

Scheitern als Chance zur Weiterentwicklung

Mediative Organisationsentwicklung in der Museumsarbeit

Das Aufbrechen traditioneller Strukturen in Museen und die Umsetzung neuer (Vermittlungs-) Konzepte macht auch eine Neugestaltung der Konfliktkultur in der Museumsarbeit notwendig. Unterschiedliche Vorgaben und Interessen erzeugen Druck auf alle Beteiligten. Ein Scheitern in diesem komplexen Arbeitsgebiet wird mit fehlender Kompetenz und Professionalität gleichgesetzt. Eine derartige Unternehmenskultur erschwert es, aus gewohnten Mustern auszubrechen und neue Wege, zum Beispiel in der Kulturvermittlung oder Ausstellungsgestaltung, zu beschreiten.

Ideen zur Veränderung wären vorhanden, werden aber oft nicht konsequent umgesetzt oder Altbekanntes wird nur neu verpackt. Man bewegt sich lieber weiterhin in seiner „Komfortzone“ und suggeriert, dass diese „neuen“ Konzepte innovativ, kreativ und neu seien. Das wiederum kostet zusätzliche Energie und frustriert. Wie kann man dieser Frustrationsschleife entkommen? Was schafft in Museen ein Klima, in dem Scheitern und Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung wahrgenommen werden? Es braucht dazu klar definierte Räume und Formate mit einer offenen und professionell organisierten Feedbackkultur.

Alteingesessene Strukturen in neuen Verpackungen

Der Mensch, abgesehen von der Herrschaft, in welcher die Passion ihn fesselt, ist noch von manchen notwendigen Verhältnissen gebunden. Wer diese nicht kennt oder in Liebe umwandeln will, der muss unglücklich werden.

Johann Wolfgang von Goethe

Literaturhinweise und -tipps:

David Bohm, *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, 7. Auflage, Stuttgart 2014.

Dieter Georg Herbst, *Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität*, Berlin 2009.

Gareth R. Jones, Ricarda B. Bouncken, *Organisation. Theorie, Design und Wandel*, 5., aktualisierte Auflage, München u. a. 2008.

Immer mehr Museumsbetriebe klagen über erschwerte Rahmenbedingungen und verringerte Ressourcen zur Gestaltung ihrer Ausstellungs- und Vermittlungskonzepte. Um dem entgegenzuwirken, braucht es unter anderem stabile bis steigende Besuchszahlen und Erlöse. Die verantwortlichen Expertinnen und Experten sind sich darüber im Klaren, dass es dafür neue Konzepte und Veränderungen in den Strukturen ihrer Organisationen braucht. Diese Entwicklungen werden auch weitestgehend von sozialen und demografischen Veränderungen in der Gesellschaft beeinflusst. In diesem Zusammenhang sind „Niederschwelligkeit“ oder „Partizipation“ in der Ausstellungsgestaltung oft gehörte Schlagworte. Anstatt aber die dringend notwendigen Reformhausaufgaben konkret anzugehen, gleiten Führungskräfte oft in gewohnte Rituale zurück, geben alten Konzepten lediglich neue Beschreibungen oder trauen sich über Experimente nur in kleinen Nischen.

Um sich auf nachhaltige Veränderungsprozesse einlassen zu können, braucht es ein bewegliches System, welches auf äußere und innere Reize im Museumsbetrieb reagiert und in dem die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Sinne einer „Lernenden Organisation“, genutzt werden. Kulturelle Mechanismen, wie z. B. politische Machtverhältnisse, die Angst vor dem Scheitern und vor Gesichtverlust, haben dabei einen erheblichen Einfluss und bremsen innovative Veränderungsprozesse. Wie auch die Kulturvermittlung neue Räume der Begegnung braucht, müssen partizipative Räume, in denen kreative Denkansätze, aber auch Konflikte und eine gelebte Fehlerkultur Platz finden, innerhalb der Organisation eines Museumsbetriebes bewusst geschaffen und gelebt werden.

Scheitern als Chance?

Wer will schon offenkundig seine Fehler zugeben und über sein Scheitern sprechen, seine „Niederlagen“ zur Schau stellen? Selbst wenn man es sich getrauen würde: Offen vor Dritten über seine Fehler zu sprechen, bringt oftmals die Konsequenz mit sich, danach an den „Pranger“ gestellt zu werden und angreifbar zu sein. Falls man das in der eigenen Organisation „überlebt“, kann die betriebsinterne Kommunikation dazu beitragen, dass man im eigenen Haus „nichts mehr wird“ und die gelebte Offenheit auch einen negativen Einfluss auf geplante berufliche Veränderungen hat. Diese Auswirkungen sind umso kritischer, je höher man sich in der Hierarchie befindet. Verschärft wird dieses Dilemma durch die Sorge, dass durch bekannt werdende Fehler für das Museum ein Imageschaden entstehen könnte.

Das Handeln der Führungskräfte wird durch diese Umstände erheblich beeinflusst, egal ob die Gefährdung real oder nur imaginiert ist. Demzufolge wird dann in Zukunft ein erheblicher Aufwand betrieben, Fehler zu vertuschen, Misserfolge zu rechtfertigen oder im Nachhinein umzudeuten. Darunter leidet das Arbeitsklima und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren den Mut, sich in Zukunft mit neuen Ideen einzubringen und mit ihrem Handeln Erfolg und Innovation zu riskieren. Der Fokus wird dann auf die Fehlervermeidung oder Fehlertuschung gelegt. In der Folge kommt es zu ständigen Rückfragen und Reportings. Vermehrte Kontrollen und laufende Evaluierungen von Arbeitsabläufen lassen Innovationen im Keim ersticken, der Verwaltungsaufwand steigt.


Was wird aber jetzt aus der allseits gepriesenen Fehlerkultur und Kritikfähigkeit, der im eigenen Leitbild verankerten direkten Kommunikation und Partizipation? Die Verantwortlichen tun einfach

so „als ob“, verpacken das Ganze professionell und sind damit auf jedem Fall im Trend und zudem auf der sicheren Seite. Wie lange das alles noch gut geht, kann niemand wirklich seriös beantworten. Die Führungskräfte in Museumsbetrieben sind sich zumindest allgemein darüber einig, dass es aufgrund der veränderten Umfeldbedingungen auch Veränderungen in ihrer Museumsorganisation braucht. Wie geht man aber als Führungskraft mit diesem Dilemma um, ohne dass man sich dabei die Finger verbrennt?

Vertrauen als Basis für eine gelebte Fehlerkultur

Eine gesunde Basis für eine positiv gelebte Fehler- und Feedbackkultur ist ein vertrauensvolles Arbeitsklima, in dem es auch genügend Platz für die Wertschätzung der erbrachten Leistungen und Erfolge gibt. Vertrauen kann nicht angeordnet werden und kommt auch nicht von selbst. Es muss von der Geschäftsleitung und den Führungskräften entgegengebracht und gelebt werden. Das Kennzeichen eines starken Unternehmens ist auch, dass eine Weiterentwicklung im ständigen Austausch mit dem Umfeld erfolgt und durch eine professionelle interne Kommunikation in eigens dafür geschaffenen Formaten gefördert wird.

Eine Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem eigenen Museumsbetrieb wird dann möglich, wenn die Unternehmensphilosophie ihrem Selbstbild entspricht oder sehr nahe kommt. Es ist dabei wichtig, auf die Erwartungen und Wünsche des Umfeldes einzugehen. Der Museumsbetrieb darf dabei aber seine Eigenständigkeit – im Sinne von Unverwechselbarkeit und Autonomie bei der Umsetzung der gesteckten Ziele – nicht aufgeben.



Damit das Interesse an den Angeboten nicht verloren geht, muss es laufend neue „Erfolgsgeschichten“ rund um das Museum geben. Leistungen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stolz machen, wie neue Ideen entwickelt wurden, welche Werte hochgehalten werden, welche Herausforderungen in der Zukunft angenommen werden etc., fördern die Motivation und ein positives Betriebsklima. Durch eine intensive interne und externe Kommunikation und eine zuerkannte Fachkompetenz wird somit gegenseitiges Vertrauen im Betrieb und das Image des Museums nach außen gestärkt.

Dialog zur Weiterentwicklung fördern

Der Begriff der Fehlerkultur wird meist sehr eng gesehen im Sinne von: „Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin macht einen Fehler, wie gehen wir nun damit (mit den Folgen und der Person) um?“ Die gewohnten und geübten Instrumentarien dafür sind: Kritikgespräche, ermahnen, verwarnen, interne Revision verstärken, Kündigung, straf- oder zivilrechtliche Verfolgung etc. Im Begriff Fehlerkultur steckt aber mehr: Es geht natürlich um den Umgang mit Fehlern, aber auch um die Auseinandersetzung mit den Folgen von Fehlern sowie um die Beurteilung des Risikos, Fehler zu begehen.

Fehlerkultur ist daher nicht nur Nachsorge, sondern auch Risikoeinschätzung und damit Vorsorge. Fehlerkultur ist eine Haltung. Damit Fehler konstruktiv reflektiert werden können, braucht es einen Dialog, in dem wir einander offen und respektvoll begegnen, dabei lernen, aufeinander zu hören, mit- und füreinander zu denken und gemeinsam nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen. Die Bandbreite der Fehlerkultur reicht von Fehlervermeidung bis zur

Fehleraffinität. Fehlerkultur klingt modern, aber es gibt sie, seit es Leben gibt. Als konkret artikuliertes Thema in der Unternehmensführung taucht der Begriff seit den 1970ern auf. Spätestens aber mit der „Lernenden Organisation“ in den 1990ern ist er fester Bestandteil der Managementliteratur. Ein starker Fokus, zumindest in den westlichen Industrieländern, lag zuvor vor allem auf Fehlervermeidung. Nun kamen zunehmend Fehleroffenheit, Fehler-toleranz, Fehleraffinität oder Fehlerfreundlichkeit in den Diskurs.

In der allgemeinen Euphorie sei aber vor einer „Fehlerromantik“ gewarnt: Niemand will gern Fehler machen, ebenso wie es unsinnig ist und jedem unternehmerischen Selbstverständnis widerspricht, das Museumspersonal aufzufordern, bewusst Fehler zu machen, nur um daraus zu lernen. Das Ziel verantwortungsvollen Handelns muss es sein, Fehler zu vermeiden, wo es bereits Vorerfahrungen oder gesicherte Abläufe gibt. Fehler haben dort ihren Platz und ihre Berechtigung, wo Betriebe neues Terrain beschreiten, Experimente starten oder innovative Prozesse, z. B. in der Kulturvermittlung, wagen. Erfolgsrezepte aus der Wirtschaft zur Fehlervermeidung und Fehleranalyse können aber auch nicht immer so einfach auf Kulturbetriebe umgelegt werden. In Industrieproduktionsbetrieben etwa regeln messbare Standards und Normen, was richtig und falsch ist, was gerade noch geht oder nicht mehr tolerierbar ist. In Museumsbetrieben finden wir das unter anderem in Bereichen des Facility Managements, bei Bauprojekten, bei Sicherheitskonzepten oder im Umgang mit Leihgaben wieder. In den Kreativbereichen, wie z. B. bei den Inhalten von Ausstellungen oder bei der Erstellung von Vermittlungsprogrammen, sind statische Regeln entweder nicht wirklich sinnvoll oder gar nicht möglich.

Mediative Organisationsentwicklung

Wie kann ein Unternehmen wie ein Museum eine neue Fehlerkultur und damit „Scheitern als Chance“ zur Weiterentwicklung implementieren? Die Basis dafür ist eine mediative Organisationsentwicklung. Dabei werden im Zuge von Neu- oder Umgestaltungsprozessen von Aufbau- und Ablauforganisationen die Bedürfnisse der davon betroffenen Menschen berücksichtigt und die Organisation und der Mensch auf eine Ebene gestellt.

Eine Organisation, von der einzelnen Person bis hin zum gesamten Unternehmen, befindet sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Viele dieser Veränderungen werden nicht bewusst wahrgenommen und „passieren“ einfach. Neues Personal, Abgänge durch Pensionierung, eine schleichende Veränderung in der Kommunikation beim Pausenkaffee und vieles mehr können dies beeinflussen. Ebenso bringt die Veränderung von Umfeldbedingungen neue Herausforderungen mit sich.

Dabei können die Stärken der Vergangenheit, wie die Identifizierung mit den Werten der eigenen Organisation und Unternehmenskultur, auch hinderlich für einen notwendigen Veränderungsprozess in der Zukunft sein. Eine gut eingeführte Unternehmenskultur wird zum Problem, wenn sie sich zu langsam weiterentwickelt und eines Tages nicht mehr zeitgemäß ist. Konflikte entstehen dann durch veränderte Standpunkte, angepasste und neue Führungsstile, Umstellung der Kommunikationsformen und Informationsweitergabe, veränderte Mitarbeiterverantwortung, weniger Ressourcen und grundsätzlich veränderte Aufgabenfelder des Unternehmens.

Welchen Herausforderungen sich Unternehmen in der Zukunft stellen müssen, um sich in einem veränderten Umfeld behaupten zu können, muss ständig überprüft und hinterfragt werden. Stehen die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Widerspruch zu den neu entwickelten Unternehmenswerten, ist eine Identifizierung mit dem Unternehmen nicht mehr möglich. In Hochglanzbroschüren abgedruckte Leitbilder verblasen dann sehr schnell und vermeintlich sinnvoll klingende Leitsätze wirken eher provozierend auf das betroffene Personal.


Um dieser Etikette der Oberflächlichkeit zu entfliehen, müssen Räume für Weiterentwicklung und selbstständiges Handeln gefördert und Methoden überlegt werden, wie eine Organisation mit den Erkenntnissen und Innovationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umgeht. Durch die persönliche Autonomie des Lernens und die Förderung und Anerkennung der Kompetenzen wird in einem gestärkten Ausmaß Arbeitsmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen möglich. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bekommen durch Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ein größeres Bewusstsein für ihre Eigenverantwortung und fühlen sich dadurch in ihren Bedürfnissen ernst genommen. Ein Spiegel einer positiv gelebten Unternehmenskultur ist das Selbstverständnis darüber, dass sich die Menschen im Zuge von Lernprozessen

verändern und dabei auch Fehler und Irrtümer passieren dürfen. Durch eine Vergrößerung oder Veränderung der Verantwortungsbereiche und ein Übertragen von Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird das klassische „Von-oben-herab-Delegieren“ durch mehr Eigenbestimmung und Partizipation ersetzt. Diese direkte Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hebt ihren Grad an Autonomie und Selbstbestimmung. Gestaltungsspielräume und Ressourcen werden dadurch besser genützt und sie fühlen sich in ihrer Persönlichkeit und Handlungskompetenz wertgeschätzt.

Veränderungsprozesse können demnach effektiv umgesetzt werden, wenn die Bedürfnisse und Werte der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden und es einen Rahmen gibt, so dass sie Sinn und Zweck der Maßnahmen zur Veränderung selbstständig erfassen können.

Verantwortlichkeiten und Möglichkeiten in Museumsbetrieben

Durch eine mediative Organisationsentwicklung wird kreatives und eigenverantwortliches Handeln gefördert. Falls Fehler passieren, werden diese konkret und sachlich analysiert und in eigens dafür geschaffenen Formaten reflektiert. Der Fokus wird aber auf die vorhandenen Ressourcen und gemeinsamen Erfolgsgeschichten



gelegt, die auch angemessen innerhalb des Museums gewürdigt werden. Daraus bildet sich ein Fundament für ständiges Lernen, das motiviert, Spaß macht und gegenseitiges Vertrauen fördert. Externe Unterstützungsleistungen wie Coaching, Supervision und Mediation können bei Bedarf den Entwicklungsprozess eines Museumsbetriebes professionell begleiten und die Perspektivenvielfalt erhöhen. Schlussendlich haben es die verantwortlichen Führungskräfte in der Hand, welche Kultur sie in ihrem Unternehmen haben wollen. ■

Peter Fritz

STANDORTLEITER *Schallaburg KulturbetriebsgesmbH*,
EINGETRAGENER MEDIATOR, Schallaburg/Wien

Oliver Jeschonek

UNTERNEHMENSBERATER, EINGETRAGENER MEDIATOR,
Klagenfurt, www.c-m-t.at