

Was bedeutet Partizipation? Voraussetzungen und Konsequenzen aus Sicht der Organisation

Jahreskongress
der Schweizer Museen 2022

1. September 2022



**«Museums seem to be about objects
but are really about people.»**

- ✓ Partizipation als Teil des Change Management.
- ✓ Partizipation ist eine Haltung.
- ✓ Partizipation wirkt nach Aussen aber genauso nach Innen.
- ✓ Partizipation ist Teil der Organisationsentwicklung.

Motivation

- ✓ **Haltung**
Bekenntnis zu Diversität
und Inklusion
- ✓ **Ziel**
Empowerment von
Menschen
- ✓ **Methode**
Teilhabe und Cultural
Leadership



Motivation

- ✓ Vielfalt von Stimmen und Perspektiven
- ✓ Konfrontation mit den Grenzen der eigenen Perspektive
- ✓ Partizipation fordert uns umzudenken



Voraussetzungen – scheitern & neu anfangen

Zentrum Paul Klee wurde immer noch als **Fremdkörper** in der Stadt Bern wahrgenommen

Community Building / Partizipationsprojekt als **Teil der Organisationsentwicklung**

Kunstinstitutionen sind **outputorientiert** (programmgetrieben) und können gut Publikum organisieren.

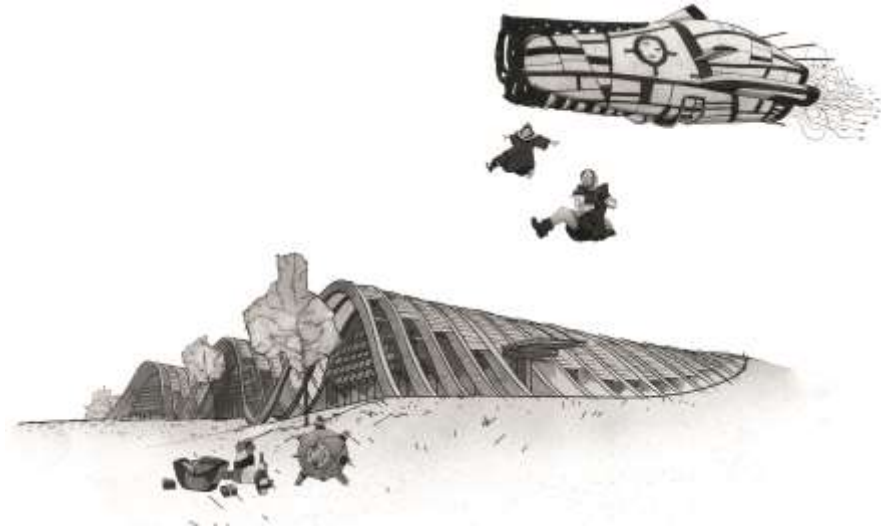
Partizipation ist **prozessorientiert**, Partizipation als Methode und Haltung.

Ausgangslage

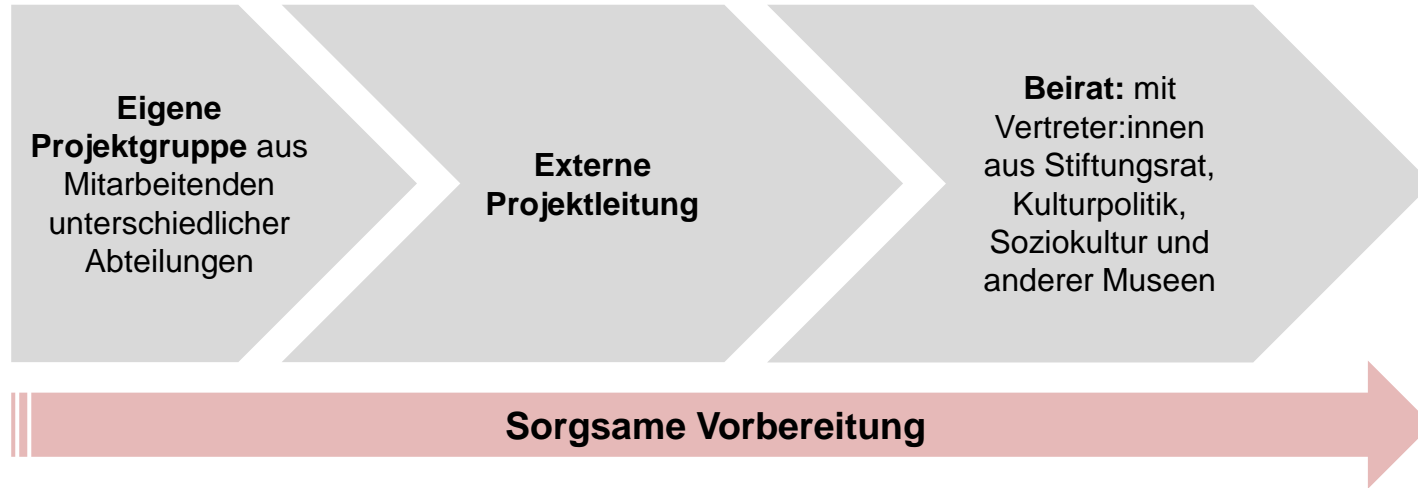
Rollenwechsel:

«Paul und ich» als Projekt, in dem in erster Linie wir vom Zentrum Paul Klee von unseren Nachbarn lernen.

- **Auf die Geste / den Prozess kommt es an.**
- Wir sind zu unseren Nachbarn gegangen, wir wurden zu deren «Publikum».



Voraussetzungen in Institutionen – speziell anspruchsvoll



Dennoch haben wir

- die Skepsis gegenüber Veränderungsprozessen
- und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen unterschätzt.

Voraussetzungen – P fordert Flexibilität

- ✓ Partizipation **braucht Zeit**. Partizipative Prozesse wollen sehr gut vorbereitet sein. Ansprüche an sichtbare Projektfortschritte müssen sich diesem Umstand anpassen.
- ✓ Partizipation **funktioniert als Prozess und nur bedingt Output-orientiert**. Gerade in einem Output-orientierten Umfeld, wie der Kulturszene, muss man sich bei der Umsetzung solcher Projekte, dieser Zielkonflikte bewusst sein.
- ✓ Sozialräumliche Projekte wie paul&ich **brauchen interne Ressourcen**. Sie sind nur so stark wie sie auch aus der Institution getragen werden.
- ✓ Sozialräumliche Projekte wie paul&ich **betreffen die Corporate Identity einer Kulturinstitution**. Sie müssen mit den strategischen Zielsetzungen der Institution in Einklang gebracht werden.

Voraussetzungen – P fordert Flexibilität

- ✓ **Widerstand bzw. Skepsis gehört zu Veränderungsprozessen und muss aktiv angegangen werden.** Es ist wichtig, diesen ernst zunehmen und den Ursachen und Motiven dafür in Gesprächen mit den Betroffenen nachzugehen. Gleichzeitig gilt es das Risiko zu vermeiden, dass Einzelpersonen das Projektvorhaben behindern oder gar verunmöglichen.
- ✓ **Ein Partizipationsprojekt wie paul&ich fordert ein klares Partizipationsverständnis von Seite der Institution.** Es braucht klare Rahmenbedingungen zur Reichweite, Intensität und Hintergrund der Partizipation.
Stichwort: «Der Ausstellungsraum ist Tabu»

Bei Sozialräumlichen Projekten ist **Scheitern erlaubt.**



Voraussetzungen – P fordert Flexibilität

Partizipation braucht eine
«**vorbereitete Umgebung**»:

- ✓ Klare Rahmenbedingungen
- ✓ Genügend Ressourcen
- ✓ Ausreichend Zeit
- ✓ Klares Bekenntnis
- ✓ Mut und Neugier

Voraussetzungen – Partizipation ist mehr als Haltung zu bekennen

Verknüpfung von P mit
Gruppenidentitäten

- > Spaltung
- < Kitt

Recht haben ≠ Dialog führen

Bekennnis ≠ Realisierung

Input ≠ Impact

Transformationspotenzial von
P?

→ Handlung & Aktion, etwas
TUN



Voraussetzungen – P im Leitbild als strategische Ausrichtung

Creaviva : 20 Jahre interaktive,
neu kollaborative Kunstvermittlung.
Angebote **FÜR** oder **MIT** Kindern?

Bekenntnis zu Diversität und
Inklusion, Leitbilder und Label
als strategische Ausrichtung

Schwerpunkte und konkrete Ziele
im Alltag = Motor für Change

1. **Door to the culture**
2. **Learn by play**
3. **For all senses**
4. **Better world**
5. **Bridging the gaps – for all ages**
6. **Be heard**
7. **Digitally aware and active**
8. **Constantly changing**



Aktion – P wie Projekte: Die einfachste Form der Umsetzung

Wille zu Change ist oft gering!
Organisationen sind träge.

Projekte als sicht- und erlebbare
Realisierungen von Vorsätzen.
Projekte als «geschützter»
Experimentierraum.

P-Projekte als «Beschleuniger»
oder «Bremse»?



Aktion – Projekt «Kinder kuratieren Klee» als Beispiel

Was, Wie gemacht?

Facts & Figures

- ✓ P wie Partizipation
- ✓ P wie Projektmanagement
- ✓ P wie Pädagogik
- ✓ P wie Partnerschaft



Aktion: Einblick ins Tun «Kinder kuratieren Klee», der Input



Konsequenzen: Output, Outcome und Impact?



Konsequenzen: Frage nach Wirkung und Relevanz von P-Projekten
Output + Outcome + **Impact**

Partizipation als Methode oder als Impulsgeber für Transformation?
→ Ziel von Partizipation = Teilhabe
→ Transformation als Nebeneffekt von Partizipation?
→ Partizipation Inhouse > als Teamwork?

These 9 – Wir stärken die Partizipation, indem sie die Institutionen durchdringt, sich in Strategien, Strukturen und Ressourcen zeigt und im Arbeitsalltag realisiert.

Konsequenzen – P als Teamwork über Grenzen hinweg

Wie gestaltet man
Change in einer
Organisation?

Einmal ist kein Mal!
Partizipation &
Transformation =
Ongoing process

Verantwortung für P?
Cultural Leadership



Konsequenzen: Cultural Leadership als «Transformationsgarant»



«Führungskräfte haben die Aufgabe, diesen Prozess zu steuern: die Leitplanken zu definieren und organisationales lernen zu ermöglichen – und sich selbst als Teil desselben zu begreifen. (...)

Dabei funktioniert Veränderung natürlich nicht als **Top-Down-Prozess**, der angeordnet werden kann. Ein reiner **Bottom-up-Prozess** führt in der Regel auch nicht zum Ziel, weil ihm die Orientierung auf ein übergeordnetes Ziel und die Verankerung in der gesamten Organisation fehlt. Ein Vorgehen, welches beide Richtungen miteinander verbindet, verspricht die besten Erfolge.»

(Annette Jagla: «Veränderung als Führungsaufgabe» in: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 176, I/2022, S. 88f)

Mehrstimmigkeit – Partizipation als WIR

Ein Kollektiv-Prozess,
der Perspektiven
zusammenbringt

Partizipation lebt von
verschiedenen Stimmen
und Perspektiven

Vielstimmigkeit
akzeptieren und
vereinen

Prozessaneignung als
Ziel

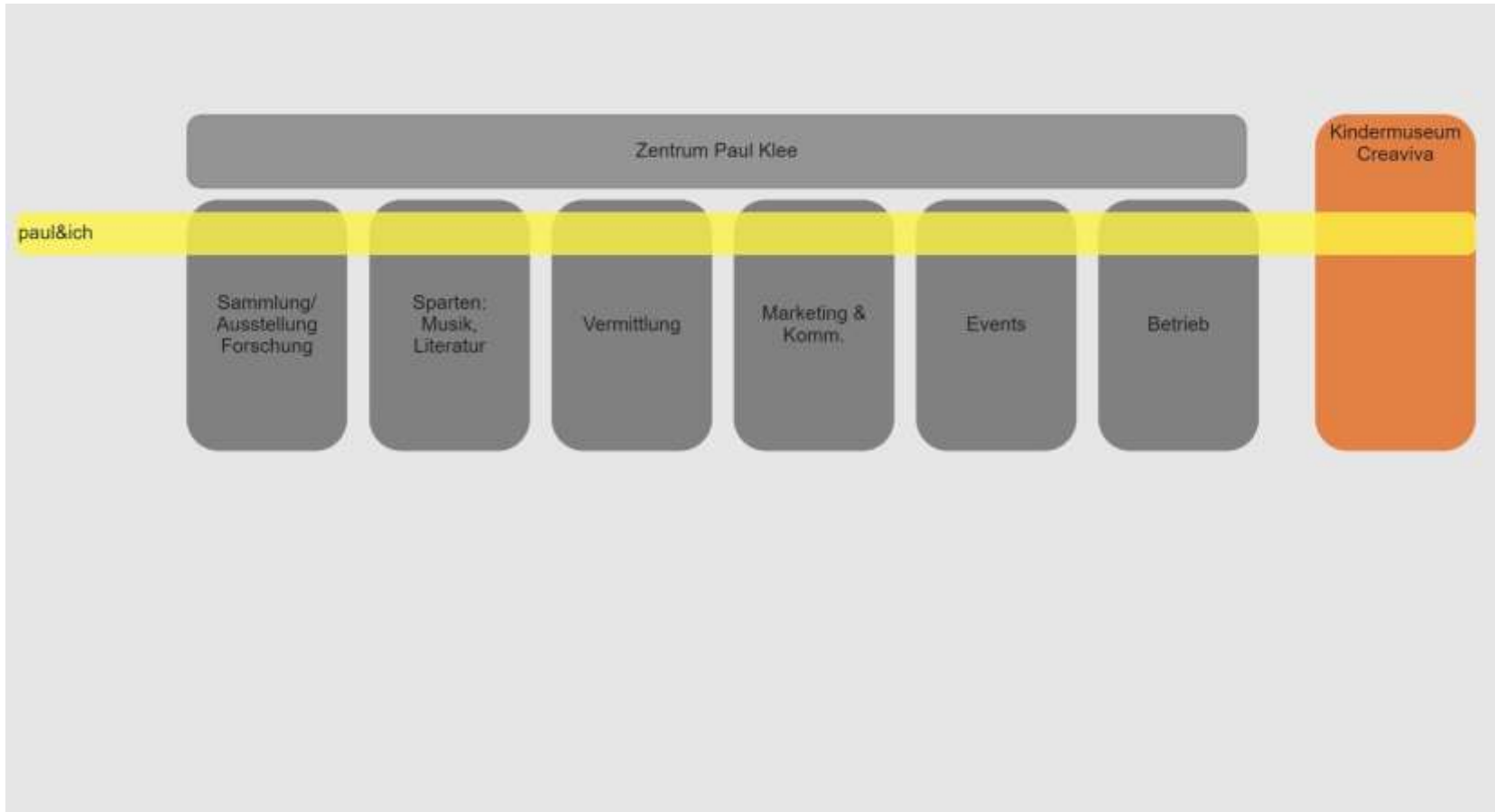


Zentrum Paul Klee
Bern

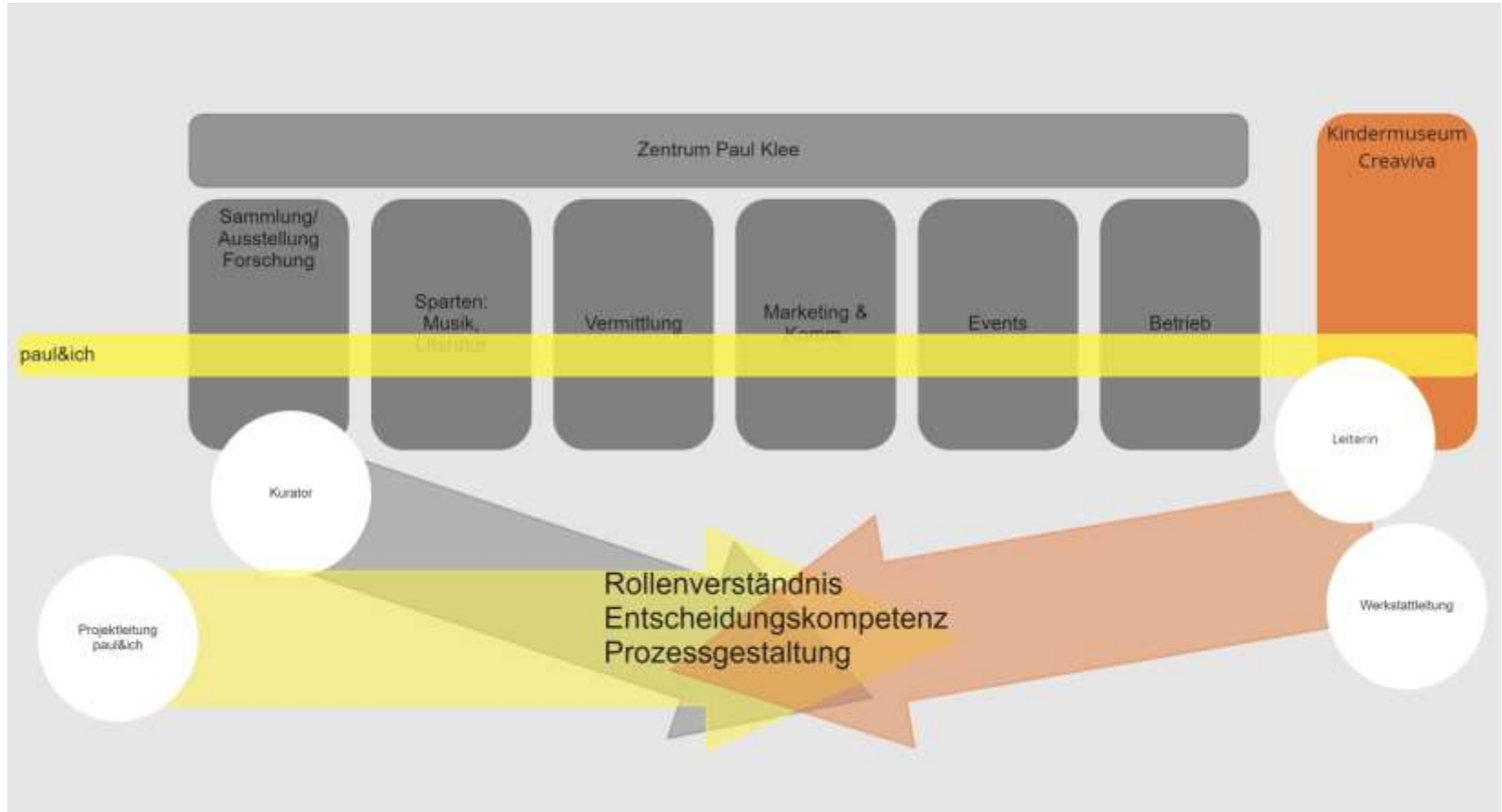
Begründet von
Maurice E. und Martha Müller
sowie dem Erben Paul Klee



Durch Partizipation werden Strukturen und Hierarchien sichtbar



Durch Partizipation werden Strukturen und Hierarchien sichtbar



Partizipation als Möglichkeit zur Transformation

Fokus auf interne, partizipative
Zusammenarbeit

«Partizipation ist nie etwas,
das eine Person alleine kann.
Partizipative Projekte werden
immer durch viele Leute
gemeinsam getragen. Die
Absenderschaft solcher
Projekte ist immer ein **Wir.**»
(Leitfaden Partizipation, ZPK)



Netzwerk als Stärkung

Netzwerk P.

Initiative für partizipative
Museumsarbeit

100 Parktiker:innen

9 Thesen zu
Partizipation

www.netzwerk-p.ch



Museen wälten Gesehichte
verändere, drittel
man die Gesehichte die
Namen verändere.

INTERESSE
AM
MENSCHEN