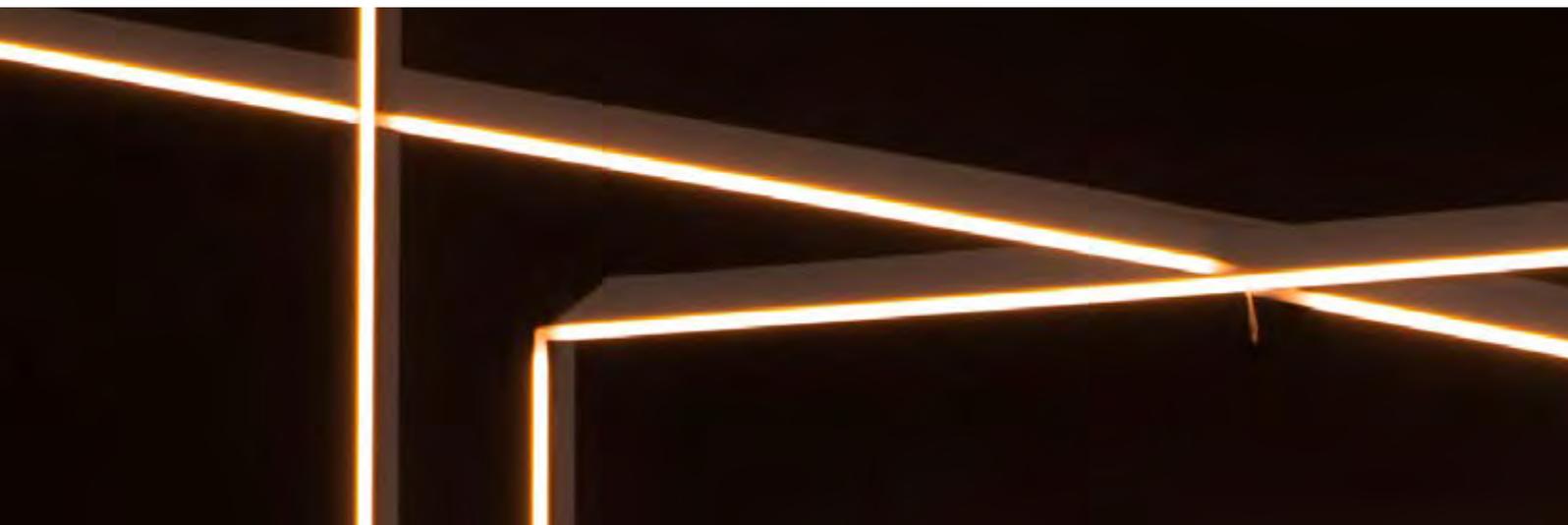
### Team-Building & Empowerment

#### Onboarding

Der Prozess, um neue Mitarbeitende ins Team zu integrieren, sollte bewusst gestaltet werden. Zum Onboarding gehört neben der Rekrutierung auch die generelle Orientierung, Einarbeitung und Motivation der neuen Mitarbeitenden. Da agile Teams autonom, funktionsübergreifend und selbstverbessernd sind, braucht es für Neulinge in agilen Umgebungen eine entsprechende Eingewöhnungsphase.

Einzelne Schritte des Onboardings:

- Wissenstransfer: Zum Beispiel durch einen Information-Radiator entsteht ein für alle zugänglicher Ort, an dem Informationen und Notizen gesammelt werden, beispielsweise in Form eines analogen oder digitalen Task- oder Kanban-Boards, das mit Post-its bestückt wird.
- Pat:innen: Erfahrene Mitarbeitende erläutern die Rituale am Arbeitsplatz (zum Beispiel gemeinsame Mittagessen, Geburtstagsgeschenke etc.), damit neue Mitarbeitende die Gruppendynamik verstehen.
- Pairing: Tandems aus Neulingen und erfahrenen Mitarbeitenden arbeiten gemeinsam an einzelnen Aufgaben. Dazu teilen sie kleine Arbeitsschritte ein, also Aufgaben, die an einem Arbeitstag zu bewältigen sind und für die man schnell Feedback einholen kann. Zudem legen sie Zeitfenster für ihre Ansprechbarkeit fest.



## Hackmanns Autoritätsmatrix

Wenn Entscheidung und Kontrolle in Teams verlagert werden sollen, erfordert dies ein hohes Maß an Selbstorganisation, die viel Erfahrung mit selbstgesteuerten Prozessen voraussetzt.

2002 veröffentlichte der amerikanische Organisationspsychologe Richard Hackman sein Buch „Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances“ und beschrieb darin unterschiedliche Führungssituationen für Teams: Er bestimmte den Grad der Selbstorganisation auf einer Skala zwischen managergeführt (Ziel und Prozess wird vorgegeben) und autonom (alles, auch das Ziel, wird von dem Team selbstbestimmt festgelegt).

Idealerweise durchläuft die Organisation einen Prozess, in dem Erkenntnisse gesammelt werden, welcher Grad an Selbstorganisation für die einzelnen Projekte sinnvoll und machbar ist. Dabei kann eine externe Organisationsentwicklung hilfreich sein. Hier geht es auch um stimmige Formen der Kooperation und das Wissen um entsprechende Talente der Mitarbeitenden.

## Empowermentzirkel

Das Prinzip des Empowermentzirkels basiert auf dem Austausch von Verbesserungsvorschlägen und der Expertise der Mitarbeitenden. Im Wesentlichen geht es um die Etablierung einer gemeinsamen Kultur des Empowerments in der Organisation: der Stärkung der Selbstermächtigung und der Ressourcen, die alle Mitarbeitende einbringen. Die einzelnen Schritte schaffen Arbeitsbedingungen, in denen sich die Mitarbeitenden gestärkt mit der ganzen Kraft ihrer Fähigkeiten einbringen können.

Einzelne Aspekte des Empowermentzirkels:

- Festlegung von gemeinsamen Standards für eine unterstützende institutionelle Struktur

- Festlegung gemeinsamer Kriterien für die Messbarkeit von Erfolgen
- Geteilte Verantwortung, vor allem auch bei verfehlten Zielen
- Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten
- Fokus auf eine ergebnisorientierte Entscheidung
- Aufbau flacher Hierarchien
- Blick auf die Ressourcen schärfen
- Planung von Unterstützung
- Wechselseitige Anerkennung in Teams fördern
- Individuelle Fähigkeiten bei der Arbeitsplanung berücksichtigen
- Zeitsouveränität und Arbeitseinteilung im Rahmen zu erreichender Ziele ermöglichen
- Gestaltung des Arbeitsplatzes nach eigenen Vorstellungen zulassen
- Optimierung und Evaluation der eigenen Arbeit

## Lobkarten

Wertschätzung und Anerkennung sind wichtige Faktoren für die Arbeitsmoral, die im Arbeitsalltag schnell mal aus dem Fokus geraten können. Um Wertschätzung zum Teil der täglichen Arbeit zu machen, sind Lobkärtchen eine wirkungsvolle Methode. Dafür werden beispielsweise von den Teamleiter:innen Pappkärtchen beidseitig beschriftet: Vorne wird der Name eines Teammitglieds festgehalten, das sich besonders hervorgetan hat, und hinten wird notiert, welche Aufgabe oder Eigenschaft besonders gewürdigt oder welcher Erfolg gefeiert wird. Idealerweise hängen diese Lobkarten so, dass man beide Seiten anschauen kann. Hierfür kann ein zentraler Ort im Unternehmen ausgewählt werden (etwa die Küche oder der Flur), wo beispielsweise einmal im Monat ein derartiger Aushang für wechselnde Abteilungen oder Projekte durchgeführt werden kann.



## Umgang mit Konflikten

Agiles Arbeiten ist mit einer gewissen Dynamik verbunden, die manchmal dazu führt, dass über Konflikte hinweggegangen wird. Wer allerdings bereit ist, auch hier mit entsprechender Sorgfalt Feedback einzuholen und auf Probleme zu reagieren, der bereitet den Boden für mehr Vertrauen und ein besseres Miteinander, was insgesamt zu einer Verbesserung der Arbeitssituation führen kann. Es folgen einige Tipps und Hinweise für Maßnahmen im Hinblick auf mögliche Konfliktsituationen:

- Flexible Rollenverteilung (zum Beispiel in Meetings Rollen rotierend vergeben, Rollen entsprechend besonderer Vorlieben und Skills verteilen)
- Positionen an Verbindungsstellen mit kommunikationsstarken Personen besetzen
- Sorgen und Bedürfnisse ernstnehmen
- Probleme identifizieren und diese aus einer neuen Perspektive betrachten, indem man das Problem neu formuliert oder beispielsweise überzeichnet (Was würde schlimmstenfalls passieren? Was würde passieren, wenn man es so weiterlaufen ließe? Wie könnte man die ganze Sache sabotieren?)
- Möglichkeit, an relevanten Fortbildungen teilzunehmen
- Tabubegriffe für die Kommunikation definieren (zum Beispiel das Wort *aber*)

## Souverän scheitern

Der Umgang mit Fehlern ist ein guter Indikator für agiles Arbeiten. Hier sind einige Tipps für eine gelungene Fehlerkultur:

- Routinen der Kritik etablieren (regelmäßiges reflektieren darüber, was wann welche Konsequenzen hatte)

- Statt „Wer war das?“ fragen, „warum ist das passiert?“
- Selbstkritik fördern, indem diese von Führungspersönlichkeiten vorgelebt wird
- Bereitschaft belohnen, die Komfortzone zu verlassen (wer sich in neue Regionen vorwagt, der könnte zum Beispiel einen Freizeitausgleich erhalten)
- Genügend Zeit für die Fehlersuche, die zielorientierte Reflexion und das Lernen aus Fehlern einplanen (z. B. schriftlich einzelne Schritte dokumentieren und neue Rahmenbedingungen daraus ableiten)

Ein Stand-up-Meeting lässt sich als Testlauf wunderbar in den Alltag integrieren. Es kostet wenig Zeit und oft ist das Tun sehr viel erkenntnisreicher als die Theorie. Aus ersten Erfahrungen lässt sich dann vielleicht mehr entwickeln und irgendwann können auch größere Veränderungsprozesse angestoßen werden. Beispielsweise eignen sich für öffentliche Kulturverwaltungen, die nicht so schnell neue Strukturen aufbauen können, abteilungsübergreifende Teilprojekte, in denen neue Methoden wie die Retrospektive getestet werden können. Erste Versuche im Hinblick auf eine agile Kulturverwaltung hat Bonn unternommen, wie Dezernentin Birgit Schneider-Bönninghaus auf [kulturmanagement.net](http://kulturmanagement.net) berichtet hat.<sup>1</sup>

Die dort entwickelte Idee eines Labors für das Ausprobieren neuer Methoden ist sicherlich ein guter Möglichkeitsraum, von dem aus man sich weiter in Richtung einer agilen Kulturverwaltung entwickeln kann. Es gilt, sich über die gemachten Erfahrungen auszutauschen und zukünftig mehr in diese Richtung zu wagen.

---

<sup>1</sup> „Vgl.: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Zukunft-visionieren-geht-vor-Kultur-verwalten-Kultur-des-Experimentierens-bei-der-agilen-Kulturverwaltung-der-Stadt-Bonn,4020>; online; abgerufen am 30.08.2021.



# METHODEN ZUR GESCHÄFTS- MODELLIERUNG FÜR ZUKUNFTS- WEISENDE ORGANISATIONEN

Mit ihrem Bestseller „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“ laden Alexander Osterwalder und Yves Pigneur ein, gemeinsam die Organisationen von morgen zu gestalten. Dabei unterstützen sie die Leser:innen mit mehreren praktischen Methoden, die gebührenfrei auf der Website des Beratungsunternehmens Strategyzer AG zugänglich sind. Ursprünglich für den Einsatz in Start-ups und innovativen Unternehmen entwickelt, werden die Methoden im Transformationsprozess von Organisationen aller Art eingesetzt.

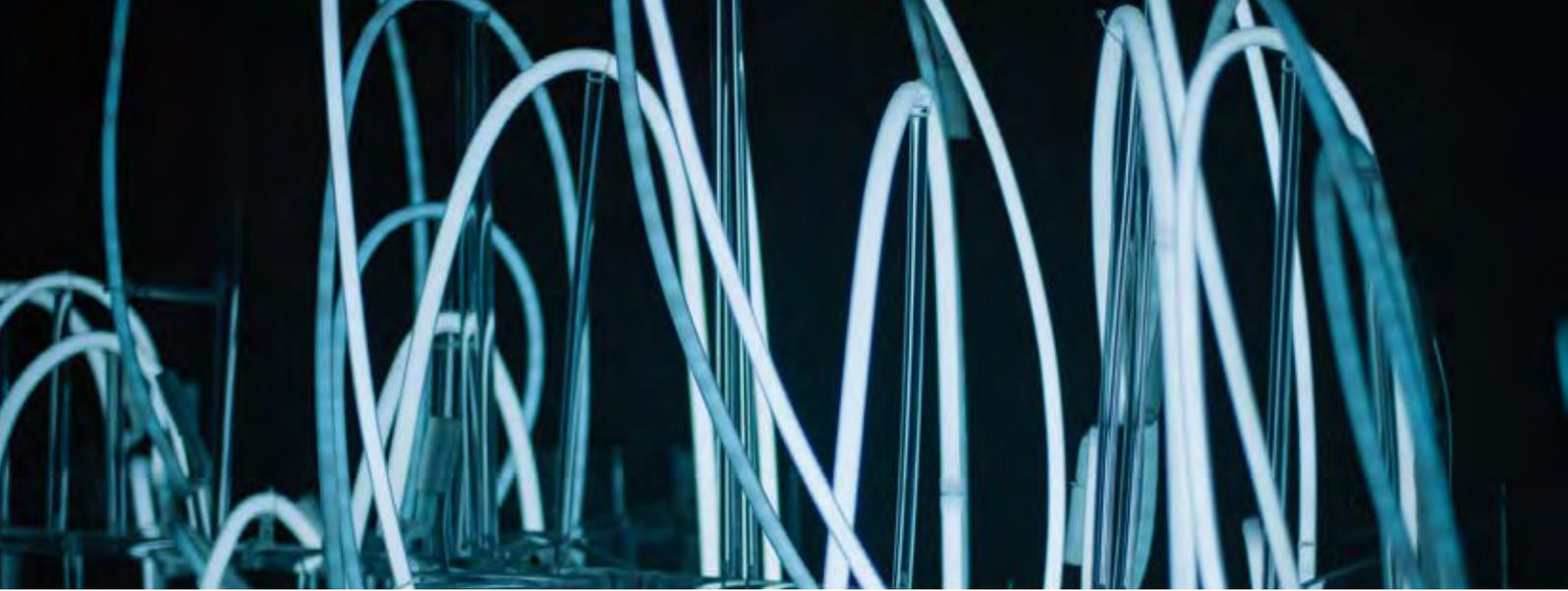
Während in der Vergangenheit Ideen für neue Angebote meist jahrelang im Stillen entwickelt und dann unter großer Unsicherheit in den Markt oder die Organisation eingeführt worden sind, gilt es heute, schlanke und vor allem flexible Innovationsprozesse zu etablieren. Ein früher Kontakt mit den potenziellen Kund:innen ist dabei ebenso wichtig wie eine stetige Rückkoppelung der Ideen mit der zunehmend unvorhersehbaren Organisationsumwelt. Auch der Kulturbereich ist betroffen: Digitalisierung, Globalisierung, Urbanisierung und zuletzt Covid-19 führen zu einem dynamischen Wandel in den Bedarfen und Rahmenbedingungen. Solch komplexe Problemstellungen und Prozesse können jedoch oft nicht mit klassischen Managementmethoden gelöst werden. Langfristige, statische Planungen erweisen sich schnell als überholt.

Scrum, Kanban und Co. bilden die Grundlage für eine anpassungsfähige Organisation und sollten je nach Aufgabenstellung sinnvoll mit anderen Methoden verknüpft werden. Im Kontext der (Weiter-)Entwicklung und Qualifizierung neuer Ideen bietet insbesondere die

von Alexander Osterwalder und seinen Kolleg:innen entwickelte Canvas-Toolbox einen großen Mehrwert.

Mittels der Toolbox können Organisationen strukturiert Angebotsideen entwickeln, dokumentieren und kommunizieren. Gleichzeitig bleibt ein hohes Maß an Flexibilität gewahrt, sodass Veränderungen in den Rahmenbedingungen jederzeit eingearbeitet werden können. Konkret besteht die Toolbox aus drei Instrumenten:

- ▣ **Value-Proposition-Canvas (VPC)**, um Angebote mit einem echten Mehrwert für die Kund:innen zu entwickeln.
- ▣ **Business-Model-Canvas (BMC)**, um die Angebotsideen zu strukturieren und einen Mehrwert für die eigene Organisation abzuleiten.
- ▣ **Bei der Nutzung von VPC und BMC** muss die Geschäftsmodellumgebung berücksichtigt werden, da der Kontext einen Einfluss auf die Kund:innen und die eigene Organisation hat.



### **Value-Proposition-Canvas – Wie können Kulturorganisationen die Bedürfnisse ihrer Kund:innen verstehen und erfüllen?**

Ziel der VPC ist, das eigene Angebot so (weiter) zu entwickeln, dass sich der größtmögliche Nutzen für die Kund:innen ergibt. Klassischerweise sind Kund:innen als die Personen oder Organisationen definiert, die für das Angebot bezahlen. Je nach Kontext können hier aber auch Personen oder Organisationen gemeint sein, bei denen kein oder nur ein geringer finanzieller Rückfluss stattfindet. Dies ist beispielsweise bei Angeboten der Fall, die durch öffentliche Gelder finanziert sind. In diesem Zusammenhang wird dann oft von Nutzer:innen anstelle von Kund:innen gesprochen. Im musealen Kontext sind hier meistens die Besucher:innen des Museums gemeint. Es sind jedoch auch andere Konstellationen vorstellbar, beispielsweise könnte die eigene Organisation Ausstellungskonzepte an andere Museen weitergeben oder verkaufen. Die Logik der VPC bleibt unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Beziehung jedoch bestehen: Das eigene Angebot muss einen Mehrwert für die Adressat:innen haben.

Um eine Passung zwischen dem Nutzenversprechen und den Wünschen der Kund:innen zu gewährleisten, schlägt die VPC folgende Strategie vor: Zuerst werden, ähnlich zu dem

Konzept der Persona im Design-Thinking, die Merkmale der verschiedenen Kund:innen-gruppen genau analysiert. Diese sind meist nicht offensichtlich, sondern müssen durch Gespräche und Beobachtungen erhoben werden. Kern der Betrachtung bilden dabei die konkreten Aufgaben, die die Kund:innen bei der Nutzung des Angebotes erledigen möchten (sogenannte Jobs-to-be-done). Diese Jobs können funktionaler, emotionaler oder sozialer Natur sein. Außerdem können die Kund:innen bestimmte Wünsche oder Befürchtungen im Zusammenhang mit den zu erledigenden Aufgaben haben.

Beispielsweise könnte eine Familie an einem regnerischen Sonntag auf der Suche nach einer Aktivität im Trockenen sein, die alle Familienmitglieder anspricht (= Job). Dabei wünschen sich die Eltern, dass sie die Aktivität mit einer Pause für Kaffee und Kuchen verbinden können und befürchten, dass ihre Kinder schnell gelangweilt sein werden.

Wenn eine genaue Vorstellung der Kund:innen erarbeitet wurde, kann zum nächsten Schritt, der VPC übergegangen werden. Hier wird das eigene Wertangebot genau beschrieben, indem zunächst sämtliche für die Zielgruppe relevanten Bestandteile des eigenen Angebots aufgelistet werden. Im nächsten Schritt wird analysiert, inwiefern diese die Aufgaben

der Kund:innen lösen und ob den Befürchtungen begegnet werden kann. Bestenfalls werden auch die zusätzlichen Wünsche der Kund:innen erfüllt. Ist keine Passung zwischen dem eigenen Angebot und den Kund:innen erreicht, dann sollten die Produkte und Dienstleistungen der Organisation entsprechend angepasst werden – das empirisch erhobene Profil der Kund:innen ist nicht veränderbar. Im obigen Beispiel könnte der Besuch einer Ausstellung für die Erledigung des Jobs in Frage kommen, insbesondere wenn es besondere Angebote für Kinder gibt, wie beispielsweise eine auf Kinder zugeschnittene Audioführung oder Mitmachaktionen. Ein museumsinternes oder nahe gelegenes Café würde das Angebot abrunden und zusätzlich den Wunsch der Familie im genannten Beispiel erfüllen.

Die meisten Organisationen versuchen, nicht nur eine Gruppe von Kund:innen anzusprechen (z. B. Familien), sondern haben mehrere, heterogene Zielgruppen. Ist dies der Fall, werden die Kund:innen in Gruppen eingeteilt, wobei für jede Gruppe eine separate VPC auf-

## **Business-Model-Canvas –**

### **Wie können Kulturorganisationen ihre Angebote strukturieren und einen finanziellen Mehrwert schaffen?**

Ist mittels VPC eine gute Passung zwischen dem eigenen Wertangebot und allen relevanten Kund:innensegmenten geschaffen worden, kann im nächsten Schritt die BMC betrachtet werden. *Business-Model* bedeutet übersetzt Geschäftsmodell und beschreibt die logische Funktionsweise einer Organisation. Mittels der BMC können zum einen die eigenen Angebote strukturiert werden. Es wird analysiert, wie die Organisation aufgestellt sein muss, damit sie die eigenen Angebote auch tatsächlich realisieren kann. Zum anderen unterstützt die BMC dabei, die finanziellen Aspekte des eigenen Angebots zu untersuchen und mögliche Einnahmequellen für die Organisation zu identifizieren. Dazu unterteilt die BMC Geschäftsmodelle in neun voneinander abhängige Bausteine: Die eigenen Angebote beschreiben das *Wertangebot*, welches die

## **AGILE VORGEHENSWEISEN HINGEGEN BIETEN DEN VORTEIL, JEDERZEIT UND MIT VERGLEICHSWEISE GERINGEM AUFWAND AUF ÄNDERUNGEN DER RAHMENBEDINGUNGEN REAGIEREN ZU KÖNNEN.**

gestellt wird. Die gebildeten Gruppen sollten möglichst homogen in Bezug auf ihre Jobs, Wünsche und Befürchtungen sein. Oft wird in diesem Zusammenhang von Kund:innensegmenten gesprochen. Im Kultursektor könnten dies beispielsweise Tourist:innen, Familien, Schulklassen, Expert:innen oder Individualbesucher:innen, aufgeteilt in unterschiedliche Altersklassen, sein.

Bedürfnisse der verschiedenen *Kund:innensegmente* bedient (siehe VPC). Mittels verschiedener Kanäle spricht die Organisation die Kund:innen an und geht unterschiedlich ausgestaltete *Kund:innenbeziehungen* mit ihnen ein. Daraus ergeben sich *Einnahmequellen*, es entsteht also ein Wert für die Organisation. Um die unterschiedlichen Wertangebote, Kanäle, Kund:innenbeziehungen

und Einnahmequellen realisieren zu können, benötigt die Organisation *Schlüsselressourcen*, mit denen sie *Schlüsselaktivitäten* durchführen kann. In aller Regel ist eine Organisation jedoch nicht in der Lage, alle Ressourcen selbst zu besitzen bzw. alle Aktivitäten eigenständig auszuführen. Damit das Geschäftsmodell trotzdem funktionieren kann, werden *Schlüsselpartnerschaften* eingegangen. Viele der beschriebenen Prozesse sind mit Kosten verbunden, welche die *Kostenstruktur* der Organisation bilden.

Die neun beschriebenen Bausteine sind sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in Organisationen ohne primäre Gewinnerzielungsabsicht relevant. Das Museum im oben genannten Beispiel muss analysieren, wie es die Aufmerksamkeit der Familie auf das eigene Angebot lenkt (z. B. Anzeige in lokaler Sonntagszeitung; *Kanäle*) und wie der Kontakt zu der Familie dauerhaft aufrechterhalten werden kann (z. B. Newsletter, Social Media; *Kund:innenbeziehungen*). In aller Regel ergeben sich aus den eigenen Angeboten Einnahmen für das Museum, beispielsweise in Form einmaliger Eintrittsgelder und Dauertickets oder gegebenenfalls aus den Verkäufen eines Cafés und Museumsshops (*Einnahmequellen*). Um das Angebot realisieren zu können, benötigt das Museum insbesondere die passenden Räume, Ausstellungsobjekte, eine IT-Infrastruktur und fachkundiges Personal (*Schlüsselressourcen*). Es muss diverse Aktivitäten in Bezug auf die musealen Kernaufgaben durchführen und ebenfalls das eigene Angebot in der Öffentlichkeit bewerben und Fördergelder beantragen (*Schlüsselaktivitäten*). Da für den Betrieb eines eigenen Cafés die nötigen Ressourcen und Kenntnisse fehlen, geht das Museum mit einem benachbarten Café eine Kooperation ein. Besucher:innen des Museums erhalten mit ihrer Eintrittskarte 20 % Rabatt auf alle Speisen und Getränke. Außerdem kooperiert das Museum mit einem

nah gelegenen Kindergarten und einer Universitätsprofessorin für Museumspädagogik, um kindergerechte Vermittlungsangebote zu schaffen (*Schlüsselpartnerschaften*). Selbstverständlich entstehen Kosten für Miete, Gehälter, Werbung, IT, Strom, Fahrtkosten zur Universität etc. (*Kostenstruktur*).

Auch wenn bei Museen oder anderen Organisationen des kulturellen Sektors die Ausgaben regelmäßig die Einnahmen überschreiten und keine Gewinnerzielungsabsicht vorliegt, bietet die Anwendung der BMC mehrere Vorteile. Zum einen lassen sich komplexe Sachverhalte mit der BMC sehr einfach hinunterbrechen, sodass auch heterogene Teams direkt in die Arbeit an neuen Angebotsideen einsteigen können. Die BMC dient dabei als gemeinsame Sprache zwischen allen Beteiligten und fördert so ein einheitliches Verständnis innerhalb des Teams. Zum anderen ermöglicht die Canvas die übersichtliche Darstellung der Funktionsweise der Organisation auf einer Seite. Dies hat den Vorteil, dass die Sachverhalte kurz

#### 5 Gründe für die Business-Model-Canvas

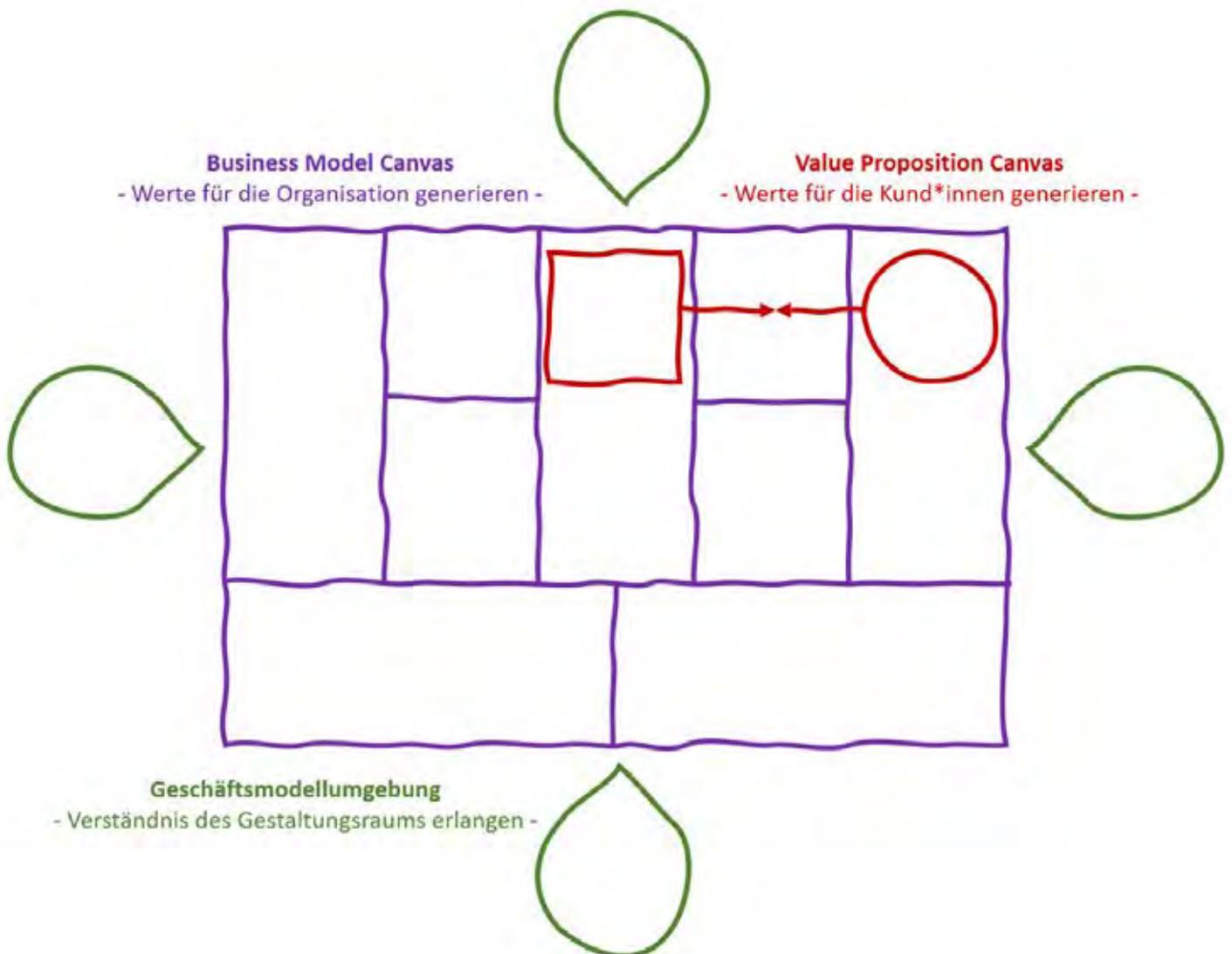
1. Gemeinsame Sprache
2. Übersichtliche Darstellung
3. Prägnante Beschreibung
4. Erkennen von Abhängigkeiten
5. Flexible Anpassung

und prägnant beschrieben werden müssen. Außerdem können so Abhängigkeiten, aber auch Schnittstellen und Synergien innerhalb der eigenen Organisation schnell erkannt werden. Die Arbeit mit Haftnotizen erlaubt zudem eine flexible Anpassung und kreative Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell, was insbesondere in agilen Prozessen nötig ist.

**Geschäftsmodellumgebung – Welche externen Einflussfaktoren müssen Kulturorganisationen in ihre Angebotsgestaltung einbeziehen?**

Wenn Kulturorganisationen mithilfe von VPC und BMC neue Angebote entwickeln oder bestehende anpassen, müssen sie die externe Organisationsumgebung berücksichtigen. Der Kontext hat einen erheblichen Einfluss auf den eigenen Erfolg: Er liefert Impulse, gibt aber auch Beschränkungen für den Gestaltungsraum der Organisation vor. Wichtige Umgebungsvariablen sind Branchenkräfte (z. B. Wettbewerber:innen, Lieferant:innen), makroökonomische Kräfte (z. B. Infrastruktur, Kapitalzugang), Marktkräfte (z. B. Wechselkos-

ten) und Schlüsselrends (z. B. technologischer oder gesellschaftlicher Natur). Im Fall des im obigen Beispiel genannten Museums wird die Geschäftsmodellumgebung zum Beispiel beeinflusst von anderen sich in der Nähe befindenden Museen, der Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr, dem Stellenwert von Kultureinrichtungen in der Stadtverwaltung sowie der allgemein steigenden Erwartungshaltung der Gesellschaft bezüglich digitaler Angebote.



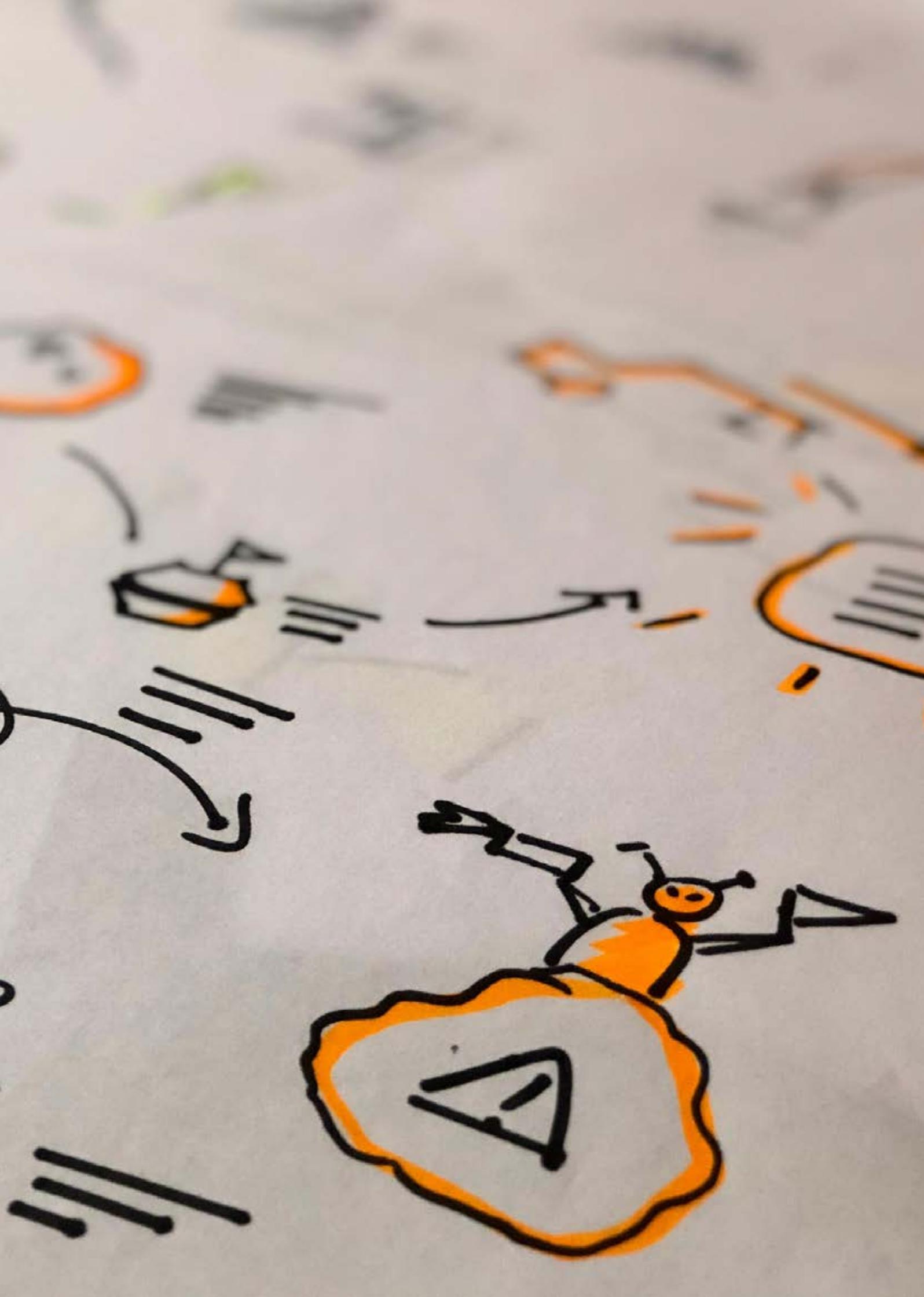
### Tipps für die praktische Anwendung

- Canvas bedeutet übersetzt Leinwand und sollte bestenfalls auch in diesem Sinne genutzt werden, nämlich als kreative Gestaltungsgrundlage. Es bietet sich an, die Tools großformatig auszudrucken und mit Haftnotizen zu arbeiten, welche flexibel auf der jeweiligen Canvas bewegt werden können.
- Die Arbeit an bestehenden oder neuen Angeboten ist besonders in heterogenen Teams sinnvoll, da diese i. d. R. sämtliche Abteilungen einer Organisation betreffen. Es hilft Teamleitungen und Mitarbeitenden, sich das große Ganze vor Augen zu führen und den eigenen Beitrag zum Gesamterfolg der Organisation zu erkennen.
- Die meisten Organisationen betreiben mehrere Angebote und Geschäftsmodelle gleichzeitig, beispielsweise weil sie unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen anbieten oder unterschiedliche Kund:innensegmente bedienen. Es sollte unbedingt pro Angebot bzw. Segment mit einem gesonderten Canvas gearbeitet werden.
- Mit Hilfe der Canvas können Prototypen für neue Geschäftsmodelle auf verschiedenen Ebenen entwickelt werden. Erste Ideen können skizzenhaft dargestellt werden, die sich auf die wesentlichen Elemente des Geschäftsmodells beschränken und rein auf Annahmen beruhen. Für die vielversprechendsten Ideen werden vollständige Canvas erstellt, welche im Folgenden mit Sekundärdaten untersucht und schließlich im direkten Kund:innentest erprobt bzw. verifiziert werden.

---

#### Zum Weiterlesen und Ausprobieren:

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith A. (2015): Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Campus Verlag.
- Die Originaltools können heruntergeladen werden unter: <https://www.strategyzer.com/canvas>.



# WIE KÜNSTLERISCHE INTERVENTIONEN DEN NÄHRBODEN FÜR AGILE ORGANISATIONSKULTUR GESTALTEN

**Kunst hat ein enormes Innovationspotenzial, das sich nicht nur im Bereich der Künste entfaltet. Mit Kunst können ebenso Fragestellungen aus der Arbeitswelt betrachtet und verarbeitet werden. Dies gelingt durch künstlerische Interventionen. Diese bringen Irritationen in Routinen, eröffnen Raum für neue Diskussionen und gestalten damit den Nährboden für eine agile Organisationsentwicklung.**

Die Arbeit mit Künstler:innen an Fragestellungen der Arbeitswelt ist vergleichbar mit einem agilen Vorgehen: Auch hier sind Haltung und Mindset in Kombination mit Methodik der Grundstein für das Gelingen. Mut, sich auf Unbekanntes einzulassen, Vertrauen in den Prozess, Respekt für die Kompetenzen der anderen und die Offenheit für die Reflexion durch Fachfremde sind wichtige Bausteine, um mit dieser Methode Neues zu erschaffen. Künstlerische Interventionen können in allen Branchen und Organisationsbereichen eingesetzt werden: im Kultursektor ebenso wie in der Versicherungswelt. Wir bezeichnen die Anwendenden deshalb als Organisationen im Allgemeinen. Doch was genau sind künstlerische Interventionen, wie laufen diese ab und wie befördern sie eine agile Organisationskultur?

## **Intervention schafft Irritation schafft Innovation**

Im Kern geht es bei einer solchen Intervention darum, einen neuen Zugang zu komplexen Situationen, der menschlichen Unterschiedlichkeit und nicht ausgesprochenen Annahmen zu schaffen. Außerdem wird ein gemeinsamer Lernprozess angestoßen und die persönliche Haltung hinterfragt.

Künstler:innen haben die Eigenschaft, Menschlichkeit in den Mittelpunkt ihres Handelns zu rücken. Sie lassen die Mitarbeitenden an der Fragestellung der Organisation partizipieren, indem sie diese durch verschiedene Elemente, wie Interviews, Darstellung von Situationen und Emotionen oder persönlichen Reflexionsfragen, in den Lösungs- und Bearbeitungsprozess mit einbinden. Damit gelangen sie weg von einer reinen Betrachtung der Strukturen oder Prozesse und hin zu einem ganzheitlichen Perspektivwechsel.

Fragend und nicht wissend gehen die Künstler:innen als kreative Andersdenkende in den Dialog mit den Mitarbeitenden. Sie bringen einen frischen Blick auf die Situation und den Arbeitskontext mit. Somit gelingt es den Künstler:innen, einen Möglichkeits- und Denkraum zu eröffnen, um festgefahrene Strukturen aufzulösen und das Wissen der Mitarbeitenden zu erweitern sowie ihnen neue Erkenntnisse zu ermöglichen. Indem die Künstler:innen für den Zeitraum des Projektes Teil der Organisation sind, können sie als Spiegel für das Vorhandene agieren und somit positive Irritationen erzeugen.

Dies zeigt sich u. a. darin, dass alle Teilnehmenden an der künstlerischen Intervention ihre Gedanken und Ideen ohne Wertung und Vorurteile kommunizieren können und lernen, sich auf etwas Unbekanntes einzulassen. Dadurch werden bei den an der Lösungsfindung Mitwirkenden die persönliche Reflexionsfähigkeit, Kreativität und auch der Zugang zu sich selbst gestärkt. All das sind ebenfalls wichtige Faktoren, um ein agiles Mindset im Sinne dieser Werte zu fördern:

- Mut,
- Offenheit und
- Respekt.

Nur gelebte Werte schaffen Veränderung.

Durch Kunst werden zusätzlich die verschiedenen Sinnesebenen der Beteiligten angesprochen. Innerhalb einer künstlerischen Intervention ist jede Kunstform denkbar, beispielsweise bildende oder audiovisuelle Kunst, Musik oder Tanz.

### **Was es für eine erfolgreiche künstlerische Intervention braucht**

Zunächst ist es wichtig, eine klare Fragestellung zu formulieren – was soll durch die Maßnahme am Ende anders sein? Für welche Herausforderung wird eine Lösung gesucht? Es empfiehlt sich, die finale Fragestellung gemeinsam mit den Künstler:innen zu entwickeln. Erfahrungsgemäß unterstützt eine Art Forschungswoche in der Organisation die Künstler:innen dabei, diese Fragen inhaltlich auszugestalten. Hierbei nutzen die Künstler:innen häufig qualitative Interviews, Beobachtungen oder Marktrecherchen. In der Praxis kann diese Fragestellung in einer Kulturverwaltung wie folgt lauten: Wie können Kulturbereiche zukünftig wirtschaftlich erfolgreich und gleichzeitig ein Erlebnis für Besucher:innen, Interessierte und Mitwirkende sein?

Ist der Auftrag geklärt, gilt es anschließend, die notwendigen Akteur:innen für die Intervention zu identifizieren: Wer soll an der Intervention teilnehmen?

Abhängig von der Fragestellung entscheiden die Organisatoren gemeinsam mit den jeweiligen Künstler:innen, welche Mitarbeitenden aus welchen Abteilungen an der künstlerischen Intervention teilnehmen. Manchmal ist es das ganze Unternehmen, manchmal nur eine Abteilung.

### **Das Management macht mit**

„Wenn die aus der Geschäftsführung nicht dahinterstehen, dann wird das eh nichts“, lautet ein bekannter Satz in vielen Organisationen. Und er gilt auch für eine künstlerische Intervention: Nur, wenn das Management die Intervention mitträgt und sich selbst als Teil derselben definiert, wird das volle Potenzial ausgeschöpft. Neben dem Management sind die Initiatoren (etwa Personal- oder Organisationsentwicklung, Referent:innen der Geschäftsführung, Fachbereichsleiter:innen), die Beteiligten (einzelne Teams oder gesamte Organisation) und Schlüsselpersonen involviert. Hinzu kommen die Künstler:innen und ein Intermediär, die beide nicht Teil der Organisation sind.

Manche Interventionen werden von Intermediären begleitet. Diese sind externe Prozessbegleiter:innen, die bei der Klärung der Fragestellung, der Auswahl der Künstler:innen, der Gestaltung des Prozessdesigns und der Moderation der Reflexionsmomente helfen. Durch diese Lernprozessbegleitung können sich die Künstler:innen, das Management und die Mitarbeitenden voll auf ihre jeweilige Rolle konzentrieren.

## Die passenden Künstler:innen

Bei der Auswahl der Künstler:innen vertraut man am besten auf das eigene Gefühl und die Intuition. Hilfestellung können hierbei Intermediäre liefern, die meist über ein gutes Netzwerk verfügen. Wichtig ist: Die Künstler:innen müssen Lust an der Arbeit mit Menschen haben.

transparent. Der Weg ist das Ziel. Das künstlerische Endprodukt kann überraschen, da es sich aus den verschiedenen Eindrücken während der Projektphase zusammensetzt und keinem vorgegebenen Plan folgt. Auf eines kann dabei stets vertraut werden: Es wird genau das richtige Endprodukt sein und das zum Ausdruck bringen, worin der Kern der

**DA DIE INTERVENTION IRRITATION HERVORRUFT, ERWÄCHST EIN NEUES FELD, DAS MAN NUR BETRETEN KANN, WENN MAN DIE EIGENE KOMFORTZONE VERLÄSST. UND HIERFÜR BRAUCHT ES MUT.**

Diese stehen im Mittelpunkt der Intervention und nicht das Kunstwerk, das während der Intervention entsteht. Dafür müssen die Künstler:innen die Organisation nicht kennen. Es kann sogar von Vorteil sein, wenn dies nicht der Fall ist. Somit können die Künstler:innen gegenüber angepassten externen Begleiter:innen einen Unterschied erzeugen. Um die passende kreative Begleitung zu finden, hilft es dem Projektteam, sich folgende Fragen zu stellen: Was drücken die Künstler:innen in ihren Werken aus? Wie tun sie dies? Welche persönlichen Eigenschaften bringen die Künstler:innen mit? Was löst in unserer Organisation auf der einen Seite eine Irritation aus, ist auf der anderen Seite aber auch anschlussfähig genug, damit Akzeptanz innerhalb der Organisation entstehen kann?

## Das geeignete Prozessdesign rundet das Vorhaben ab

Das Prozessdesign entspricht in vielen Eigenschaften agilen Vorgehensmodellen: Es ist anpassungsfähig, iterativ, ergebnisoffen und

Fragestellung liegt. Dazu braucht es vor allem die Bereitschaft aller Beteiligten, den eingeschlagenen Weg auch wieder zu verlassen und eine Abzweigung zu nehmen, wenn sich Veränderungen ergeben. Ein wesentlicher Indikator hierfür sind die regelmäßigen Reflexionen, die innerhalb des Projektteams stattfinden. Dieses Team kann beispielsweise aus Künstler:innen, Initiator:innen, dem Management und einem Intermediär bestehen. Solche Reflexionseinheiten ähneln der Retrospektive in agilen Teams. Hierzu können ebenfalls die klassischen Fragen genutzt werden: Was läuft derzeit gut? Was wollen wir beibehalten? Wo hakt es? Was möchten wir nicht mehr tun? Mit solch regelmäßigen Reflexionen schafft es das Team, die Zusammenarbeit zu optimieren sowie Anpassungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und in den Ablauf zu integrieren.

Ein gutes Prozessdesign sieht außerdem vor, dass sich das Projekt über einen zuvor festgelegten Zeitraum erstreckt. Es soll kein ewiger, nicht enden wollender Kreativprozess wer-

den, der sich selbst die Energie raubt. Daher: Rahmen stecken, Commitment erzeugen und festlegen, wie und wann das Vorgehen abgeschlossen ist. Dafür ist es hilfreich, eine *Definition-of-Done* zu formulieren.

### **Transparenz erzeugt Tragfähigkeit**

Eine künstlerische Intervention läuft je nach Fragestellung und Organisationskontext anders ab. Es gilt jedoch: Je bekannter das Vorhaben in der Organisation ist und je offener mit den Erkenntnissen aus dem Prozess umgegangen wird, desto größer ist die Bereitschaft zur Partizipation und die Akzeptanz gegenüber dem Ergebnis. Interventionen sind kein nettes Teamevent mit Kunst. Interventionen haben das Potenzial, der Nährboden einer agilen und innovativen Organisationskultur zu werden. Das Projektteam und die Künstler:innen entwickeln meist gemeinsam unterschiedliche Formate, um die jeweilige Themenstellung zu bearbeiten. So werden beispielsweise Workshops genutzt, um in kleinen Gruppen zu diskutieren und die Inhalte künstlerisch durch Bilder, Texte oder Rollenspiele darzustellen. Eine weitere Form können Interviews sein, die die Künstler:innen mit Mitarbeitenden aus der Organisation und dem Management führen, um einen ersten Eindruck zu erhalten und die vorhandenen Perspektiven einzufangen. Dies kann in mehreren Sequenzen passieren und auch an unterschiedlichen Standorten stattfinden. Die Ergebnisse werden anschließend zusammengeführt, mit den Teilnehmenden geteilt und für den weiteren Prozess aufbereitet.

Denn eines ist enorm wichtig: Die künstlerischen Endprodukte sollten im Nachgang auch für weitere interne und externe Kommunikationsmaßnahmen nachhaltig genutzt werden, damit die Energie, der Mut und die Ideen der Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und nicht einfach verpuffen. Die Ergebnisse

des Lernprozesses müssen in die Zukunftsgestaltung der Organisation einfließen. So können entstandene Texte, Videosequenzen oder Bilder den Dialog mit den Mitarbeitenden und den Kund:innen unterstützen und Sachverhalte lebendig illustrieren. Darüber hinaus können in der Praxis, je nach Neigung der Künstler:innen, Musikstücke komponiert, Poetry-Slam-Texte geschrieben und aufgeführt, ein Kurzfilm gedreht oder gemeinsam mit den Mitwirkenden eine Vision in Form von Sprache und Bildgestaltung entwickelt werden. Jede Intervention ist einzigartig. Es gibt keinen vorgegebenen, wiederkehrenden Ablauf. Für die Durchführung und den Erfolg ist es dennoch hilfreich, ein paar wesentliche Aspekte im Blick zu haben.

### **Wie gelingt also eine Intervention?**

#### **Die relevanten Punkte im Überblick:**

- Ergebnisoffener Prozess
- Ergebnisoffenes künstlerisches Endprodukt
- Sichtbarmachen dessen, was entsteht (Transparenz)
- Partizipation möglichst vieler Gruppen innerhalb der Organisation, insbesondere Management durch Workshops, Interviews Rollenspiele etc.
- Das Management von Beginn an integrieren (gute und klare Auftragsklärung) und am Prozess beteiligen
- Integration der Intervention in die Arbeitszeit – es ist Arbeit mit und an unternehmensrelevanten Themen
- Klaren Rahmen stecken und sich an der Vision oder Zielsetzung der Organisation orientieren
- Einbindung eines Intermediärs, um den Blick von außen und auf die Metaebene einzunehmen
- Künstler:innen freie Hand in der künstlerischen Ausgestaltung lassen; nur so entsteht wirklich kreatives und innovatives Arbeiten

- Reflexionseinheiten als festen Bestandteil in den Prozess integrieren
- Anpassungen vornehmen und die Bereitschaft, den beschrittenen Weg zu verlassen (iteratives Vorgehen und loslassen können)
- Methodisch gute Vor- und Aufbereitung der durchzuführenden Formate

### **Kann Kunst also eine agile Organisationskultur gestalten?**

Ja, sie kann! Mit einer Mischung aus Mindset, Mut und Methode – als künstlerische Intervention. Allein die Herangehensweise einer

künstlerischen Intervention beinhaltet viele Parallelen zur agilen Welt. Das iterative Vorgehen, die Feedbackschleifen und ein cross-funktionales Team sind nur einige davon. Viel entscheidender ist, dass dadurch eine Organisationskultur geschaffen wird, die Innovation fördert und eine agile Haltung befeuert. Da die Intervention Irritation hervorruft, erwächst ein neues Feld, das man nur betreten kann, wenn man die eigene Komfortzone verlässt. Und hierfür braucht es Mut: Mut zu neuen Ideen, neuen Künsten und einer neuen Kultur des Kreativen.



DR. ANDREA GEIPEL

# MIT STORYTELLING IN 5 SCHRITTEN ZU MEHR AGILITÄT IN DER KULTUR

**Wenn ich den Begriff der Agilität höre, denke ich zuerst an mein Studium der Sportwissenschaften. Dort ging es häufig darum, Übungen und Trainingseinheiten so zu konzipieren, um möglichst beweglich, wendig und agil zu bleiben – oder zu werden.**

Das Konzept der Agilität in Bezug auf Unternehmen und Softwareentwicklung, wie es erstmals in den fünfziger Jahren aufkam, meint dagegen die Wendigkeit eines Teams, eines Systems oder eines ganzen Unternehmens. Gemeint ist damit zum Beispiel die Agilität in der täglichen Zusammenarbeit durch verkürzte Meetings und einen Projektplan, der flexibel auf Änderungen reagieren kann. Auch in Kultureinrichtungen wird zunehmend von mehr Agilität gesprochen. Auch hier kann man häufig beobachten, wie zum Beispiel Meetingformate angepasst oder neue Projektmanagement-Tools eingeführt werden. Nicht selten werden dabei Methoden des agilen Projektmanagements über aktuelle Arbeitsweisen gestülpt. Für mich dagegen bedeutet Agilität in der Kultur vor allem eine geistige Beweglichkeit.

Anleitung, wie Kultur agiler werden kann? Das ist natürlich eine rhetorische Frage. Andernfalls gäbe es diesen Text nicht. Um mehr Agilität in der Kultur zu trainieren, bin ich einen eher ungewöhnlichen Weg gegangen und habe mich der Grundsätze des Digital Storytelling bedient. Digital Storytelling ist eine Methode, um mit digitalen Mitteln und verschiedenen Contentformaten ein Thema möglichst anschaulich und unterhaltsam aufzubereiten. Denn auch für das Erzählen von Geschichten muss man über einen wendigen Geist verfügen, vor allem wenn es um den Einsatz digitaler Technologien geht.

Als Folge der COVID-19-Pandemie entstand 2020 am Deutschen Museum in München in Zusammenarbeit mit Dr. Abhay Adhikari das Online-Kursprogramm „Meaning Making

**MIT EINLADEN VERBINDE ICH AUCH DAS EINLADEN VON MEHR VIELFALT. KULTUR WIRD AUCH DANN AGILER, WENN SIE DIE VIELFALT DER GESELLSCHAFT ABBILDET.**

Die Frage ist, wie gelingt diese Form der Wendigkeit des Geistes? Gibt es auch hierfür Übungen wie für einen beweglicheren Körper, eine

during a Pandemic“. Darin näherten wir uns dem Thema des Digital Storytelling anhand unterschiedlicher Praxisbeispiele, erzählt von

internationalen Expert:innen. Zentral war dabei ein multidisziplinärer und interaktiver Ansatz. Dafür wird der Blick ganz bewusst raus aus dem Museum geworfen, auch wenn es eigentlich um das Digital Storytelling im Museum gehen soll. Ausgehend von diesen Kurseinheiten und den daraus entstandenen Diskussionen über ganz grundsätzliche Fragen der Zusammenarbeit und des Storytellings habe ich für diesen Text ein fünfstufiges Programm zu mehr Agilität in der Kultur zusammengestellt.

### **1. Rausgehen**

Wenn man den ganzen Tag am Schreibtisch sitzt, kann ein kleiner Spaziergang an der frischen Luft Wunder wirken. Das können wohl die meisten von uns nachvollziehen. Aber was bedeutet Rausgehen, wenn es darum geht, Kultur(-verwaltung) agiler zu gestalten?

Einerseits kann es tatsächlich wortwörtlich aufgefasst werden. Die eigene Einrichtung zu verlassen, physisch oder in der Vorstellung, oder – anders formuliert – den Blick über den Tellerrand zu wagen, bewegt den Geist und macht ihn wendiger. Andererseits bedeutet Rausgehen auch das Heraustreten aus dem eigenen geistigen Bewegungsraum. Damit meine ich bewusstes Experimentieren: Kann es zum Beispiel hilfreich sein, mal hinter die Kulissen eines Theaters, eines Zoos, eines Tech-Start-ups zu blicken, um neue Denkanstöße für die eigene Einrichtung und Arbeitsweise zu bekommen? Was lerne ich, wenn ich vor die Tür trete, und wie kann ich das Gelernte auf die eigene tägliche Arbeit anwenden?

### **2. Sprechen**

Im zweiten Schritt geht es um das Sprechen. Dazu gehört das Sprechen mit sich selbst ebenso wie das Sprechen mit den Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen. Dass Kommunikation ein zentrales Element in der Teamarbeit

ist, überrascht wahrscheinlich die Wenigsten. Und doch findet in vielen Einrichtungen zu wenig Kommunikation statt. Herauszufinden, welche Probleme in einzelnen Teams oder Abteilungen auftreten, wie Rollen und Aufgaben entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen verteilt werden und wie Wandel auch so vollzogen werden kann, dass er bei allen ankommt, das alles sind Ziele, die mit gezielter Kommunikation erreicht werden können.

In der Praxis bedeutet dies, sich bewusst Zeit für das Sprechen zu nehmen. Warum nicht einmal eine Kollegin aus einer anderen Fachabteilung zu einem Kaffee einladen oder an Vortragsrunden oder Seminaren außerhalb des eigenen Bereichs teilnehmen? Einrichtungen können von Möglichkeiten profitieren, sich mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen auszutauschen. So gewinnt man nicht nur Einblicke in andere Arbeitsweisen, sondern auch Verständnis für bestimmte Arbeitsprozesse. Gibt es zum Beispiel eine Liste für das Vereinbaren von Kaffeepausen – virtuell oder analog? Nehmen sich auch Führungspersonen aktiv Zeit, um eine Runde durch die Büros zu drehen oder in lockerer Atmosphäre mit den Mitarbeiter:innen ins Gespräch zu kommen?

### **3. Einladen**

Einladen? Wir sind doch schon rausgegangen und haben mit Mitarbeiter:innen gesprochen. Was ist also mit Einladen gemeint? Im Kopf hat man vielleicht den gedeckten Kaffeetisch zuhause, an den man sich Familie oder Freund:innen einlädt. Dabei ist es gar nicht so einfach zu wissen, wen man denn am besten einlädt (jede Person, die schon mal einen großen runden Geburtstag oder eine Hochzeit geplant hat, wird mir da zustimmen) und zu welchem Anlass? Eine Einladung zu einem Austausch in lockerer Runde kann schon ausreichen, um interessante und spannende Menschen kennenzulernen. Häufig sind dann

sogar die Gespräche am lehrreichsten, die mit eben jenen Personen geführt werden, die gar nicht direkt eingeladen waren, sondern von jemandem mitgebracht wurden.

Und etwas ganz Ähnliches meine ich mit Einladen im Kontext von mehr Agilität in der Kultur. Neben dem Rausgehen als ein Verlassen der eigenen Comfort-Zone erweitert auch das bewusste Einladen unterschiedlicher Personen und das Öffnen für andere Perspektiven das eigene Denken und trainiert agile Handlungsweisen. Mit Einladen verbinde ich auch das Einladen von mehr Vielfalt. Kultur wird auch dann agiler, wenn sie die Vielfalt der Gesellschaft abbildet. Und wenn man mit Gästen spricht (Schritt 2), entstehen auch wieder neue Anlässe, um zu experimentieren und rauszugehen (Schritt 1). Wann haben Sie zuletzt Kolleg:innen aus anderen Einrichtungen aktiv eingeladen – nicht im Zuge eines gemeinsamen Projektes, sondern z. B. für einen kollegialen Austausch oder eine Supervision? Wie sieht es mit Vertreter:innen von Verbänden aus, soziokulturellen Projekten für Jugendliche, Menschen mit Behinderung oder den eigenen Besucher:innen, etwa im Rahmen von co-produktiven Formaten?

#### **4. Spielen**

Als Erwachsene, und vor allem als Erwachsene in verantwortungsvollen Positionen, haben die meisten von uns das Spielen leider verlernt. Dabei ergeben sich im Spiel häufig neue Sichtweisen und man wird ganz automatisch beweglicher, um auf unerwartete Wendungen reagieren zu können. Spielen verbinden wir oft mit Kreativität, mit Interaktion und Aktion. Im Kontext der Steigerung von Agilität in der Kultur verbinde ich Spielen mit einem aktiven Austausch, bei dem spielerische Mittel gewählt werden.

Spielen in der Verwaltung? Geht das überhaupt? Spielen muss dabei nicht gleich bildlich

aufgefasst werden. Ein spielerischer Blickwinkel kann schon helfen. Wie wäre es zum Beispiel mit einem Gedankenspiel, einem Rollentausch zwischen Mitarbeiter:innen und Führungspersonal? Oder Workshops, bei denen die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg spielerisch ausprobiert werden kann? Möglich sind hierfür auch Übungen zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Amtssprachen in den Abteilungen.

Oft spricht man im Zuge von Agilität in der Kultur auch davon, Hierarchien flacher zu gestalten. Selten habe ich Hierarchien flacher erlebt als in den Praxisseminaren während meines Studiums der Sportwissenschaften. Wenn man gemeinsam mit den Lehrenden eine Runde Basketball spielt, verschwinden Berührungspunkte, aber nicht der Respekt. Wie wäre es also z. B. mit einem Workshop, bei dem Kolleg:innen ohne hierarchische Strukturen gemeinsam Aufgaben lösen oder bei denen sie Arbeitsschritte einer anderen Abteilung erproben können?

#### **5. Hinschauen**

Der letzte Schritt ist das aktive Hinschauen. Und damit meine ich auch das aktive Zurückschauen. Damit verbunden sind weitere Teilschritte: die Dokumentation, Evaluation oder Reflexion. Häufig heißt es, dass mit Agilität ein Qualitätsverlust einhergehen kann, weil das Qualitätsmanagement als prozessorientierter Schritt agile Aspekte nicht berücksichtigen könne. Für mich allerdings ist das Zurückschauen zentraler Bestandteil von beidem – sowohl von einem gelungenen Qualitätsmanagement als auch von einer agilen Arbeitsweise.

Agilität heißt dabei nicht, ungebremst voran zu schreiten. Gerade das Innehalten kann dazu beitragen, wendig zu bleiben. Ähnlich wie beim Sprechen ist es auch dafür notwendig, aktiv Zeit einzuplanen. Viel zu häufig wird eine



ausführliche Prozessdokumentation und eine damit einhergehende Evaluation vergessen oder kommt zu kurz. Fehler werden wiederholt und vielleicht sogar verfestigt. Besteht z. B. die Möglichkeit, Prozesse zentral zu dokumentieren und nachzuhalten, so dass möglichst viele Mitarbeiter:innen darauf Zugriff haben und gemeinschaftlich daran arbeiten können? Gibt es Raum für die Evaluation von Projekt- aber auch Teamfortschritten und ausreichend Platz für ein gemeinsames Reflektieren?

### **Agile Routinen oder routinierte Agilität?**

Aus diesen fünf Schritten können Sie sich nun Ihr ganz persönliches Trainingsprogramm für mehr Agilität in der Kultur zusammenstellen. Aber zu einem richtigen Trainingsprogramm gehört natürlich auch die Frage danach, wie häufig und in welcher Form man die Übungen ausführen soll. Oder anders: Wie binde ich diese fünf Schritte in meinen Arbeitsalltag ein? Im Sport empfiehlt man eine Routine, die

man sich ebenso wie die Muskeln erstmal antrainieren muss. Ein beliebter Tipp ist es, sich die Trainingstasche schon am Vorabend in den Flur zu stellen, wenn für den kommenden Tag Sport geplant ist.

Aber passt Routine überhaupt zur Agilität in der Kultur? Sind Routinen nicht das Gegenteil von Wendigkeit? Ich persönlich glaube, dass Routinen helfen können, um wendiger zu werden – auch mental. Wichtig ist es also, sich auch im agilen Arbeiten erstmal eine Routine anzutrainieren. Sich die oben genannten fünf Schritte ganz aktiv vorzunehmen, steht dabei an erster Stelle. Fangen Sie mit einem Teilschritt an und reservieren sich dafür Zeit in Ihrem Kalender. Die anderen Schritte folgen nach und nach. Und dann kommt es auf die Wiederholung an. Vielleicht finden Sie für sich ein passendes Äquivalent zur Sporttasche, das Sie sich ins Büro stellen können und das Sie an mehr Agilität in der Kultur erinnert. Viel Erfolg!

# BE AGILE CAMP – AGILE TRANSFORMATION ALS TEAM GESTALTEN

**Vor dem Hintergrund einer im Kontext der Digitalität anhaltenden Veränderungsdynamik, sollten sich Kulturakteur:innen immer wieder fragen, wie sie ihre Organisationen, ihre Umwelt und sich selbst kontinuierlich verändern und weiterentwickeln wollen. Dabei sind Kulturakteur:innen angehalten, die Signale ihrer Umwelt sensibel zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren. Zukunftstrends wie *Neo-Ökologie*, *Konnektivität* oder *New Work*<sup>1</sup> wirken sich schon heute prägend auf unser Miteinander aus, spiegeln sich jedoch kaum im Kultursektor wider. Doch die *VUCA-Welt*<sup>2</sup>, die von plötzlichen Veränderungen und geringer Planbarkeit<sup>3</sup> geprägt ist, fordert von Kulturakteur:innen mehr denn je, *Narrative der Zukunft*<sup>4</sup> zu schaffen und Transformationsprozesse positiv zu konnotieren.**

Infolgedessen sollten sich Kulturakteur:innen befähigen, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um die dafür längst überfälligen und notwendigen Veränderungen innerhalb der Kulturinstitutionen zu initiieren. Einer dieser umfangreichen Veränderungsprozesse beinhaltet die agile Transformation auf verschiedenen organisationalen Ebenen. Der dabei wichtigste und dadurch auch nachhaltigste Aspekt ist die Veränderung des Miteinanders weg von der tradiert-hierarchischen Kultur hin zu einer agilen Haltung. Diese Haltung gilt es in kleinen Schritten zu erproben und in sicheren Experimentierräumen in agile Interventionen zu übersetzen. Das von szenum entwickelte, fünftägige hybride Format *Be Agile Camp* setzt hier die ersten Impulse: Die teilnehmenden Teams werden für die agile Haltung und deren Prinzipien *Kollaboration*,

*Experimentieren* und *systemisches Denken* sensibilisiert. Zudem entwickeln und erproben sie mit meiner Begleitung Strategien für agile Interventionen, die sie sowohl auf Prozess- als auch auf Strukturebene in ihrer Organisation anwenden können.

## **Learning-Experience *Be Agile Camp***

*Be Agile Camp* ist eine individuell anpassbare Lernerfahrung für interdisziplinäre Teams, die sowohl Lust auf agile Prozesse als auch auf die dafür notwendige Struktur und Kultur machen will. Die teilnehmenden Teams einer Organisation oder Kultureinrichtung werden aktiv in die grundlegenden Prinzipien und Haltungen agiler Herangehensweisen eingeführt. Sie lernen, wie sie in ihrem Team Visionen und Relevanz schaffen, wie sie kreative Freiräume für sich und andere implementieren und

---

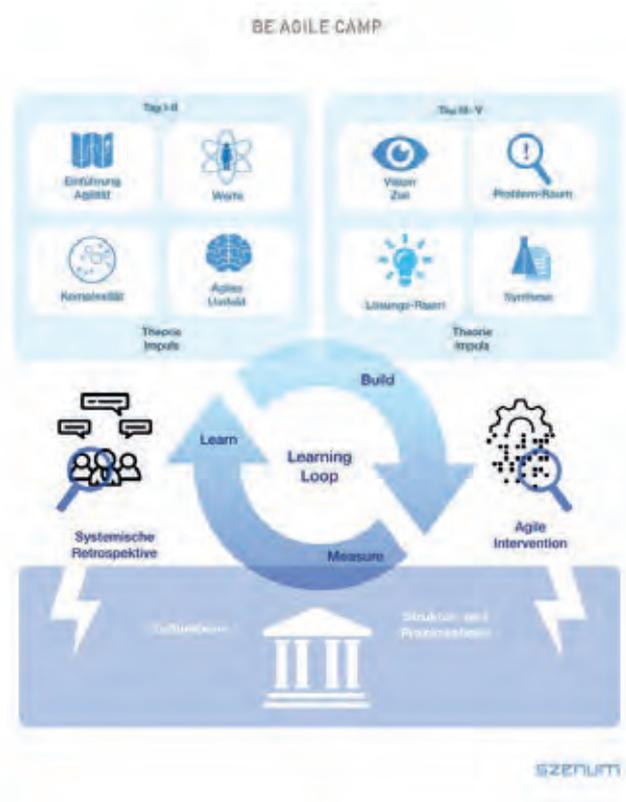
<sup>1</sup> Zukunftsinstitut <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/>

<sup>2</sup> VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).

<sup>3</sup> Vgl. Kruse, Peter (2014): Das liegt einfach an der Vernetzung. Interview auf: <https://www.trendreport.de/das-liegt-einfach-der-vernetzung/>

<sup>4</sup> Vgl. Jank, Sabine (2020a): Post-Corona-Kultur – Innovationsorientierung als Kulturpolitisches Paradigma – Essays zur Corona Krise. Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

eine offene Fehlerkultur praktizieren. Ferner gibt das Camp Anregungen dafür, wie die Mitarbeiter:innen mit agilen Interventionen die kulturellen und strukturellen Transformationsprozesse in der eigenen Kulturinstitution anstoßen und unterstützen können. Diese Prozesse machen die nutzerorientierte und bedarfsgerechte Anpassung kultureller Formate an eine immer schneller und komplexer werdende Welt erst möglich. *Be Agile Camp* professionalisiert Kulturschaffende in ihrer Veränderungskompetenz. So gibt das Camp die notwendigen Impulse, damit die Mitarbeitenden nachhaltig die Werte und Methoden der Agilität in die internen Strukturen und Prozesse ihrer Kulturinstitutionen implementieren können.



### Design der Learning-Experience<sup>5</sup>

Das *Be Agile Camp* unterstützt in einem Wechsel von On- und Offline-Lernsequenzen die Teilnehmenden dabei, ihre eigenen Erfahrungen aktiv mit einzubringen. Indem sich Theorieimpulse (online) und das praktische Erproben (on- und offline) im Rahmen von Learning-Loops innerhalb der eigenen Organisation kontinuierlich abwechseln. Diese Loops beinhalten neben den agilen Interventionen, in denen die Teilnehmenden das Gelernte in ihre eigene Berufspraxis transferieren, Sequenzen für Selbstlernprozesse, Feedback und Kurzpräsentationen. In einem dazu begleitenden *Learning-Journal* (Lerntagebuch) sind die Teilnehmenden dazu ein-

geladen, sowohl ihre individuellen Lernziele im Rahmen der agilen Interventionen als auch den Transfer ihres neu erworbenen Wissens in ihre berufliche Praxis zu dokumentieren. Lernen im *Be Agile Camp* ist sowohl flexibel, kollaborativ und ganzheitlich als auch in der iterativen Denkweise *Build-Measure-Learn*<sup>6</sup> begründet.

<sup>5</sup> LX Design beschreibt den Prozess der Entwicklung von Lernerfahrungen, die es dem Lernenden ermöglichen, das gewünschte Lernergebnis auf eine menschenzentrierte und zielorientierte Weise zu erreichen.

<sup>6</sup> Im Rahmen des Feedback Loop Build-Measure-Learn, entwickelt von Eric Ries, werden die im Camp entwickelten, agilen Interventionen direkt umgesetzt (Build). Im Nachgang werden die Reaktionen und das Verhalten sowohl der Teammitglieder als auch der Kolleg:innen gemessen (Measure), um dann gemeinsam zu entscheiden, ob die Idee weiterverfolgt oder neu ausgerichtet werden soll (Learn). Vorgesehen ist, dass dieser Prozess auch nach dem Camp so oft wie nötig wiederholt wird.

## Kultur des Miteinander – agile Haltung

Begleitet von Theorieimpulsen, erproben die Teilnehmenden in den ersten beiden Tagen des Camps sowohl in den Learning-Loops als auch in eigens dafür entwickelten systemisch-agilen Retrospektiven eine Kultur des Miteinander. Jeder Learning-Loop startet mit einer Problemstellung oder einer Herausforderung aus dem Team, die auf dem vorangegangenen Theorieimpuls aufbaut. So formulierten beispielsweise Teilnehmende eines vergangenen Camps als Reaktion auf die Theorieimpulse zur psychologischen Sicherheit in Teams folgende Herausforderung: „Bei uns im Team gibt es zu wenig Transparenz in den Arbeits- und Kommunikationsprozessen.“ In einem nächsten Schritt formulierten die Teilnehmenden ihr Wunschscenario, wie psychologische Sicherheit im eigenen Team gelebt werden kann. „Wir wünschen uns, dass wir spielerisch Austauschformate etablieren, die mehr Transparenz und Spaß in unsere Arbeits- und Kommunikationsprozesse bringen.“ Anschließend erprobten die Teilnehmenden eine dazu passende erste agile Intervention auf der Kulturebene, einen *Circle*<sup>7</sup>, der das aktive Zuhören fördert. In dem Circle wurde folgenden Leitfragen nachgegangen: „Was bedeutet Transparenz und Spaß für uns? Welche Arbeits- und Kommunikationsprozesse meinen wir konkret? Warum wollen wir einen spielerischen Austausch fördern? Welche Formen von Austausch sind uns dabei wichtig?“ Der Circle war das erste Ergebnis aus der *Build*-Phase des Loops. Vorbereitend für die *Measure*-Phase arbeitete das Team die dafür relevanten Erfolgskriterien und die Einfluss-

möglichkeiten, Motivation und die nötigen Ressourcen aus. Anschließend testeten die Teilnehmenden die gewählte agile Intervention, den Circle, in ihrer eigenen Organisation. Den Erfolg der Intervention überprüften sie im Nachgang im Rahmen einer systemisch-agilen Retrospektive mithilfe der folgenden Schritte:

- Stimmung abfragen,
- Daten sammeln,
- Einsichten gewinnen,
- Maßnahmen beschließen,
- Abschluss.

In der *Learn*-Phase fanden die Teilnehmenden heraus, inwieweit die einzelnen Erfolgskriterien erfüllt wurden und welche Maßnahmen zukünftig im Team umgesetzt werden können, um die im Circle erlernten Kommunikations- und Reflexionsprozesse zu verstetigen.

## Struktur- und Prozessebene – agile Interventionen

In den darauffolgenden drei Tagen basiert die *Learning-Experience* auf dem sechsstufigen iterativen Design-Thinking-Prozess<sup>8</sup>: Der Prozess gliedert sich in einen Problem- und einen Lösungsraum (*Double Diamond*). Dabei wechselt sich divergentes und konvergentes Denken ab. Ziel der drei Tage ist, dass die Teilnehmenden einerseits in den einzelnen Phasen des Prozesses<sup>9</sup> agile Interventionen entwickeln (*Build*) und andererseits im Rahmen der jeweils daran anschließenden Learning-Loops die agilen Interventionen in ihrer Organisation mit ihren Kolleg:innen testen.

<sup>7</sup> In Anlehnung an *The Circle Way, A Leader in Every Chair*. (Baldwin, Linnea 2010)

<sup>8</sup> Hasso-Plattner-Institut. <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/hintergrund/design-thinking-prozess.html>

<sup>9</sup> Problemraum: Verstehen – Beobachten (divergent)– Synthese (konvergent). Lösungsraum: Ideen entwickeln (divergent)– Prototypen bauen und Testen (konvergent)

Im Nachgang analysieren die Teilnehmenden dann Reaktionen und Verhaltensmuster ihrer Kolleg:innen (*Measure*), bringen die daraus gewonnenen Erkenntnisse (*Learn*) in den Prozess ein und entwickeln die agile Intervention weiter.

Beispielsweise konkretisierten die Teilnehmenden zu Beginn auf Basis der Ergebnisse der beiden vorangegangenen Tage eine Vision für ihre angestrebte agile Transformation. Eine der daraus entstandenen *Design-Challenges* lautete: „Wie können wir Kommunikations- und Arbeitsstrukturen zwischen den Mitarbeiter:innen verändern, um transparent und kollaborativ zu arbeiten?“

Im ersten Teil der explorativen Phase *Verstehen* entwickelten die Teilnehmenden ein gemeinsames Verständnis für diese *Design-Challenge*. Im zweiten Teil der explorativen Phase *Beobachten* führten die Teilnehmenden Interviews mit Kolleg:innen in ihrer Organisation, um deren Bedarfe im Kontext der *Design-Challenge* herauszuarbeiten. Dabei standen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt: „Welche aktuellen Herausforderungen, welche externen Risiken und welche internen Hindernisse gibt es für Sie aktuell? Und welche Wünsche und Ziele verbinden Sie damit?“

Bei der Ausarbeitung der Interviews wurde explizit darauf geachtet, dass die Fragenden (Teilnehmenden) die iterative Denkweise zugrunde legen. Dafür definierten sie Etappenziele und unterteilten deren Umsetzung in

kleine, für das Team überprüfbare Pakete. Ferner identifizierten die Teilnehmenden im Rahmen einer Kontextanalyse alle relevanten Dimensionen<sup>10</sup> der Problemstellung. In der konvergierenden Phase (*Synthese*) galt es, aus den erarbeiteten Ergebnissen ein umfassenderes Verständnis für die Problemstellung zu gewinnen und zuzulassen, sich auch ein Verständnis für die Perspektiven der Kolleg:innen anzueignen. Im Zuge dessen fokussierten sich die Teilnehmenden auf die aus ihrer Sicht vielversprechendsten Erkenntnisse (*Insights*) und entschieden, in welche Richtung sie Lösungen entwickeln wollten. Ergebnis dieser Phase waren klare und spezifische Bedarfe/Wünsche (*Point of View*) aus Sicht einer Persona<sup>11</sup>, die Impulse für den Lösungsraum setzten. Diese Impulse wurden in eine *What-if-Frage* (*Was wäre, wenn?*) übertragen, wie: „Was wäre, wenn Helga (*Persona*) ihre Arbeitsweise und Haltung verändern und für sich Spaß an einer kollaborativen und transparenten Zusammenarbeit entdecken würde?“ In der darauffolgenden, wiederum divergierenden Phase des Design-Thinking-Prozesses (*Ideen*) generierten die Teilnehmenden mithilfe der Kreativmethode *Role Model*<sup>12</sup> zahlreiche Ideen für mögliche agile Interventionen, die Helga (*Persona*) dabei unterstützen, ihre Arbeitsweise und Haltung zu verändern. Dabei bauten die Ideen aufeinander auf und keine Idee erschien dabei zu wild.

---

<sup>10</sup> Gemeint sind hier neben den Bedarfen kontextspezifische Aspekte wie z. B. Trends, technologische Entwicklungen, Unsicherheiten, ökonomische und politische Faktoren

<sup>11</sup> Personas sind ganzheitliche Portraits von fiktiven Personen, die sowohl auf Grundlage von Interviews mit Interessengruppen als auch gewonnenen Informationen aus der Kontextanalyse entstehen.

<sup>12</sup> „Role Model“ ist eine Brainstorming-Methode, bei der man die What-if-Frage aus mehreren verschiedenen Perspektiven betrachtet und so vielfältige Lösungsansätze entwickeln kann, aus: booreiland.amsterdam (2017)

Nachfolgend wurden die vielversprechendsten Ideen zu Attraktivität, technischer Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit von den Teilnehmenden priorisiert und daraus beispielsweise die Idee *Walk and Inspire* für das *Low Prototyping*<sup>13</sup> ausgewählt (konvergente Phase). Anschließend setzten die Teilnehmenden die von allen favorisierte Idee mithilfe unterschiedlicher Materialien für das im Vorfeld definierte Etappenziel um.

und -services im Digitalen entwickelt werden.<sup>14</sup> Jedoch wurde uns sehr schnell klar, dass für die zentralen Aspekte der Agilität und deren nachhaltige Implementierung die größte Schwierigkeit darin liegt, die dafür notwendigen kulturellen und strukturellen Veränderungen in den Kulturinstitutionen zu etablieren. Aus diesem Grunde unterliegt das hybride Format *Be Agile Camp* heute einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. In deren

## WELCHE AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN, WELCHE EXTERNEN RISIKEN UND WELCHE INTERNEN HINDERNISSE GIBT ES FÜR SIE AKTUELL? UND WELCHE WÜNSCHE UND ZIELE VERBINDEN SIE DAMIT?

Die in dieser Phase des Camps entstandenen Prototypen unterstützten die Teilnehmenden innerhalb ihrer Organisation, mit Kolleg:innen ein gemeinsames Verständnis von der Idee zu schaffen und direkt in die Tat umzusetzen. Dafür standen den Teilnehmenden im Prozess wiederholt kurze Zeitspannen zur Verfügung, in denen die von ihnen entwickelten Prototypen überprüft, analysiert und iterativ weiterentwickelt werden konnten.

### Iterative Entwicklung

Zunächst lag der inhaltliche Fokus des *Be Agile Camps* auf den Praktiken und den damit verbundenen Tools und Methoden. So sollten nachhaltig relevante Kulturformate

Rahmen werden zunächst die notwendige Haltung sowie die dazugehörigen Werte und Prinzipien mit den Teilnehmenden erprobt, strukturelle Hürden in den jeweiligen Organisationen erkannt und durch eigens dafür entwickelte Interventionen abgebaut. So fokussieren sich die Lernerfahrungen der Teilnehmenden zunächst auf die Entwicklung ihrer personalen Kompetenzen im Kontext der Agilität. Auf Basis der Theorieimpulse erproben sie mit ihrem Kollegium die im Camp entstandenen Ideen für schnelle Interventionen auf der Kulturebene in ihren Organisationen und reflektieren diese im Rahmen der systemisch-agilen Retrospektive. Diese werden in die darauf aufbauenden Interventionen

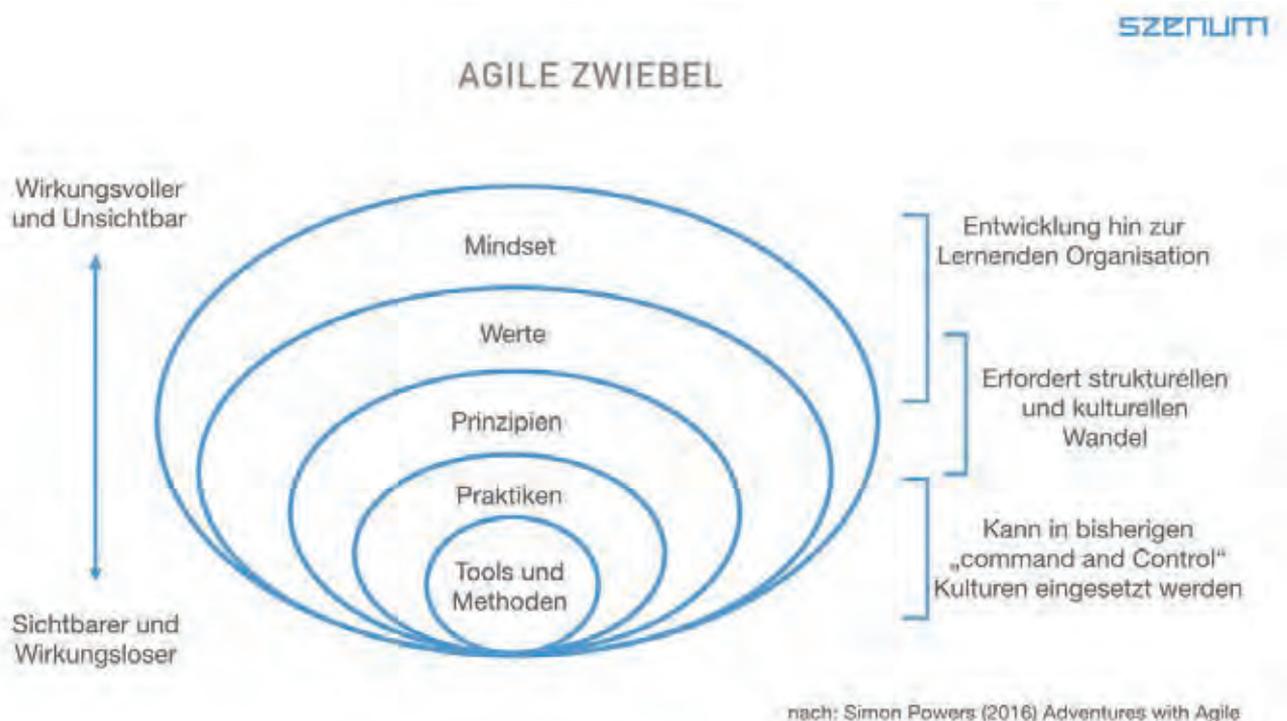
---

<sup>13</sup> Prototypen niedriger Auflösung

<sup>14</sup> Vgl. Jank, Sabine (2020b): Kompetent Digital. Experimentierräume für den digitalen Wandel, in: neues museum 20/1-2. Museum Workers. Ein Berufsbild im Wandel. Museumsbund Österreich

implementiert, um die Struktur und die Prozesse in ihren jeweiligen Arbeitsumfeldern agiler zu gestalten. Indem das Camp direkt organisationale Veränderungsszenarien positiv erfahrbar macht und die Teilnehmenden darin mögliche Gestaltungsspielräume für sich entdecken, erhöht das Camp sowohl die Veränderungsbereitschaft der Teilnehmenden

als auch die des Kollegiums. Dadurch fühlen sich die Teilnehmenden auch nach dem Camp bestärkt, für sich und ihr Kollegium Aktions- und Experimentierfelder für eine agile Kultur in einer zunächst meist wenig agilen Umgebung zu schaffen – ganz im Sinne einer agilen Transformation.



#### Literatur:

- Baldwin, Christina; Linnea, Ann (2010): The Circle Way, A Leader in Every Chair. Berrett-Koehler Publishers (San Francisco).
- Bennis, Warren; Nanus, Burt (1985): Leaders: Strategies for taking Charge. Harper Business.
- booreiland.amsterdam (2017): 75 Tools for Creative Thinking. BIS Publishers (Amsterdam)
- Jank, Sabine (2020a): **Post-Corona-Kultur- Innovationsorientierung als Kulturpolitische Paradigma** Essays zur Corona Krise Kulturpolitische Gesellschaft e.V.
- Jank, Sabine (2020b): Kompetent Digital. Experimentierräume für den digitalen Wandel, in: neues museum 20/1-2. Museum Workers. Ein Berufsbild im Wandel. Museumsbund Österreich
- Kruse, Peter (2014): Das liegt einfach an der Vernetzung. Interview auf: <https://www.trendreport.de/das-liegt-einfach-der-vernetzung/> (letzter Zugriff 27.04.2021)

DANIEL BROWN

# MIT DER „LEAN-START-UP“-METHODE NEUE KULTURPRODUKTE SCHAFFEN

In der Digitalwirtschaft dreht sich vieles um das *Produkt*. Das *Produkt* kann einiges sein – zum Beispiel ein neues Endgerät, eine Dienstleistung oder eine Software. Wichtig für das Bestehen des Produkts am Markt ist der sogenannte *Product-Market-Fit* – der Grad, wie gut das Produkt und sein Markt zusammenpassen. Je höher dieser Grad, desto größer auch der Erfolg.

Was aber ist ein Produkt im Kontext der Kultur? Kimmo Levä, Leiter des Finnischen Museumsbundes, hat auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes 2017 folgende Definition eines Museums gegeben:

„A museum is a service organisation that helps its customers to fulfil their needs and responsibilities in preserving, studying, teaching, and exhibiting heritage and culture, as well as generating economic and social wealth.“

Leväs Definition ist unternehmerisch: Dienstleistungen (*service organisation*) erzeugen eine Wertigkeit: ein hier ökonomisches (*economic*) und soziales (*social*) Vermögen (*wealth*) – für die *Kundschaft* (*customers*) des Museums. Natürlich lässt sich über Leväs Definition diskutieren, aber in ihrem Kern befindet sich ein verstecktes Dilemma: das Erkennen, Entwickeln und Ausrichten von Produkten am kultureigenen Markt – der Gesellschaft. Betrachten wir das Museum aus der Produktperspektive, dann können als beispielhafte Produkte die Ausstellungen, der Besucherservice, Audioguides, Printmaterialien oder Events genannt werden.

Eine im Start-up-Sektor bewährte Methode des agilen Arbeitens, mit der die Entwicklung und Validierung eines Produkts betrieben werden

kann, nennt sich *Lean-Start-up*. Doch warum sollte man eine Methode aus dem Start-up-Sektor für die Produktentwicklung in der Kultur nutzen?

Eine Problemstellung, der sich ein Start-up gegenüber sieht und die sich auf den Kulturbereich übertragen lässt, ist die Ressourcenknappheit. Große Organisationen können Ressourcen für solche Prozesse vorhalten. Start-ups sowie kleinere Institutionen stoßen in solchen Entwicklungsprozessen dagegen schnell an Grenzen.

## Build – Measure – Learn:

### Schritt für Schritt zum Endprodukt

Die *Lean-Start-up-Methode* ist als schlanke Methode (*lean*) darauf ausgelegt, mit geringem Ressourceneinsatz eine Produktentwicklung mit größtmöglichem Lerneffekt und bestmöglichem *Product-Market-Fit* zu erreichen. Es wird ein dreiphasiger Prozess genutzt: der Build-Measure-Learn-Zyklus (vgl. Abb. 1). Dieser wird unterstützt durch:

- *Minimum-Viable-Product* (MVP),
- *Actionable Insights*,
- Arbeitshypothesen,
- den *Pivot* und
- die Skalierung.

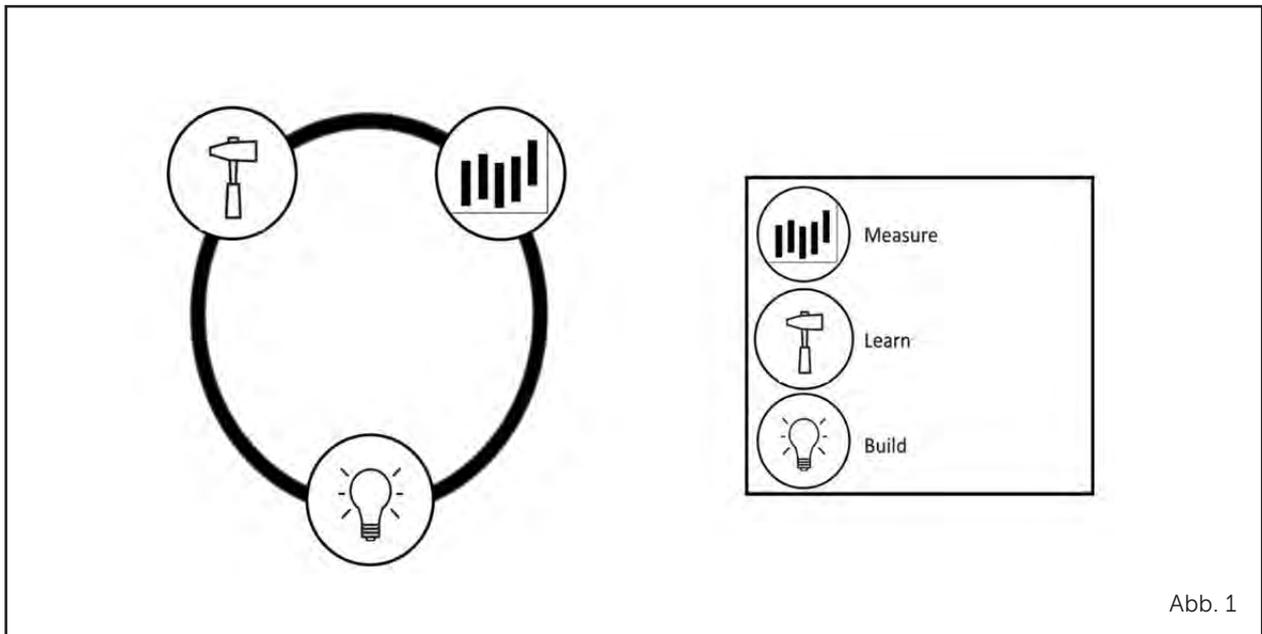


Abb. 1

**Minimum-Viable-Product –  
die schlanke Version des Produktes**

Dieser Zyklus soll Schritt für Schritt am Beispiel eines Museums erläutert werden. Zentrales Element in diesem Prozess ist das Produkt in einer besonderen Form: das *Minimum-Viable-Product (MVP)* – eine erste, im Funktionsumfang noch sehr schlanke Version des entstehenden Produkts oder der geplanten Dienstleistung.

**Ausgangslage:**

Das Museum X stellt fest, dass immer weniger Menschen die Dauerausstellungen besuchen und Sonderausstellungen nur zur Eröffnung Anklang finden. In verschiedenen Workshops hat das Team *Design-Thinking* kennengelernt und behandelt jetzt sein Problem in einem

geführten Designsprint. Am Ende der letzten Phase eines Designsprints steht ein Prototyp, das MVP, der von der Zielgruppe getestet werden soll.

Anschließend dient das MVP als Grundlage für Produkttests und Befragungen der Zielgruppe. Dabei überprüft das Team eine zuvor aufgestellte Arbeitshypothese. Diese Arbeitshypothesen sind grundsätzliche Annahmen über das Produkt – etwa über das Verhalten am Markt, die Reaktionen der Nutzer:innen oder Aspekte der Nutzung und Leistung. Eine einfache Arbeitshypothese formuliert sich beispielsweise aus dem Dreiklang: „Wenn, dann, weil“ – also Ursache, Effekt und Grund (vgl. Abb. 2).

## Beispiel:

Das MVP des Designsprints ist ein neuer Service, der den Besucher:innen vor und nach dem Besuch helfen soll. Dieser Service besteht aus einer Erweiterung des bestehenden Newsletters, der vor dem Besuch die wichtigsten Punkte wie den Ticketkauf, Anfahrt mit ÖPNV, Parkmöglichkeiten und Barrierefreiheit zusammenfasst und über weitere Events informiert. Die Inhalte des Newsletters greifen Probleme auf, die von den Zielgruppen als Hindernisse beim Besuch des Museums aufgeführt wurden.

Eine der ersten Arbeitshypothesen des Museums X lautet somit: „**Wenn** die Besucher:innen diesen Newsletter abonnieren, **dann** werden mehr Menschen die Ausstellungen besuchen, **weil** ihre Hindernisse aus dem Weg geräumt werden.“

Diese Arbeitshypothese soll nun im *Build-Measure-Learn-Zyklus* überprüft werden. Wichtig ist, dass das MVP – der neue Newsletter – für die ersten Nutzer:innen einen Mehrwert generiert.

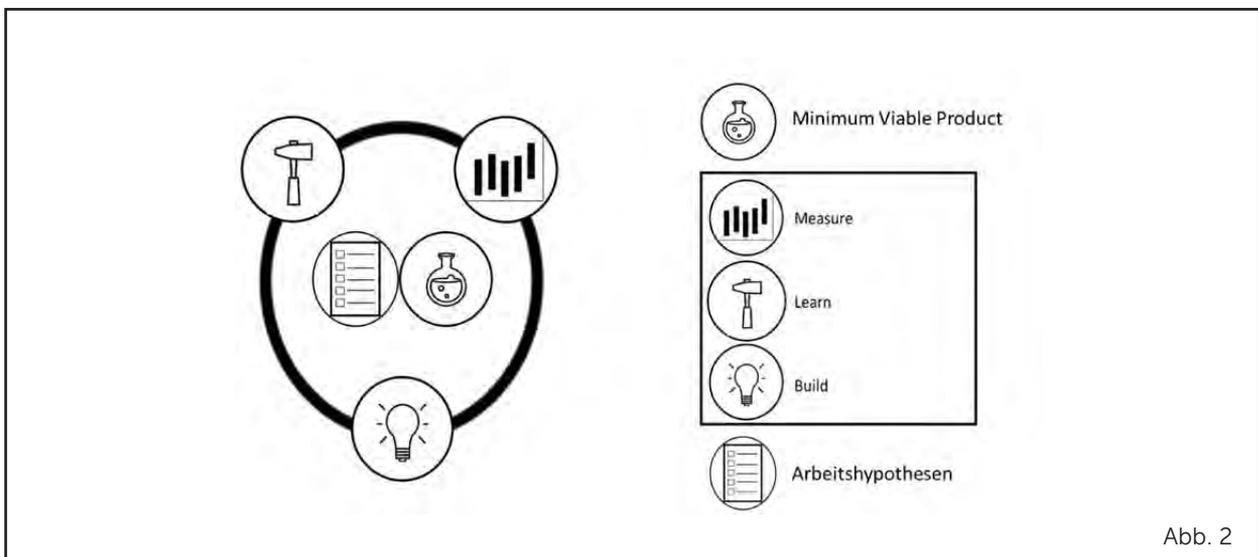


Abb. 2

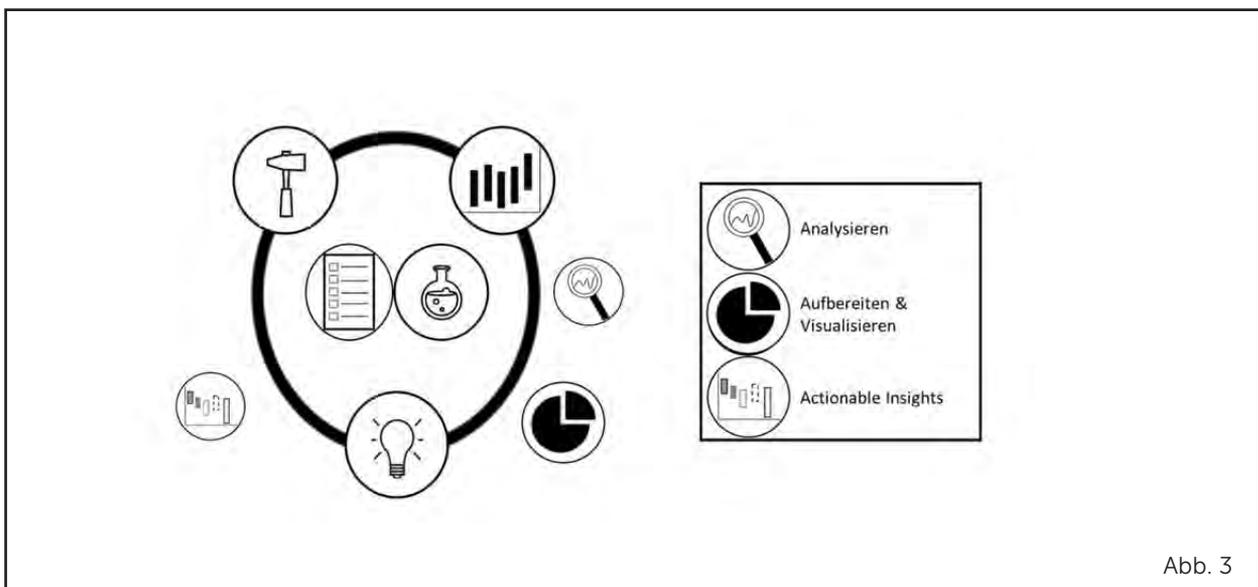


Abb. 3

Um die Nutzung, Nutzbarkeit und Wertigkeit des neuen Newsletter-Angebotes feststellen zu können, werden Parameter festgelegt, anhand derer der Newsletter als MVP in der *Measure*-Phase gemessen wird. Die dabei erhobenen Daten werden für alle am Prozess Beteiligten aufbereitet und visualisiert. Anschließend analysiert das Plenum diese Daten und wertet alle Informationen aus, die als *Actionable Insights* (*belastbare, verwertbare Erkenntnisse*) in der *Learn*-Phase diskutiert und evaluiert werden (Abb. 3).

### **Beispiel:**

Museum X hat das neue Newsletting auf der Webseite platziert und aktiviert. Für die Generierung und Messung werden quantitative und qualitative Daten erhoben. Als quantitative Daten lassen sich beispielsweise die Zahl der Abonnent:innen heranziehen oder wie oft der Newsletter tatsächlich von den Empfänger:innen geöffnet wird. Zusätzlich wird im Untersuchungszeitraum die Zahl der Besucher:innen erhoben.

Qualitative Daten beziehen sich auf den Umgang der Besucher:innen mit dem neuen Newsletter. Dabei wird abgefragt, wie die Abonnent:innen auf den Newsletter aufmerksam geworden sind, ob der Newsletter barrierefrei ist und ob die Inhalte einen Mehrwert stiften.

Der erste Untersuchungszeitraum ist auf zwei Monate ausgelegt.

### Auffällige quantitative Daten:

- Es haben mehr Menschen den Newsletter bestellt, als in dem Zeitraum im Museum waren.
- Es gab eine leichte Erhöhung der Besuchendenzahlen (+ 10 %)
- Die Öffnungsraten des Newsletters sind sehr hoch (75 %).
- Die meistgeklickten Links im Newsletter:  
1. Parken, 2. Events 3. Barrierefreiheit, 4. Ticketkauf

### Relevante qualitative Daten:

- Die befragten Besucher:innen gehören zu 75% in das Alterssegment der älteren Erwachsenen und zu 25% in das Segment der Jugendlichen.
- Viele der älteren Besucher:innen gaben an, dass die Punkte *Parken und Barrierefreiheit* für sie wichtig sind.
- Der Ticketkauf hat sich für alle schwierig gestaltet. Hier wird von „zu vielen Klicks“ berichtet.
- Die Anfahrt mit ÖPNV hatte beim älteren Segment keinen hohen Stellenwert, bei jüngeren Menschen dagegen schon.
- Die jüngeren Besucher:innen wünschen sich mehr „eigene Events“.

Aus den Daten werden nun *Actionable Insights* im Plenum erstellt. *Actionable Insights* sind Einsichten und Erkenntnisse, aus denen weitere Schritte und Handlungen ersichtlich werden. Sie können aber auch Arbeitshypothesen bestätigen oder verwerfen, was allerdings nicht das Scheitern des MVP oder das Ende des Prozesses darstellt. Es bedeutet lediglich, dass man das MVP in der *Build*-Phase „nachbessert“ und die Arbeitshypothesen erweitert.

## Beispiel:

Ein Actionable Insight ist die Bestätigung der Arbeitshypothese, die mit dem MVP überprüft werden sollte (siehe oben): Bei der Zahl der Besucher:innen lässt sich eine leichte Steigerung erkennen. Anschließend entstehen kleinteiligere Actionable Insights:

- 1.** Die Abonnent:innen des Newsletters teilen sich in zwei Alterskategorien auf. Eine weitere Segmentierung bietet sich auf der quantitativen Ebene an (wichtig, aber nicht dringend).
- 2.** Die Inhalte des Newsletters haben Überschneidungen in der Akzeptanz, aber das „normale Programm“ findet weniger Anklang bei der jüngeren Alterskategorie (wichtig).
- 3.** Die jüngeren Besucher:innen haben andere Bedürfnisse, wenn es um die Anreise zum Museum geht („ÖPNV“), als die älteren (wichtig, aber nicht dringend).
- 4.** Beide Altersgruppen haben Probleme bei Ticketkauf (wichtig und dringend).

Diese vier Actionable Insights sollen jetzt in der *Build*-Phase in Handlungen umgesetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Actionable Insights gewichtet wurden.

Für die *Build*-Phase werden zwei neue Elemente in den Lean-Start-up-Prozess eingeführt: der *Pivot* und die *Skalierung* (Abb. 4). Diese neuen Elemente sind Entscheidungen, die getroffen werden können und das MVP fundamental beeinflussen. Beide reagieren auf die neuen Erkenntnisse aus den Actionable Insights.

Ein *Pivot* (Drehpunkt) ist eine Neujustierung des MVPs. Deuten die Daten und Actionable Insights darauf hin, dass ein MVP andere positive Effekte generiert, können über den *Pivot* der Fokus des MVP verändert und die Weichen neu gestellt werden. Dafür müssen jedoch die initialen Probleme zunächst gelöst werden.

Die *Skalierung* ist eine andere Art der Reaktion auf Erkenntnisse aus dem Prozess und ist fast so drastisch wie der *Pivot*: Wenn sich im Prozess ein deutlicher Product-Market-Fit abzeichnet, besteht die Möglichkeit der Skalierung. Dies bedeutet, dass der MVP in der Zielgruppe, in Funktionen und Infrastrukturen mehr zum Produkt ausgebaut wird.

## Beispiel:

Aus den *Actionable Items* lassen sich Handlungen ableiten, die Auswirkungen auf das MVP haben. Das Team verständigt sich darauf, alle Actionable Insights in das weitere Vorgehen einfließen zu lassen:

- 1.** Der Ticketkauf muss reibungslos und einfacher werden. Dafür wird der Ticketing-Dienstleister in den Prozess einbezogen und die neue quantitative Metrik der Abbruchrate gemessen, also der Anzahl der Nutzer:innen, die den Ticketkaufprozess vor dem Kauf abbrechen.
- 2.** Für die jüngeren Menschen werden für den nächsten Testraum Events entwickelt. Für diese Events sollen quantitative und qualitative Daten erhoben werden (Zahl der Besucher:innen und qualitative Befragung).
- 3.** Eine weitere Segmentierung der Personen kann über das Newsletter-tool und über an die Museumswebsite angeschlossene Analyseprogramme erfolgen.
- 4.** Für die Relevanz des ÖPNV für die jüngeren Besucher:innen ist ein Ideenaustausch geplant, da eine erste Reaktion auf diesen Actionable Insight die Kombination der Eintrittskarte mit dem ÖPNV-Ticket waren.

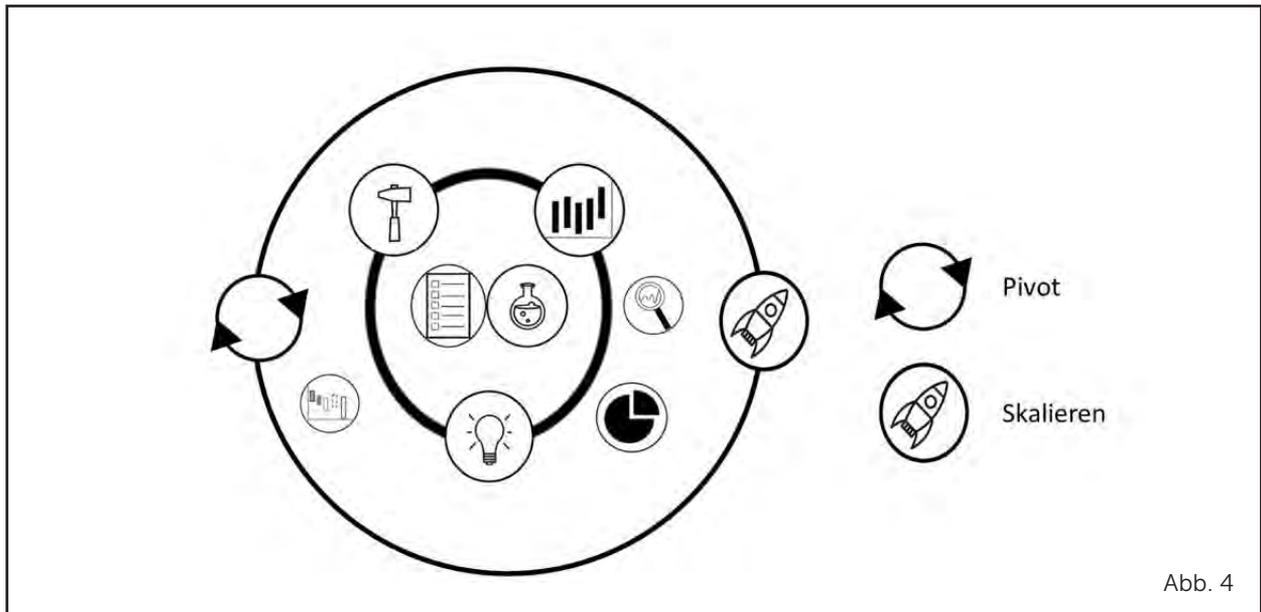


Abb. 4

Das Team setzt nun die Handlungsempfehlungen um und formuliert neue Arbeitshypothesen zusätzlich zur initialen Handlungshypothese. Zudem stellt das Team fest, dass der Newsletter auch unter den älteren Besucher:innen skalierbar wäre. Es ist aber auch denkbar, einen Pivot durchzuführen und einen separaten Newsletter speziell für eine jüngere Zielgruppe aufzubauen. Diese Möglichkeiten möchte das Team nach dem nächsten *Measure*-Zyklus verfolgen.

### Wo anfangen?

Die *Lean-Start-up*-Methode erlaubt es Teams mit überschaubarem Aufwand, den möglichen Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung bei Zielgruppen zu überprüfen. Zum Üben der Methode können Kultureinrichtungen kleinere Dienstleistungen oder Produkte durchspielen, die sie aktuell bereits anbieten. Dabei muss nicht direkt mit einer umfangreichen Problemstellung begonnen werden – das Team kann auch bei kleinen Strukturen ansetzen. Das Team sollte alle betroffenen Abteilungen

des Museums repräsentieren. In der Praxis lohnt es sich, die *Learn*-Phase für so viele Menschen im Haus wie möglich zu öffnen, um unterschiedliche Perspektiven in die Auswertung der Daten einbeziehen zu können. Zudem erkennt das Team so frühzeitig mögliche Auswirkungen des Projekts auf andere Bereiche oder Teams.

Eines gilt universell für die *Lean-Start-up*-Methode und sollte vor allem von den Führungskräften beachtet werden: *Lean-Start-up* benötigt einen großen Vertrauensvorschuss für das Team. Die Hierarchiekarte darf nur dann gespielt werden, wenn es um die Unterstützung des Teams geht.

Mit Übung kann die *Lean-Start-up*-Methode die Impulse für kleine und große Veränderungen im Haus geben. Spannend wird es, wenn Kultureinrichtungen – nach Kimmo Levä – *Social Wealth* generieren und als Organisation oder Verwaltung zu der Gesellschaft beitragen.



MORITZ VON RAPPARD

## DIREKT UND KONKRET: CO-KREATION UND PARTIZIPATION MIT HETEROGENEN GRUPPEN

**Direkt ab nächster Woche anders arbeiten mit der g<sup>3</sup>-Methode**

Gern werden Co-Kreation und Partizipation als Antwort auf den Umgang mit komplexen Herausforderungen vorgeschlagen. Oft ist jedoch nicht klar, wie es direkt und konkret losgehen soll. Deshalb bietet die g<sup>3</sup>-Methode sechs Prozessleitfäden, mit denen heterogene Gruppen in kurzer Zeit zu konkreten Ergebnissen kommen können.

Immer öfter zeigt sich, dass Aufgaben in Kultur oder Politik nicht mehr von einzelnen Personen oder Interessengruppen befriedigend bewältigt werden. Einerseits nimmt das Spektrum der Bedürfnisse zu, andererseits werden die herkömmlichen Formen der Entscheidungsfindung zunehmend infrage gestellt. Dabei wird nicht nur im Kunst- und Kulturbereich an der Frage gearbeitet, wie eine diverse Zielgruppe besser erreicht und

stärker in inhaltliche Auseinandersetzungen einbezogen werden kann. Darüber hinaus gibt es in vielen Institutionen auch interne Herausforderungen. Die Liste der dringend anzugehenden Baustellen ist lang und die Arbeitsstruktur fordernd. Da drängt sich die Frage auf, wie die Beteiligten ihre Kompetenzen zielführender miteinander verknüpfen können.

### **Zunächst einmal ganz grundsätzlich**

Wenn eine Herausforderung konkret angegangen werden soll, gibt es drei zentrale Grundvoraussetzungen:

- 1.** Zunächst muss ich etwas ändern wollen.
- 2.** Darüber hinaus muss ich an meine Selbstwirksamkeit und meine Einflussmöglichkeiten glauben, um einen Änderungsprozess zu starten.
- 3.** Und schließlich muss ich einen ersten Schritt machen und an einem Tag etwas anders machen als am Vortag.

Denn dann passiert auch etwas: Erlebe ich, dass sich etwas zum Besseren wendet, inspiriert mich das zu einem nächsten Schritt. Stellt sich der gewünschte Effekt nicht ein, empfiehlt es sich, nachzusteuern und etwas anderes zu probieren: ganz im Sinne des Dreiklangs von Erproben, Prüfen und Anpassen.

### **g<sup>3</sup> – gemeinsam Gesellschaft gestalten**

Um eine Schwierigkeit zu bewältigen oder eine Situation zu verbessern, gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Eine davon ist die auf Bausteinen aus dem Design-Thinking basierende g<sup>3</sup>-Methode. Sie ist ein Angebot für Menschen, die mit kulturellen Institutionen oder Projekten zu tun haben und praxisorientierte Antworten auf konkrete Fragen entwickeln möchten. Darüber hinaus ist die g<sup>3</sup>-Methode bestens geeignet für andere Themenfelder aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Auch wenn sich vieles allein entwickeln lässt, können größere Entwicklungen oft nur gemeinsam mit anderen umgesetzt werden. Da verschiedene Menschen oftmals unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse haben, wird es an dieser Stelle meist schwierig. Die g<sup>3</sup>-Methode ermöglicht es heterogenen Gruppen beliebiger Größe, ohne professionelle Moderation in kurzer Zeit zu konkreten Ergebnissen zu gelangen.

Das Anwendungsspektrum reicht von der Verbesserung der Arbeitsumgebung über die Gestaltung von abteilungs- oder strukturübergreifenden Kooperationen bis zur Öffnung von Institutionen und der Förderung von Teilhabe. Zu diesem Zweck fokussiert sich die praxisnahe Methode unter anderem auf die Klärung von Bedürfnissen, die Entwicklung von Ideen sowie das Gestalten und Testen von Prototypen. Dafür umfasst die g<sup>3</sup>-Methode insgesamt sechs Prozessleitfäden, die bedarfsorientiert sowohl im Ganzen als auch einzeln oder in vielfältiger Kombination einsetzbar sind.

### **Je konkreter desto besser:**

#### **Am Anfang steht eine Frage**

Ein guter Ausgangspunkt für die Arbeit mit der g<sup>3</sup>-Methode ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Situation und das Interesse an der Verbesserung der Situation: Was ist mein Ziel? Was finde ich inspirierend? Was möchte ich ändern oder neu entwickeln? Durch den Austausch mit dem Umfeld zeigt sich schnell, ob es andere gibt, die mit ähnlichen Fragen beschäftigt sind. Sie sollten bereit sein, sich in einem gemeinsamen Workshop auf die Entwicklung einer Antwort einzulassen, die möglicherweise keiner vorher so hätte formulieren können. Dabei muss es keineswegs nur um individuelle Fragen gehen. So können auch ganze Kultureinrichtungen Fragestellungen bearbeiten wie: Was können wir tun, um mit unserem Programm die gesamte Stadtgesellschaft zu erreichen? Schließlich sind die Prozessleitfäden auch ein praktischer Ansatz, um interne Arbeitsprozesse konstruktiv anzugehen: Wie können wir besser miteinander arbeiten?

## **Mit kleinen Schritten in der eigenen Arbeitsumgebung beginnen**

Im Interesse einer erfolgreichen Arbeit mit der  $g^3$ -Methode ist bei Fragestellung und Lösungsfindung zu beachten, dass die Umsetzbarkeit im eigenen Wirkungsbereich liegt und auf eine konkret anwendbare Änderung abzielt: Wie können die Dinge nächste Woche besser laufen als letzte Woche? Es empfiehlt sich, mit einer überschaubaren Fragestellung und entsprechend kleinen Veränderungen anzufangen. Läuft es gut, freut man sich über die eigene Selbstwirksamkeit, spricht mit anderen über den Fortschritt und ist bestens motiviert für die Arbeit an einer neuen Frage oder einem weiterführenden Prozessleitfaden.

lassen bereits im Vorfeld erkennen, was die Teilnehmenden erwartet. So wird letztlich belohnt, wenn man auch Menschen einlädt, die eher nicht auf der eigenen Wellenlänge liegen. Dadurch, dass sie direkt einbezogen werden und sich in einen transparenten Prozess einbringen können, wird die weiterführende Arbeit mit den Ergebnissen leichter fallen als bisher. Für den Fall, dass nicht direkt alle einsteigen, die man gern dabei hätte, sollte man sich nicht entmutigen lassen und mit einer Gruppe beginnen, die hinreichend Interesse und Wohlwollen mitbringt.

**SO GELINGT ES, DASS DIE MITWIRKENDEN SICH MIT IHREN VIELFÄLTIGEN IDEEN WENIGER ALS KONKURRENZ ERLEBEN, SONDERN VIELMEHR EINE WECHSELSEITIGE INSPIRATION UND EINE ALLGEMEINE QUALITÄTSSTEIGERUNG WAHRNEHMEN.**

## **Wer dabei sein sollte**

Wenn eine Frage formuliert ist, muss überlegt werden, mit wem die Antwort entwickelt werden soll. Es empfiehlt sich, alle einzuladen, die einen Bezug zum Thema haben. Neben Mitarbeitenden einer Kulturinstitution können je nach Fragestellung auch die Zivilgesellschaft, Expert:innengruppen und die Politik eingebunden werden. Da die Methode niedrigschwellig ist, sich im Vorfeld niemand in die Arbeitsweise einarbeiten muss und die Workshops auf jeweils eine Stunde angelegt sind, ist der Zeitaufwand für alle Beteiligten überschaubar. Hilfreich ist auch die Transparenz der Methode, denn die Prozessleitfäden

## **Auf die Plätze ...**

Obwohl die  $g^3$ -Methode für analoge Treffen entwickelt worden ist, gibt es die Prozessleitfäden mittlerweile auch für digitale Workshops. Bevor es losgehen kann, sind einige wenige Dinge unbedingt zu beachten, die maßgeblich zum Gelingen des Prozesses beitragen: Im Interesse einer effizienten Zusammenarbeit wird die Gesamtgruppe zunächst in möglichst heterogene Kleingruppen mit je vier Personen aufgeteilt. Dabei ist auch in den kleinen Gruppen zu beachten, dass Teammitglieder oft sehr verschiedene Persönlichkeitsstrukturen haben, deren Spektrum von dominanten Alphas bis zu unauffälligen

Zweifler:innen reichen kann. Wichtig ist deshalb, sich bewusst zu machen, dass jede und jeder Stärken und Schwächen mitbringt und kaum ein Thema von einer Person komplett überblickt wird.

Da jeder Prozessleitfaden zu Irritationen oder Missverständnissen führen kann, empfiehlt es sich, möglichst offen zu sein und Diskussionen auf die Zeit nach dem Workshop zu verschieben.

### **Viele Köche verbessern den Brei**

Die  $g^3$ -Methode ist strukturell so angelegt, dass sich alle Beteiligten gleichermaßen einbringen können und niemand sich mit seiner Sichtweise oder aufgrund seiner Machtposition gegen andere durchsetzen kann. Weil die Teilnehmenden in kleinen Schritten arbeiten und von verschiedenen Seiten immer wieder Ergänzungen und Verbesserungen eingebracht werden, erleben die Teilnehmenden die Arbeitsergebnisse schnell als Gruppenleistung. Verstärkt wird dieser Effekt durch das parallele Arbeiten in kleineren Teams, deren Ergebnisse sich am Ende zu einem Optimum verbinden lassen. So gelingt es, dass die Mitwirkenden sich mit ihren vielfältigen Ideen weniger als Konkurrenz erleben, sondern vielmehr eine wechselseitige Inspiration und eine allgemeine Qualitätssteigerung wahrnehmen.

### **Kleingedrucktes: Work in Progress**

Um möglichst vielseitig nutzbar zu sein, ist die  $g^3$ -Methode so konkret wie nötig und so offen wie möglich formuliert worden. Wichtig ist, dass sie an keiner Stelle als fertiges Produkt zu begreifen ist, sondern jede Anwendung zur Co-Autor:innenschaft einlädt: Während

sich die Prozessleitfäden exakt so einsetzen lassen wie beschrieben, können sie jederzeit an individuelle Bedürfnisse im konkreten Kontext angepasst werden. Da die aktuellen Prozessleitfäden noch nicht barrierefrei sind, zumal fehlende Sprachkenntnisse, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen eine aktive Teilnahme bislang noch erschweren, ist es begrüßenswert, wenn die in der Praxis gemachten Erfahrungen in die Weiterentwicklung der Methode oder ganz neue Ansätze einfließen. Auf diese Weise würden sowohl die erzielten Arbeitsergebnisse immer besser werden, als auch die Qualität der Methode selbst durch ihre Anwendung optimiert.

### **Die $g^3$ -Methode in Kürze**

- konkreter Vorschlag zum partizipativen und co-kreativen Arbeiten,
- kostenlos, da sie keiner professionellen Moderation bedarf,
- bestens geeignet für die Beteiligung unterschiedlichster Menschen in beliebig großen, heterogenen Gruppen,
- niedrighschwellig und einfach, so dass man ohne Einführung oder Fortbildung direkt loslegen kann,
- effizient, da jeder Workshop in nur einer Stunde zu konkreten Ergebnissen führt,
- bedarfsorientiert sowohl im Ganzen als auch einzeln und in vielfältiger Kombination einsetzbar,
- vollständig transparent in jedem Arbeitsschritt und für alle Beteiligten,
- praxisnah durch zentrale Themen wie Bedürfnisklärung, Ideenentwicklung sowie die Gestaltung und das Texten von Prototypen.

---

#### **Zugänge zur $g^3$ -Methode**

Die kostenlosen Prozessleitfäden sowie aktuelle Workshoptermine: <https://g3-methode.de/>



# AUT OR: IN NEN



**Stefan Althaus**

Mitarbeiter im Digitalteam der Kulturabteilung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)



**Dr. Eva Beermann**

Referatsleiterin Organisations- und Personalentwicklung; Haupt- und Personalabteilung Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)



**Daniel Brown**

Chief Digital Officer einer Kommune am Niederrhein, verantwortlich für die Bereiche „Digitale Transformation“ sowie „Smart City“



**Anika Ellwart**

Projektleitung „Blackbox Archäologie“ im LWL-Museum für Archäologie Herne



**Katharina Friesen**

Kulturpolitische Koordinatorin beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)



**Silke Förtsch**

Organisationsentwicklerin bei ERGO, freiberufliche Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Agilität und Führung



**Dr. Andrea Geipel**

Leiterin Deutsches Museum Digital am Deutschen Museum München



**Sabine Jank**

Creative Director bei szenum. Lab for Participation and Digital Transformation



**Dr. Tobias J. Knoblich**

Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und Beigeordneter für Kultur und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt Erfurt



**Dr. Doreen Mölders**

Museumsleiterin im LWL-Museum für Archäologie Herne



**Katharina Knapp**

Entrepreneurship Lecturer, Institut für Betriebswirtschaftslehre / Zentrum für Entrepreneurship, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel



**Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger**

Landesrätin und Kulturdezernentin des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)



**Lena Krause**

Geschäftsführerin bei FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V.



**Moritz von Rappard**

Freier Projekt- und Prozessentwickler, Moderator und Dramaturg im Kulturbereich sowie auch im Beratungnetzwerk HANDS ON



**Alissa Krusch**

Managerin für digitale Transformation beim Kulturforum Witten



**Christopher Vila**

Projektmanager in der öffentlichen Verwaltung, ehrenamtlich u.a. beim Netzwerk Agile Kultur, Think Tank junge Kulturförderung DAKU



**Katja Löchter**

Sachbereichsleiterin Organisationsentwicklung; Haupt- und Personalabteilung Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)



**Jasmin Vogel**

Vorständin des Kulturforums Witten



**Dr. Christina Ludwig**

Direktorin des Stadtmuseums Dresden



**Prof. Cornelia Vonhof**

Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart



**Lena Mäusezahl**

Kommunikations- und Innovationsmanagerin für ein internationales IT-Beratungshaus in Oldenburg, Expertin für künstlerische Interventionen



**Anke von Heyl**

Kunsthistorikerin, Kulturvermittlerin, Autorin, Moderatorin. Freiberuflich in Projekten für Kultureinrichtungen, Beraterin für Kulturentwicklungsplanung



**Dr. Henning Mohr**

Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.



**Prof. Dr. Martin Zierold**

Leiter des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg

# IM PR ES SUM

## Herausgeber

Landschaftsverband Westfalen-Lippe  
LWL-Kulturabteilung  
Fürstenbergstraße 15  
48133 Münster  
www.lwl-kultur.de

Kulturpolitische Gesellschaft e.V.  
Weberstraße 59 a  
53113 Bonn  
www.kupoge.de

## Redaktion

Katharina Friesen  
Dr. Sabine N. Meyer  
Dr. Henning Mohr

## Redaktionelle Mitarbeit

Christina Irmisch

## Lektorat

Dr. Ines Maria Eckermann

## Texte

Autor:innen, siehe S. 112/113. Die Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autor:innen.

## Gestaltung

Creativbüro Dülmen · Visuelle Kommunikation

## Druck

Bonifatius GmbH Druck · Buch · Verlag

## Bildnachweise

Umschlag, S. 6, S. 8, S. 10/11, S. 12, S. 14, S. 15, S. 16, S. 18, S. 21, S. 22, S. 25, S. 29, S. 33, S. 35, S. 38/39, S. 46, S. 58/59, S. 63, S. 64, S. 69, S. 70/71, S. 75, S. 76, S. 79, S. 81, S. 86, S. 91, S. 95, S. 108: Unsplash  
S. 40, S. 43: Roland Baeye  
S. 51: Grafik: LWL/Deutsches Bergbau Museum  
S. 52 – S. 56: Netzwerk Agile Kultur  
S. 60: Julia Bornkessel  
S. 66: Museen der Stadt Dresden, Philipp W. L. Günther  
S. 97 – S. 101: Grafik szenumlab  
S. 103 – 107: Grafik Daniel Brown, adaptiert nach Eric Ries, Lean-Start-up 2011  
S. 112 – 113: Die Bildrechte liegen bei den Autor:innen.

Ein Kooperationsprojekt von:

Gefördert von:





**WANDEL IN FORM GESELLSCHAFT-  
LICHER TRANSFORMATIONEN  
DARF KEINE ZUSTANDSBESCHREI-  
BUNG MEHR SEIN, SONDERN MUSS  
ALS HALTUNG UND GRUNDLAGE  
DES HANDELNS AUCH IM KULTUR-  
BEREICH AUFGEGRIFFEN WERDEN.**