

14. LAUFENDER BETRIEB

14.1. Aufbau- und Ablauforganisation

(OTMAR BÖHMER)

Mit Blick auf die vielfältigen administrativen Möglichkeiten und die große Vielfalt von Organisationsformen bei analogen Museen sollte bei einer Entscheidung für die eine oder andere Form die „ideale Aufbauorganisation“ auch für das virtuelle Museum im Vordergrund stehen. Sie legt das Gerüst der Organisation fest und gibt hierarchische Strukturen vor, nach denen sich die Arbeitsabläufe ausrichten. Alle Abteilungen, Arbeitsbereiche und Gremien der Institution werden in eine übersichtliche Struktur gegliedert. Dabei werden den einzelnen Teileinheiten ihre Aufgaben und Kompetenzen zugeordnet und so wird die Koordination zwischen den Teileinheiten gesichert.

Die Aufbauorganisation legt also den Rahmen fest, welche Aufgaben von welchen Mitarbeiter:innen mit welchen Sachmitteln zu bewältigen sind. Zweck der Aufbauorganisation ist es, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse zu erreichen, indem Aufgaben gebildet und verteilt werden. Konkret wird hier definiert: Wer leitet? Wer entscheidet was? Wer ist sinnvoll wem zugeordnet? Welche Rechte und Pflichten bestehen für den:die Einzelne:n?

Mit der Ablauforganisation ist die Aufgabenerledigung – eigentlich der „Produktionsprozess“ – bezeichnet. Der Arbeitsalltag auch in einer virtuellen Kulturorganisation ist geprägt von vielen Prozessen, die ineinander greifen müssen. Raum, Orte, Zeit und die Ressourcen werden zueinander in Verbindung gesetzt und sollten im Ergebnis das Erreichen des gewünschten Ziels möglichst konfliktfrei ermöglichen. Um die Vielzahl von nach- und nebeneinander stattfindenden arbeitsbetrieblichen Prozessen effizient und effektiv zu gestalten, ist es notwendig, eine an die spezifischen Anforderungen angepasste Ablauforganisation zu entwickeln.

Diese betrifft Einzelheiten wie die zeitliche Reihenfolge von Arbeitsschritten oder die räumliche Gliederung der Arbeitsprozesse. Die Ablauforganisation beantwortet also die Frage: „Wie, wann, wo und womit wird eine Teilaufgabe erfüllt?“ Ziel der Ablauforganisation ist es, einerseits die vorhandenen Kapazitäten optimal auszulasten und andererseits den Arbeitsprozess optimal zu organisieren.

Beim digitalen Miteinander kann unterstellt werden, dass die Arbeitsprozesse vermehrt paralleler, nebeneinander, kooperativer erledigt werden können. Weniger die Hierarchie, mehr das Netzwerk ist organisatorisch bestimmend.

Die Abläufe werden zeit- und ressourcenschonender umsetzbar sein. Dafür müssen entsprechende prozessorientierte Softwaresysteme zur Verfügung stehen (z. B. Trello, Slack, MS-Project). Die IT gewinnt im Unternehmen „Museum“ an Bedeutung, mehr als dies bereits heute der Fall ist, wo die digitalen Vermittlungsformate erkennbar in den letzten

beiden Jahren ein Defizit an Know-How in den Kulturinstituten offen gelegt haben. Das virtuelle Museum „lebt“ von der digitalen Ganzheitlichkeit.

14.2. Alternative Formen der Selbstorganisation

(JULIA RÖMHILD)

Um den Erfordernissen des digitalen Miteinanders gerecht zu werden, kann daher durchaus auch an alternative Organisationsstrukturen gedacht werden. Denn neben der Übertragung „traditioneller“, eher hierarchisch geprägter Organisationsstrukturen auf virtuelle Museen sind auch Strukturen denkbar, die üblicherweise im Bereich der FinTech- und Startup-Szene Anwendung finden. Gemeint sind „agile“ Organisationsformen, die zugunsten von Selbstorganisation und Prozessorientierung weitestgehend auf hierarchische Stellengefüge verzichten.

Im Fokus agiler Organisationsgestaltung steht im Kern eine hohe organisationale Wandlungsdynamik als Antwort auf dynamische und oft auch disruptiv wechselnde Umweltbedingungen. Die sogenannte „VUCA-Welt“ beschreibt diese Herausforderungen, denen sich Kulturorganisationen stellen müssen (vgl. Mohr/Modarressi 2021). Dabei steht das Akronym für

- *Volatilität* = enorme Schwankungen innerhalb kurzer Zeitspannen
- *Unsicherheit* = Schwierigkeit eindeutiger Prognosen
- *Komplexität* = wachsende Dichte zu verarbeitender Informationen
- *Ambiguität* = Widersprüchlichkeit möglicher Handlungskontexte

Zusammengefasst sehen sich Kulturbetriebe einer „zunehmend uneindeutigeren Gesellschaft [ausgesetzt], die andere Formen der Verarbeitung im Sinne eines veränderten Umgangs mit Alltagsfragen notwendig macht“ (vgl. Mohr/Modarressi 2021, S. 12). Das erfordert eben auch Alternativen zur traditionellen Aufbauorganisation in Museen. Als alternative (oder ergänzende) Konzepte, die auch und insbesondere für virtuelle Museen angewendet werden können, sind exemplarisch die Folgenden zu nennen:

- *Agilität* beschreibt generell die Fähigkeit zur Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen und ist nur durch innovationsfördernde Strukturelemente erreichbar. Im Kontext der Innovationsorientierung erscheint auch das Stichwort der *organisationalen Ambidextrie* („Beidhändigkeit“) von Bedeutung. Die organisationale Beidhändigkeit bezieht sich darauf, dass Organisationsstrukturen sowohl geeignet sind, bestehende Prozesse möglichst effizient zu gestalten (Exploitation, beispielsweise bezogen auf Verwaltungsaufgaben) als auch gleichzeitig Raum für Innovationen und Kreativität zu schaffen (Exploration). Dabei soll die höhere Innovationsorientierung bestehende Routinen durch Prozesslogik befruchten bzw. professionalisieren.
- *Kollaborative Arbeitskontakte* folgen dieser Logik und können als querschnittsorientierte Ergänzung der Aufbauorganisation – meist in Form von Projekten – geschaffen werden. Die Idee ist dabei, einen ressort- und hierarchieübergreifenden „Raum“

für Ideen und Selbstreflexionen zu schaffen, „um das Wissen der Beschäftigten anders miteinander in Beziehung zu bringen und dadurch alternative Herangehensweisen zu ermöglichen.“ (vgl. Mohr/Modarressi 2021, S. 19)

- *Agiles Projektmanagement* bedeutet, „dass ein erfahrenes Team mit Mitgliedern aus verschiedenen Abteilungen die Planung und Durchführung eines Projektes übernimmt. Das Team hat alle notwendigen Fähigkeiten und Entscheidungsfreiheiten, kommuniziert den Projektfortschritt stets transparent und stimmt sich kontinuierlich untereinander und mit anderen Abteilungen ab.“ (<https://musermeku.org/agiles-projektmanagement/>)
- *Design Thinking* ist eine Methode des agilen Projektmanagements, die sich auch für Kulturbetriebe anbietet (vgl. Pöllmann 2019, S. 91). Im Wesentlichen handelt es sich bei Design Thinking um einen Ansatz aus dem Innovationsmanagement, der vielfältige Fragestellungen und Methoden kombiniert. Die Idee des Design Thinking ist es, ausgehend von den Kundenbedürfnissen Produkt- oder Prozessinnovationen zu schaffen.
- *Scrum* ist eine weitere Methode des agilen Projektmanagements und wurde von Jeff Sutherland und Ken Schwaber (1995) erstmals auf einer Konferenz öffentlich vorgestellt. Die Scrum-Methode trägt maßgeblich zum heutigen Verständnis von agilem Arbeiten bei. Dabei nutzt Scrum selbstorganisierte Teams und verkürzte Planungszyklen verbunden mit häufigen, aber ebenfalls verkürzten Abstimmungsprozessen.
- *Holokratie* ist eine Organisationsform, die komplett auf Selbstorganisation beruht. Auf Hierarchie und Titel wird verzichtet, vielmehr werden Rollen festgelegt, die über Entscheidungsautonomie verfügen. Der organisationale Aufbau erfolgt dabei in „Circles“, innerhalb derer Rollen definiert werden. Die Definition der Rollen erfolgt auf Basis der Fähigkeiten, die Mitarbeiter:innen mitbringen und distanziert sich von typischen Stellenbeschreibungen. Holokratie folgt der Betrachtung von Betrieben als Organismen, die wachsen und sich verändern können und ganzheitlich auf Herausforderungen reagieren. (vgl. Deeken/Fuchs 2018, S. 29–31)

Kernelemente solcher Strukturlösungen auf Projekt- oder Organisationsebene sind „innovationsfördernde Strukturelemente“ durch Dynamisierung, Prozessorientierung, dezentrale Entscheidungsstrukturen und die Schaffung kollaborativer Arbeitskontakte. Durch den Verzicht auf Leitungspositionen liegt die Entscheidungsautonomie bei den Mitarbeiter:innen in den jeweiligen Fach- bzw. Funktionsbereichen („Products“ oder „Circles“). Damit verbunden sind aber auch häufige und regelmäßige Abstimmungsprozesse zwischen allen Beteiligten.

Mitunter eignen sich agile Strukturlösungen gut oder gar besser für virtuelle Museen, die nicht nur vornehmlich das Publikum digital ansprechen, sondern auch selbst in weiten Teilen digital bzw. technologiebasiert organisiert werden. So können virtuelle Museen auch virtuell organisiert sein und virtuelle Strukturen aufweisen, welche größtenteils auf Home-office und Cloud-basierten Abstimmungs- und Arbeitsprozessen beruhen können (etwa unter der Nutzung kollaborativer Tools wie Miro, Trello etc.).

Dennoch muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass agile Strukturlösungen keinen „Königsweg“ darstellen, um virtuelle Museen zu organisieren. Vielmehr gilt es abzuwägen, ob und in welchem Maße Formen der Selbstorganisation einsetzbar sind, denn diese erfordern eine bestimmte Organisationskultur mit

- einer hohen Bereitschaft zu kooperativem Verhalten
- Vertrauen
- einer offenen Konfliktkultur
- einer Möglichkeit zur Autoritätsausübung über fachliche Expertise (nicht über hierarchische Positionen)
- der Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 357).

Ganz ohne „traditionelle“ Strukturen und Arbeitsteilung geht es also nicht (immer). Jedoch können agile und innovationsfördernde Strukturen geschaffen werden, um diese zu bereichern. Diese sind jedoch sehr individuell auszugestalten und können kaum einem „Rezept“ folgen. Dies gilt auch für die Aufbauorganisation eines Museums im klassischen Sinne, die jedoch im Folgenden exemplarisch dargestellt wird, um einen beliebig veränder- und erweiterbaren Ausgangspunkt für die Strukturierung virtueller Museen zu schaffen.