

# Museumsakademie

Universalmuseum Joanneum

## Samy Bill: Projekte, Organisationen und Strategien:

Projekte zeichnen sich zwar dadurch aus, dass sie einzigartig und zeitlich limitiert sind. Nichtsdestotrotz stehen sie aber in einem Umfeld, mit dem sie zwangsläufig interagieren. Projekte sind gute Instrumente zur Veränderung von Organisationen, scheitern aber auch oft an den Konflikten mit den sie tragenden oder initiierenden Unternehmen.

Projekte verändern Organisationen, weil sie stören. Dieser Störfaktor kann Anstoß zu Entwicklungen im Unternehmen sein, welche letzteres positiv weiterentwickeln. Die ist aber meist nur dann der Fall, wenn sich die Projektleitung (und eventuell auch die Unternehmensführung) dessen bewusst ist. Organisationsentwickler initiieren manchmal Projekte, die zwar vordergründig ein bestimmtes Ziel (z.B. eine Ausstellung) anvisiert, hauptsächlich aber eine Weiterentwicklung der Organisationsstruktur (z.B. Aufbrechen der Archipel-Struktur eines großen Museums oder Hinführen der Sammlungsabteilungen zu mehr Besucherorientierung) im Auge hat.

Wie stören Projekte? Verschiedene Faktoren kommen hier zusammen:

- Mit spezialisierten Mitarbeitern von Außen kommen auch andere Arbeits- und Teamkulturen ins Haus (z.B. IT-Leute, Künstler, PR-Leute etc.).
- Mit MitarbeiterInnen von außen kommen auch ein anderes („naives“) Verständnis des Arbeitsgegenstandes ins Haus, welches Gewohntes in Frage stellt („Wieso restaurieren, sieht ja eh keiner?“).
- Teamstrukturen binden die Leute des Hauses oft in andere Hierarchien ein, als die Leute es von der Organisation gewohnt sind.
- Neue Arbeitstrukturen und -abläufe stellen gewohnte Organisationsstrukturen in Frage.
- Gemeinsame Leistungen eines interdisziplinären Teams ermöglichen ungewohnte Erfolgserlebnisse und Motivationen.
- Von der Organisation nicht wahrgenommene Stakeholderinteressen wirken im Haus.

Projekte sind erfolgreicher, wenn sie gegenüber der sie tragenden Organisation eine definierte Kommunikationsstrategie entwickeln (das Projekt intern gut verkaufen). Dazu gehört auch, MitarbeiterInnen aus allen Hierarchiestufen der Organisation ins Projektteam oder in Teilprojektteams einzubauen (vom Geschäftsleitungsmitglied bis zum Schreiner).

Wichtig ist es also sich mit dem Umfeld auseinander zusetzen. Dies gilt auch für die Stakeholder des Projekts (Leute und Institutionen, die am Ziel des Projekts ein Interesse haben könnten). Wer dies nicht berücksichtigt, scheitert oft in einer sehr späten Phase des Projekts, was doppelt schmerzhaft ist. Beispiel: Ein Projekt kommt gut in allen Hierarchien voran, scheitert aber daran, dass der Politiker, der es den entscheidenden Gremien vorstellen soll, darin für sich keinen persönlichen Nutzen sieht und daher hinten herum gegen das Projekt arbeitet. Dabei wäre es leicht gewesen, den nächsten Wahltermin zu wissen (das Projekt kann erst danach seinen Erfolg ausweisen).

Projekte müssen sich auch mit den Strategien der sie tragenden und finanzierenden Organisation auseinandersetzen. Wenn die Organisation keine formulierten Strategien hat (was bei Museen oft der Fall ist), sind diese zu fordern. Notfalls sind entscheidende Leute zu befragen.

Zu jedem Vorprojekt gehört daher eine einfache Risikoanalyse, in deren Folge eventuell gewisse Trends oder Fakten im Umfeld abgeklärt werden müssen.