

**Agilität in der Kultur**

**-von Chancen und Herausforderungen**

# Broschürenreihe „Kultur in Bewegung“

- AGILITÄT – DIGITALITÄT - DIVERSITÄT
- Herausgegeben von der **Kulturpolitischen Gesellschaft** und dem **LWL**
- Dialograum und aktueller Diskurs über Zukunftsthemen der Transformation in Kultureinrichtungen
- Sensibilisierung für eine innovationsorientierte Kulturpraxis- und Kulturpolitik
- Wissenstransfer zur Professionalisierung der Praxis





## Ausgangslage

- Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen stehen **kulturelle Infrastrukturen unter einem enormen Anpassungsdruck** – Pandemie als Katalysator
- Gesellschaftlicher Anspruch an Kulturorganisationen hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt: Auch von ihnen wird ein ganzes Portfolio an **Transformationsthemen eingefordert**: mehr gesellschaftliche Relevanz, eine neue Führungskultur, mehr Diversität und Teilhabe, Digitalisierung, mehr Engagement mit Blick auf Nachhaltigkeit

# Kulturorganisationen neu denken

- **Steuerungs-, Produktions- und Rezeptionsweisen verändern sich** um müssen auch von Kulturinstitutionen stärker berücksichtigt und in der Aufgabenwahrnehmung verankert werden.
- Die **Umwelt von Organisationen wird komplexer**, daher können Angebote für diese Umwelt nicht mehr nur allein in der **Innenwelt einer Organisation** entstehen.
- Eine **stärkere Orientierung an den Kulturrezipient:innen und Mitarbeitenden** ist unumgänglich - Erweiterung der Handlungsräume für alle Akteure
- Um mit dynamischen Veränderungen umgehen zu können, bedarf es **neuer Leitbilder, Konzepte und Methoden** sowie iterativer und adaptiver Lösungswege

# Kulturorganisationen neu denken

*Agilität* meint die **Flexibilität organisationaler Strukturen** sich dynamisch an gesellschaftliche Veränderungen anzupassen, andere Problemlösungen denkbar zu machen und in **Potentiale zur Verbesserung der kulturellen Infrastrukturen umzuleiten.**

→ Wie gelingt dieser System- und Strukturwandel?

# Zentrale Fragestellungen

- Wie wirken Transformationsprozesse auf das System *Kultur* und wie gelingt ein System- und Strukturwandel, um diesen zu begegnen?
- Wie steht es um Agilität als Methode und Haltung in der Kultur, welche Methoden und bewährte Praktiken gibt es?
- Wie können agile Steuerungsmethoden, agile und kollaborative Arbeitsprozesse zur Transformation kultureller Infrastrukturen beitragen?



# IN

6	<b>VORWORTE</b> <b>Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger</b> <b>Dr. Tobias J. Knoblich</b>
10	<b>THEORIE</b>
12	<b>Prof. Dr. Martin Zierold</b> Agilität in der Kultur: Mehr als ein Modewort?!
16	<b>Prof. Cornelia Vonhof</b> Agilität im Kultursektor – Zwischen Hype und Notwendigkeit
24	<b>Dr. Eva Beermann   Katja Löchter</b> Agilität und Verwaltung: Ein (Gegensatz-)Paar?
30	<b>Stefan Althaus</b> Agile Antworten auf komplexe Fragen – Eine Entwicklung
34	<b>Katharina Friesen   Dr. Henning Mohr</b> Auf Sicht fahren – oder – die Kunst der Veränderung
38	<b>NEXT PRACTICE</b>
40	<b>Alissa Krusch   Jasmin Vogel</b> Kollaboration als Organisationsform
46	<b>Anika Ellwart   Dr. Doreen Mölders</b> Agiles Management in der Museumsarbeit
52	<b>Christopher Vila</b> Agile Kultur – das Netzwerk für Wandel in der Kultur

58	<b>INTERVIEWS</b>
60	<b>Lena Krause</b> FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V.
66	<b>Dr. Christina Ludwig</b> Stadtmuseum Dresden
70	<b>TOOLS</b>
72	<b>Anke von Heyl</b> Entwicklung durch Kommunikation und Empowerment
80	<b>Katharina Knapp</b> Methoden zur Geschäftsmodellierung für zukunftsweisende Organisationen
86	<b>Silke Förtsch   Lena Mäusezahl</b> Wie künstlerische Interventionen den Nährboden für agile Organisationskultur gestalten
92	<b>Dr. Andrea Geipel</b> Mit Storytelling in 5 Schritten zu mehr Agilität in der Kultur
96	<b>Sabine Jank</b> Be Agile Camp – Agile Transformation als Team gestalten
102	<b>Daniel Brown</b> Mit der „Lean Start-up“-Methode neue Kultur-Produkte schaffen
108	<b>Moritz von Rappard</b> Direkt und konkret: Ko-Kreation und Partizipation mit heterogenen Gruppen
112	<b>AUTOR:INNEN</b>
114	<b>IMPRESSUM</b>

# W A S T

# Kernverständnis Agiler Kulturorganisationen

## Stakeholder Orientierung

- Agile Organisationen forcieren eine Öffnung zu ihren Nutzer:innen und anderen Stakeholdern. Wann immer möglich werden Nutzer:innen bereits in die Planungsprozesse von Projekten oder Angeboten eingebunden
- Audience Development / Community Building
- Stärkere Außenorientierung statt Überbetonung der Innensicht und damit Orientierung an Kulturrezipient:innen
- Partizipation, Open Innovation, Co-Kreation fördert den Projekterfolg / Zielerreichung



# Kernverständnis Agiler Kulturorganisationen

## **Iterative Prozesse und Denken in Prototypen**

- Weg von der „Ganz oder gar nicht“ Haltung hin zu einer Experimentier- und Lernkultur
- Fortwährende Lernprozesse, „Trial and Error“, Fehlerkultur
- Von Konzeptorientierung (Umsetzung beginnt erst, wenn das Konzept final vorliegt, auf allen Ebenen abgestimmt ist) hin zur Produktorientierung (Schrittweise Umsetzung und Weiterentwicklung auf Grundlage von Iteration, Feedback)
- Kurze Arbeits- und Entwicklungsintervalle, Evaluation von Zwischenergebnissen
- Agilität nicht als linearer Prozess, sondern als reflexiver Kreislauf im Sinne einer beständigen Adaption sich verändernder Ausgangsbedingungen
- Von der bürokratischen zur lernenden Organisation
- Kulturorganisationen mit unternehmerischer Expertise

# Kernverständnis Agiler Kulturorganisationen

## Mitarbeiter:innenzentrierte Führung

- Führung und Leadership besteht vor allem aus Moderation, Bereitstellung und Organisation von Ressourcen und Prozesswegen: Mitarbeiter:innen-Zentrierung in der Entscheidungsfindung, Vision und Art und Weise Projekte zu führen
- *Shared* oder *Distributed Leadership* – **individuelle Gestaltungsverantwortung** unabhängig von der Position
- Rollen- statt Hierarchiedenken (**fachliche und persönliche Stärken vor Hierarchien**)
- **Cross-funktionalen Teams** zur Bündelung individueller Expertisen und ganzheitlicher Ansätze - Nutzung des bewussten und unbewussten Wissens aller Akteure
- **Kollaboratives Arbeiten schafft Experimentierräume**, die wieder teamintern Entwicklung und die Schaffung neuer Produkte, Programme ermöglichen
- Soft Skills und Weiterbildungskultur fördern

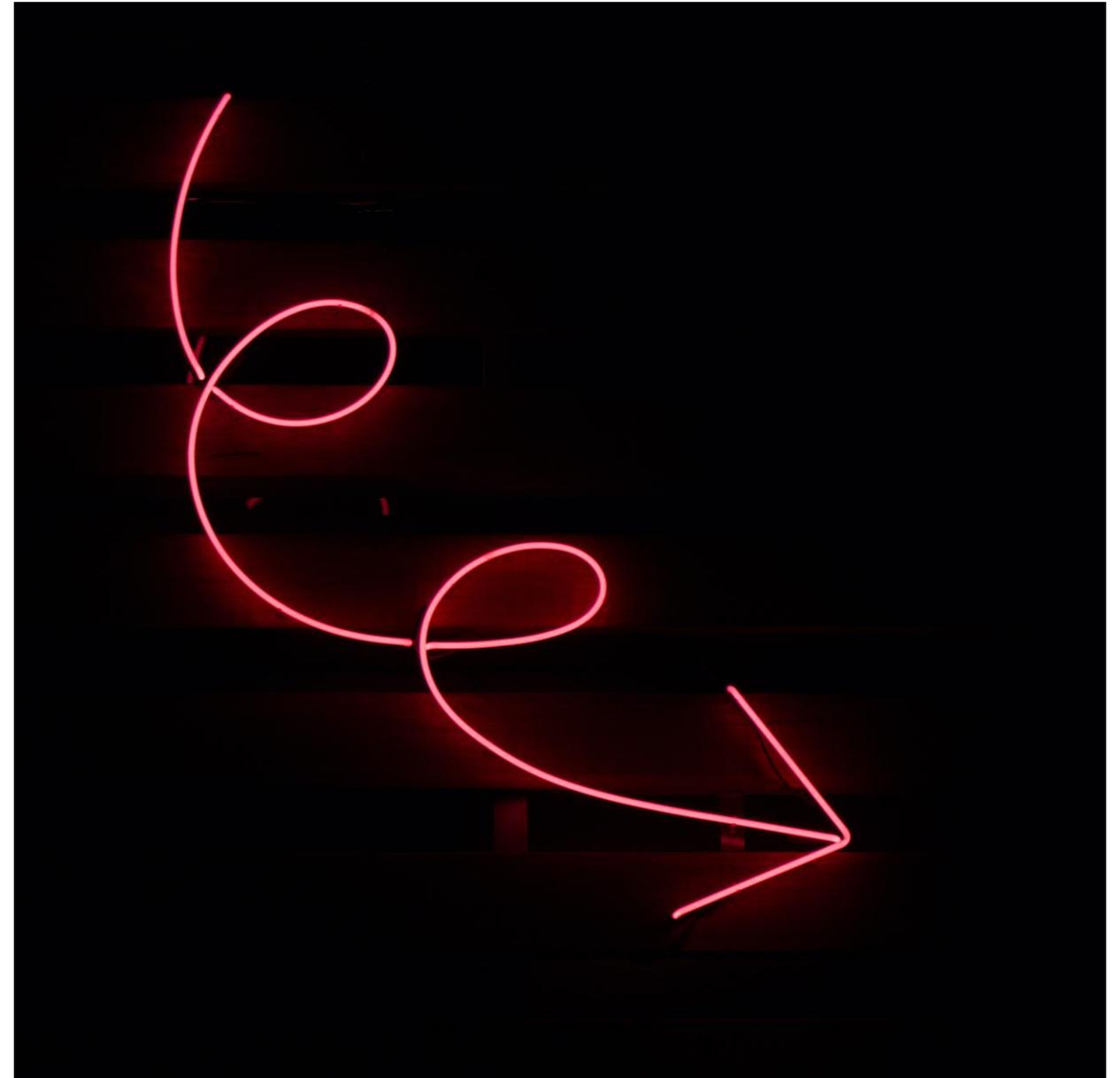
# Kernverständnis Agiler Kulturorganisationen

## **Planung kollidiert mit Realität**

- Handlungsfähig bleiben
- Ausreichendes Wissen zu Beginn eines komplexen, neuen, unbekanntem Problemlösungs- oder Entwicklungsprozesses ist meist weder auf Seiten der Auftraggeber:innen noch der Realisier:innen vorhanden
- Verzicht auf umfangreiche Pläne, Arbeit im Experimentiermodus, Evaluation von Teilergebnissen
- Adaptive Prozesse sind notwendig, um auf komplexe Situationen und Veränderungen zu reagieren

# Der Weg zur agilen Organisationskultur

- „Ein bisschen agil“ kommt in traditionellen Organisationsformen oft an Grenzen
- Agilität ist mehr als eine Management-Methode, es ist ein gelebtes Mindset aller Beschäftigten inklusive der Leitungsebene
- Leitungsebene muss Raum für agiles Arbeiten / Experimente schaffen, damit Commitment für das gemeinsame Ziel entstehen kann
- Sinnstiftung / Intrinsische Motivation befördern, in dem Mittel, Raum und Zeit für agiles Arbeiten gegeben wird



# Zentrale Thesen der aktuellen Auseinandersetzung

- Komplexe Umwelt von Kulturorganisationen führt dazu, sinnvolle Angebote für ebendiese Umwelt nicht mehr alleine im geschlossenen Inneren einer Kulturorganisation entstehen → Die **Öffnung nach Außen + Austausch mit Stakeholdern und Nutzer:innen** ist essentiell für die Anschluss- und Handlungsfähigkeit
- **Innovationsorientierte Kreativität muss sich oft in festgesetzten Grenzen und Hierarchien** der Kulturverwaltung bewegen und kann daher nicht ihr gesamtes Potenzial entfalten → Cultural Leadership und kulturpolitische Setzung benötigt

# Zentrale Thesen

- 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
- **Transformationshemmnisse resultieren aus organisationalen Strukturen:** statische Hierarchien, selbstbezügliche Führungsverhältnisse, unreflektierte Routinen und Arbeitsformen, akademischer Kanon, zu starker Fokus auf wissenschaftliche Kompetenzen bei Stellenbesetzungen

# Zentrale Thesen

- Agiles Arbeiten und die digitale Transformation sind nicht voneinander zu trennen. Beide könnten ein Teil der Museumszukunft werden. Wir müssen uns dafür noch mehr öffnen, Kritik zulassen, unsere Steuerungsprozesse flexibler gestalten, aber vor allem – mit Nachdruck – die **Handlungsräume in öffentlichen Verwaltungen ausbauen**
- Es müssen vor allem in den hemmenden öffentlichen Verwaltungsstrukturen Umgebungen mit **Austausch-, Fortbildungs- und Coaching-Möglichkeiten** geschaffen werden.
- Die Kultur braucht Veränderungen organisationaler Strukturen, Sinnstiftung und ein neues Selbstverständnis

# Die Rolle der Kulturpolitik

- Auf Programmebene begegnet Kultur gesellschaftlichen Herausforderungen schon immer schnell und innovativ
- Kulturpolitik muss einerseits den Diskurs gestalten und offenlegen, wo und weshalb **Kultursysteme und Förderlogiken** der aktuellen und künftigen Lebens- und Arbeitsrealität nicht länger entsprechen
- Sie muss **Experimentier-, Debatten- und Projekträume** schaffen, die die Organisationsentwicklung hin zu agilen Strukturen in Kultureinrichtungen befördern

# Die Rolle der Kulturpolitik

- Es braucht Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Stärkung des Dialogs und Wissenstransfers, kollegiale Beratung, Coachings- und Vernetzungsleistungen
- Es braucht Anreize, um **strukturelle Veränderungen in Kultureinrichtungen** nachhaltig zu ermöglichen. Im Normalbetrieb fehlen oft Motivation und Mittel
- **Anpassung der Förderlogik:**
  - Kompetenzentwicklung in Kultureinrichtungen und Kultur der Weiterbildung stärken
  - Statisches Ressortdenken in der Kulturförderung, während agile Prozesse in der Kultur bereits internalisiert worden sind

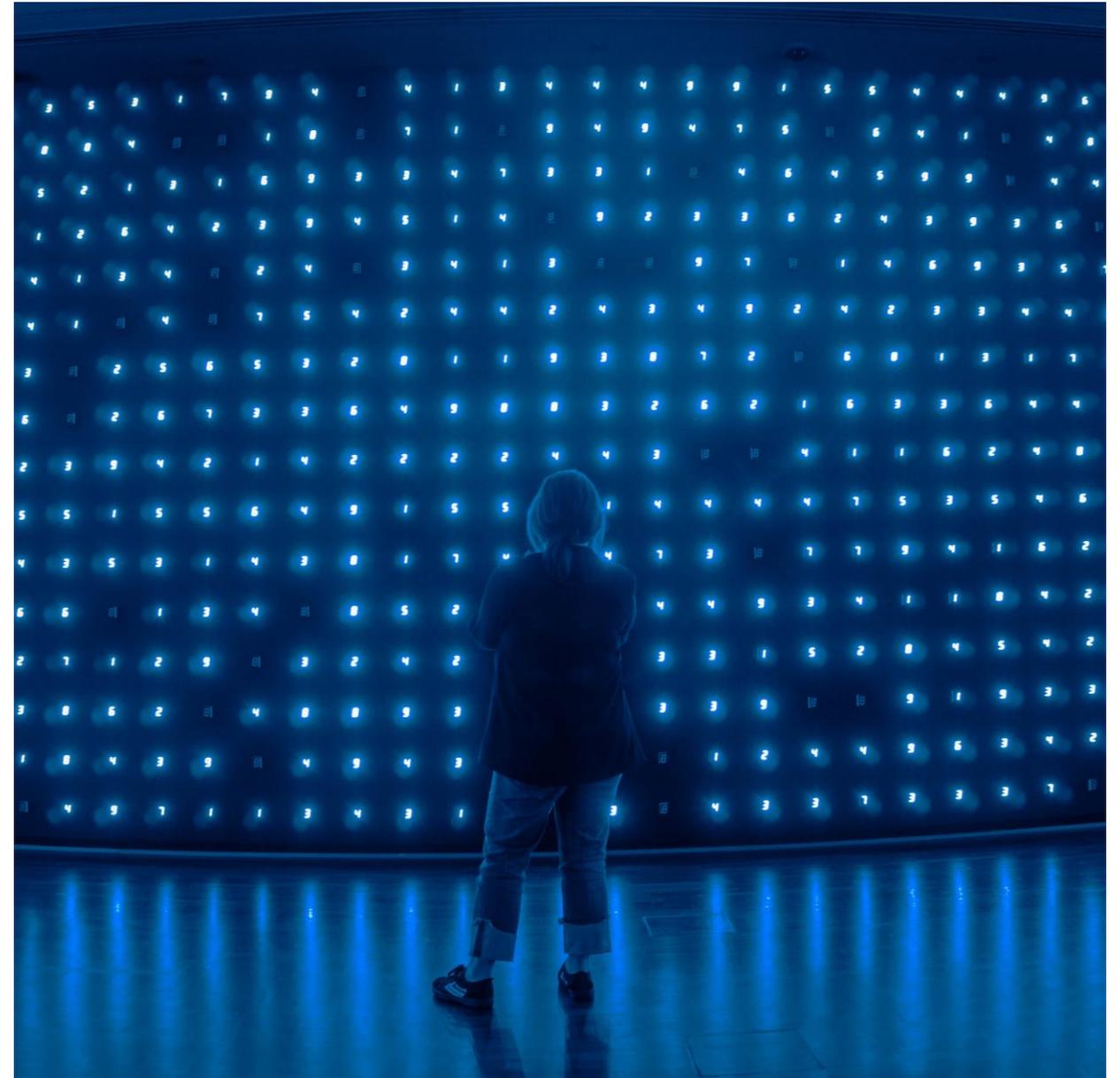
**NE**

**XT PRA**

**CTICE**

# Museum als Co-Labor

- Verbundprojekt „Co-Labor: Öffne die Blackbox Archäologie“
- LWL-Museen (Museum f. Archäologie Herne / Römermuseum Haltern) und Deutsches Bergbaumuseum
- Vom Ausstellungstempel zum Co-Labor
- Ko-kreatives und kollaboratives Projekt im analogen und digitalen Raum





# Interesse?

Broschüre bestellen:

[katharina.friesen@lwl.org](mailto:katharina.friesen@lwl.org)

Ein Projekt von:



Gefördert von:

