

Erstellen Sie ein Leitbild zur Organisationsstruktur/-kultur der eigenen Institution. Plakat-Collage aus Bildern, Metaphern und Phrasen.

Das Leitbild kann Selbstbeschreibungen zum Ist-Zustand enthalten und regt zur Reflexion über Leitlinie, Grundsätze und Idealbilder an.

**Wer**

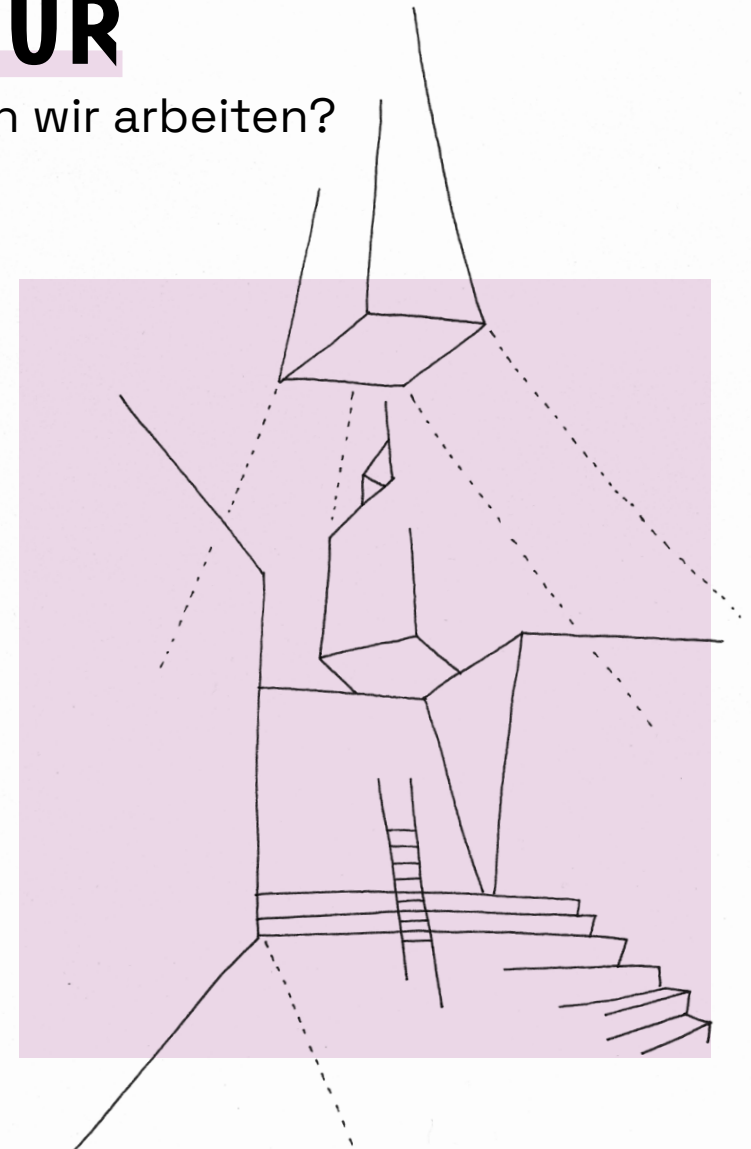
Kaufmännische/geschäftsführende Leitung der Institution. Bei Leitungskollektiven: Recherche an Tag 1–3 in Einzelarbeit. Die Ergebnisse der Recherche an Tag 4 gemeinsam zu einer Collage zusammentragen.

**Material**

- Festes Papier oder Pappe, mindestens DIN A1 (beispielsweise altes Werbe- oder Verpackungsmaterial recyceln)
- Schere
- Klebstoff
- Klebezettel
- Farbige Stifte/Filzstifte
- Ggf. Drucker

# LEITBILD ORGANISATIONS- KULTUR

Wie wollen wir arbeiten?



# Ablauf

## Tag 1

Organisatorische Innenatmosphäre

Mit welchem Bild würden Sie die Arbeitsatmosphäre in Ihrer Institution beschreiben? (Bild oder Foto recherchieren) Wenn Sie Ihre Mitarbeiter\*innen fragen würden, mit welchen Adjektiven sie die Organisationsstruktur beschreiben sollen, welche würden Sie sich wünschen? (Adjektive sammeln) Welche Werte sind Ihnen für die Atmosphäre im Haus wesentlich und besonders wichtig? (Drei Werte bestimmen und dafür passende Bilder recherchieren)

## Tag 2

Organisationsstruktur

Finden Sie ein passendes Bild für die Grundstruktur Ihrer Organisation. Welche Führungsprinzipien liegen Ihrer Arbeit zugrunde? Welche Rolle(n) übernehmen die Mitarbeiter\*innen dabei? Mit welchen Adjektiven würden Sie die Rollen Ihrer Mitarbeiter\*innen schmücken? (Adjektive notieren) Welche Abläufe sind für Sie ein positives Beispiel per excellence für Ihre Organisation? (Benennen) Wo ruckelt es? Was kann verändert werden?

## Tag 3

Organisatorische Außenwirkung

Welche Bilder sollen Ihre Partner\*innen (z.B. Stadtverwaltung, Geschäftspartner\*innen, Behörden, Finanzamt etc.) mit der Organisation verbinden? Welche Worte und Begriffe sollen a) Künstler\*innen am Haus und b) Gastkünstler\*innen mit der Organisation verbinden? Wenn Sie die organisatorischen und kaufmännischen Abläufe mit einer Metapher beschreiben würden, welche würden Sie wählen? Welche Unterschiede sehen Sie zwischen Kunst- und Organisations-/Verwaltungsbetrieb?

## Tag 4

Alle in den vergangenen Tagen gesammelten Materialien werden nun zu einer Collage zusammengestellt.

## Hintergrund

Eine Institution ist ein Team, das gemeinschaftlich arbeitet. Ein Team unterliegt einer Struktur mit Zuständigkeiten, die verschiedene Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsbereiche erfordern. Kulturinstitutionen sind meist klassisch nach dem Prinzip Gesamtleitung (künstlerische und kaufmännische Geschäftsführung oder beides in Personalunion) auf höchster Ebene und Abteilungsleitung auf weiteren Ebenen aufgebaut. Die Führungsstile sind dabei sehr unterschiedlich (Begriff der Cultural Governance). Die Besonderheit bei Kunstinstitutionen ist eine doppelte Leitung, die sich teilweise in einer Person oder Gruppe überlagert: Künstlerische Leitung und Geschäftsführung. Beide Leitungsfunktionen können nach ähnlichen, jedoch auch gänzlich unterschiedlichen Regeln geführt werden.

Missverständnisse entstehen oft, wenn die Vision der Leitung und die Art und Weise des Leitens nicht transparent werden. So beginnt die Reise von reflect bei der Leitung, der Reflexion zu ihrer Vision und ihres

Leitungsstils auf künstlerischer und auf organisatorisch-geschäftsführender Ebene.

Obwohl sich die künstlerischen und organisatorisch-geschäftsführenden Ebenen nicht trennen lassen, werden sie häufig unabhängig voneinander betrachtet. Dies hat Vor- und Nachteile. Institutionsregularien scheinen immer im Verdacht die Freiheit der Kunst einschränken zu wollen, obwohl vielerlei Kunstprozesse äußerst hierarchisch strukturiert sind und kaufmännische Metaphern wie Mehrwert und Leistung ebenso wirkungsmächtig scheinen. Demgegenüber erscheint es oftmals sinnvoll, die organisatorischen Grundstrukturen unabhängig künstlerischer Freiräume und Unvorhersagbarkeit als verankerten, gleichmäßig laufenden Motor zu separieren, zumal Zuwendungsgesetz und Nachweispflicht selten einen künstlerischen Spielraum erlauben.

Aus dem Grund der tradierten Zweiteilung ist die Hausleitung gefragt, zunächst zwei Leitbilder zu entwerfen.