

Reform-Tagebuch (Folge 1)

Die Strategie zur Umsetzung künftiger Strukturen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz

geschrieben von Hermann Parzinger

Der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) hat im Dezember 2022 einen wegweisenden und von Bund und allen 16 Ländern gemeinsam getragenen Beschluss zur künftigen Struktur der SPK gefasst. Innerhalb der SPK ist für den Reformprozess seit Anfang 2023 ein aus sieben Personen bestehendes Kollegialorgan federführend, vorläufig »Interimsvorstand« genannt. Er besteht aus leitenden Vertreterinnen und Vertretern der Einrichtungen, die diesen Prozess gemeinsam mit dem Präsidenten steuern. Dies nimmt bereits die künftige Leitungsstruktur mit Vorstand und einem Präsidenten als Vorstandsvorsitzenden vorweg.

Wir waren uns dabei sehr schnell einig, dass sich die Reform nicht ausschließlich auf organisatorisch-strukturelle Fragen beschränken darf, so notwendig diese für mehr Autonomie und größere Gestaltungsspielräume der Einrichtungen auch sind. Diesen Fragen widmen wir uns, unterstützt durch »Partner Deutschland (PD)« als externe Berater, auch intensiv. Auch der regelmäßige und produktive Austausch mit der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) ist dabei von großer Bedeutung. Der Stiftungsratsbeschluss vom Dezember 2022 spricht sich jedoch auch für eine Stärkung der SPK als großer und vielfältiger Verbund von möglichst autonom agierenden Museen, Bibliotheken, Archiven und Forschungsinstituten aus. Dabei stellt sich auch die Frage nach dem Selbstverständnis und der Zukunftsvision. Keine Reform ohne Strategie. Im Frühjahr 2023 hat der Interimsvorstand deshalb einen Strategieprozess »SPK 2030« initiiert. Der Verbund SPK gibt sich damit erstmals einen übergeordneten handlungsleitenden Rahmen, der nach innen und außen ein klares Zielbild kommuniziert und für die Arbeit des Verbundes in den nächsten Jahren die Prioritäten setzen soll. Die von uns erarbeitete Vision beschreibt, wohin wir uns bis 2030 entwickeln sollen, welche Wirkung wir entfalten wollen und welche Erfolgsmerkmale uns dabei leiten.

Zentrales Element unserer Vision ist es, Menschen, Zeiten und Räume zu verbinden und dadurch einen Mehrwert für unsere Zielgruppen zu schaffen. Wir wollen als starkes Netzwerk und auf der Basis unserer Sammlungen und unseres Wissens Vielfalt erlebbar machen, unsere Expertisen in gesellschaftliche Debatten einbringen und partnerschaftlich die Zukunft mitgestalten. Dafür haben wir sieben Wirkungsfelder definiert, die einer Zielgruppenlogik folgen und genau abbilden, für wen der Verbund SPK mit seinen Aktivitäten einen Mehrwert schaffen möchte. Diese Wirkungsfelder richten sich sowohl nach innen wie auch nach außen. Für jedes dieser Wirkungsfelder hat der Interimsvorstand Fokusthemen entwickelt und priorisiert. Erstens wollen wir im Hinblick auf die Mitarbeitenden der SPK eine Kultur der Wertschätzung fördern und Raum für Initiativen der Mitarbeitenden schaffen. Zweitens wird die SPK als Organisation unternehmerisch handeln und ihre Angebote und Dienstleistungen nachhaltig gestalten. Drittens suchen wir den aktiven Austausch mit unserem Publikum und sprechen mit unseren vielfältigen Programmen viele verschiedene und immer wieder auch neue Gruppen an. Viertens wollen wir für die wissenschaftlichen Fach-Communities national und international ein attraktiver Kooperationspartner sein, der über eine besondere Expertise im Bereich der sogenannten Kleinen Fächer verfügt und auf der Basis seiner Sammlungen Forschungen an den Schnittstellen der Disziplinen fördert. Fünftens suchen wir den Austausch mit der Gesellschaft, ermöglichen Teilhabe und stärken Diversität und Inklusion. Sechstens stehen wir im regelmäßigen Austausch mit unseren Trägern in den Ländern und wollen Bühne und Schaufenster für Ländereinrichtungen in der Hauptstadt sein. Siebtens engagieren wir uns durch unsere vielfältigen Kooperationen mit internationalen Partnern in der auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik und schärfen dabei unser zukünftiges Selbstverständnis und unsere Handlungsmöglichkeiten.

Jedes dieser sieben Wirkungsfelder wird von einem Mitglied des Interimsvorstandes betreut; sie sind in den kommenden Jahren für den Verbund der Stiftung handlungsleitend. Ein Strategieprozess kann jedoch – soll er wirklich Wirkung entfalten – nicht ohne Einbindung der Mitarbeiterschaft erfolgreich sein. In einer in Form von mehreren Präsenzveranstaltungen organisierten »Roadshow« haben die Mitglieder des Interimsvorstandes die Eckpunkte der Vision »SPK 2030« den Mitarbeitenden persönlich vorgestellt und für die Mitarbeit in Arbeitsgruppen geworben. Dabei haben die Mitglieder des Interimsvorstandes die Strategie ganz bewusst nicht in ihren eigenen Einrichtungen bzw. an ihren Standorten vorgestellt, sondern in solchen SPK-Institutionen, denen sie eben gerade nicht vorstehen. Dadurch sollte deutlich werden, dass sich der siebenköpfige Interimsvorstand als Team versteht und jenseits von Partikularinteressen der jeweiligen Einrichtungen – so legitim sie sein mögen– gemeinsame strategische Ziele für den Verbund der SPK verfolgt.

Partizipation ist uns wichtig, auch wenn sich dies in einer sehr großen und vielfältigen Institution wie der SPK mit 2.000 Mitarbeitenden als eine besondere Herausforderung darstellt. Für die sieben Wirkungsfelder unserer Strategie haben sich nun sieben Arbeitsgruppen etabliert, die jeweils Vorschläge für konkrete Maßnahmen erarbeiten werden. Parallel dazu hatten Mitarbeitende, die mit ihren Ideen beitragen möchten, selbst aber nicht an einer der Arbeitsgruppen teilnehmen können, die Möglichkeit, ihre Überlegungen in einem Whiteboard einzutragen, damit diese in die weiteren Überlegungen Eingang finden. Unser Ziel ist es, zum Stiftungsrat der SPK im Juli bereits erste Maßnahmen vorstellen zu können, die dann in der zweiten Jahreshälfte 2024 bereits in die Umsetzung gehen sollen. Dazu wird der Interimsvorstand aus der Fülle der Vorschläge der Arbeitsgruppen diejenigen Initiativen auswählen und priorisieren, die in einem ersten Schritt umgesetzt werden sollen.

Dafür sind entsprechende Strukturen aufzubauen, ferner gilt es, die Maßnahmen fortlaufend zu evaluieren. Es ist deshalb auch Teil dieses Strategieprozesses, Kennzahlen zu erarbeiten, mit deren Hilfe wir den Erfolg der einzelnen Maßnahmen messen können. Dieser Strategieprozess ist nicht zuletzt auch deshalb von so großer Bedeutung für die Reform der SPK, weil er durch die Bildung von Arbeitsgruppen erstmals eine wirklich konkrete Mitwirkung der Mitarbeitenden ermöglicht. Die SPK der Zukunft muss von allen gemeinsam getragen werden.

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 5/2024](#).