



Universität Potsdam

Eva Wenzek

## Organisationale Fähigkeiten in Museen

Eine explorative Fallstudie



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Eva Wenzek

# **Organisationale Fähigkeiten in Museen**

Eine explorative Fallstudie

Universitätsverlag Potsdam

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

### **Universitätsverlag Potsdam 2013**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

### **ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:  
Namensnennung – Weitergabe zu gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland  
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Potsdam, Univ., Bachelorarbeit, 2012

Erstgutachterin: Prof. Dr. Isabella Proeller

Zweitgutachter: Prof. Dr. C. Rasche

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam  
URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2013/6364/>  
URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645>

## **Abstract**

The dynamic capabilities perspective based on private sector research poses the question how firms can develop capabilities to use and apply their resources in an optimal way to improve business steadily. In the public sector the question concerning the resource configuration of a firm is also enquired about the improvement in usage of internal potential. Therefore the aim of this paper is to transfer the concept of dynamic capabilities to the public sector, in that case with museums as the object of investigation. Hence dynamic capabilities and their parameters are analysed and identified by the use of an explorative case study. Due to that the theoretical background is defined in order to analyse interviews with staff members of the Jewish Museum Berlin. This gains detailed insights and makes an identification of dynamic capabilities and their parameters possible.

## **Zusammenfassung**

Das Konzept der dynamischen Fähigkeiten, das der Forschung zur Privatwirtschaft entspringt, stellt die Frage wie Unternehmen um ihre Ressourcen optimal nutzen können, Fähigkeiten entwickeln, durch die sie in der Lage sind, sich stetig zu verbessern. Da sich auch im öffentlichen Sektor die Frage nach einer verbesserten Nutzung und Einsetzung der zur Verfügung stehenden Potentiale stellt, ist es Ziel dieser Arbeit das Konzept der dynamischen Fähigkeiten auf den öffentlichen Sektor und hierin den Untersuchungsgegenstand Museum anzuwenden. Somit werden mithilfe der Durchführung einer explorativen Fallstudie dynamische Fähigkeiten und deren Parameter untersucht und identifiziert. Hierzu wird zuerst das der Arbeit zugrundeliegende theoretische Verständnis des Konzepts dargelegt um darauf aufbauend anhand narrativer Interviews mit Mitarbeitern des Jüdischen Museums Berlin im empirischen Teil der Arbeit das Konstrukt auf den Untersuchungsgegenstand anzuwenden. Durch den somit erlangten detaillierten Einblick können dynamische Fähigkeiten und Faktoren, die sich auf diese auswirken, identifiziert werden.

## **Danksagung**

Ich danke in erster Linie der Stiftung Jüdisches Museum Berlin für ihr Mitwirken und die große Aufgeschlossenheit aller Beteiligten meinem Projekt gegenüber.

Vielen Dank auch an die Betreuer des Lehrstuhls für die fachlich kompetente Unterstützung.

Weiterhin gilt mein Dank meiner Familie, meinen Freunden und Nahestehenden, die mir während der Bearbeitungszeit eine große Hilfe und Unterstützung waren.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Theoretischer Rahmen.....	2
2.1 Theorieverständnis.....	2
2.2 Forschungsstand .....	5
3. Empirischer Rahmen .....	9
3.1 Forschungsdesign .....	9
3.2 Darstellung der Ergebnisse.....	13
3.3 Auswertung der Forschungsergebnisse .....	21
4. Fazit.....	27
Anhang .....	II
Anhang 1: Interviewleitfaden .....	II
Anhang 2: Relevante Zitate der Interviewpartner .....	V
Literaturverzeichnis.....	XII
Ehrenwörtliche Erklärung .....	XVI

## 1. Einleitung

In Zeiten sich schnell verändernder Rahmenbedingungen und des zunehmenden finanziellen Drucks auf den öffentlichen Sektor stellt sich die Frage wie auch öffentliche Unternehmen durch optimale Ressourcennutzung und die Verbesserung ihrer organisationalen Fähigkeiten ihre Aufgaben adäquat erfüllen können. Wenn externe Ressourcen schwinden, wendet sich der Blick auf interne Potentiale und Verbesserungsmöglichkeiten (Pablo et al. 2007, 687). Der Blick auf interne Potentiale einer Unternehmung findet im Konzept der dynamischen Fähigkeiten (vgl. Teece et al. 1997) Beachtung und scheint auch, wenn er aus der Forschung zur Privat-Wirtschaft entspringt, Antworten für die Herausforderungen, denen sich der öffentliche Sektor stellen muss, bereit zu halten. Nicht nur, dass öffentliche Unternehmen, anders als private, keinem vergleichbaren Wettbewerb ausgesetzt sind und sich somit nicht wesentlich an anderen Wettbewerbern orientieren können, sondern auch mit sinkenden oder stagnierenden staatlichen Zuwendungen und steigenden Kosten, erhält der Blick auf Verbesserungspotentiale innerhalb öffentlicher Einrichtungen zunehmend mehr Bedeutung.

Im Zuge der Reformbestrebungen der öffentlichen Verwaltungen wird auch für Museen eine Auseinandersetzung mit den Grundsätzen modernen strategischen Managements immer relevanter (vgl. John/Dauschek 2008). Darüber hinaus zwingt auch die veränderte Finanzsituation Museen zu mehr wirtschaftlichem Handeln, der Anwendung von modernen Steuerungsinstrumenten (vgl. Hartz 2009).

In der vorliegenden Bachelorarbeit soll nun vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz der Forschung nach dynamischen Fähigkeiten im öffentlichen Sektor zu allererst der theoretische Rahmen um das Konstrukt der dynamischen Fähigkeiten und um die als Grundlagendefinition dieser Arbeit zu verstehende Definition dieser von Zollo und Winter (2002) gelegt werden. Hierbei wird das der Erhebung zu Grunde liegende Verständnis der Theorie dargelegt und dabei sowohl auf die Entstehung als auch auf die wichtigsten inhaltlichen Gesichtspunkte und relevante Aspekte der Definitionsvielfalt des zu untersuchenden Konzeptes eingegangen. Anhand des zu Grunde liegenden Konzeptes der dynamischen Fähigkeiten wird folgende Frage untersucht: *Was sind dynamische Fähigkeiten in Museen und was beeinflusst deren Entstehung?* Ausgehend von den im darauf folgenden Abschnitt aufgezeigten Lücken in der Auseinandersetzung und Aufarbeitung der Forschungsfrage wird im weiteren Verlauf eine explorative Herangehensweise gewählt, um diese zu beantworten. Dazu wird die vorliegende Bachelorarbeit als qualitative Fallstudie verfasst. Vor dem Hintergrund der ausgearbeiteten theo-

retischen Grundlagen werden danach die herausgearbeiteten relevanten Faktoren auf den empirischen Rahmen dieser Arbeit bezogen, im Forschungsdesign operationalisiert, das methodische Vorgehen begründet und der Untersuchungsgegenstand, die Stiftung Jüdisches Museum Berlin, vorgestellt. Die Durchführung der explorativen Fallstudie erfolgt auf Grundlage des dargelegten Forschungsdesigns, hierzu werden im Jüdischen Museum Berlin sechs semi-strukturierte, narrative Interviews mit Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen durchgeführt. Danach werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews beschrieben, ausgewertet und diskutiert. Hierbei sollen die herausgearbeiteten Faktoren auf die Interviewtranskripte bezogen und diese dahingehend interpretiert werden. Am Ende der vorliegenden Bachelorarbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, reflektiert und ein Ausblick auf die weitere Forschung gegeben. Im Ergebnis dieser Untersuchung werden dynamische Fähigkeiten im Jüdischen Museum Berlin identifiziert und darüber hinaus deren Einflussfaktoren offengelegt, denn das Konzept der dynamischen Fähigkeiten bietet öffentlichen Institutionen eine Möglichkeit das Veränderungsbestreben unserer Zeit aufzugreifen.

## 2. Theoretischer Rahmen

### 2.1 Theorieverständnis

Laut dem Resource-based-view, der auf Penrose (1959) zurückzuführen ist (Ambrosini/Bowman/Collier 2009, 9), sind Unternehmen unterschiedlich erfolgreich, da sie sich in ihrer Ressourcenausstattung gegeneinander abgrenzen (Helfat/Peteraf 2003, 997; Eisenhardt/Martin 2000, 1105; vgl. Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991). Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz liegen vor allem in wertvollen, seltenen, nicht imitierbaren und nicht austauschbaren Ressourcen (Wang/Ahmed 2007, 32; Eisenhardt/Martin 2000, 1105). Schon Penrose brachte hier die Bedeutung von Fähigkeiten zur Ressourcennutzung ins Spiel: „... the firm needs to possess distinctive capabilities to make better use of its resources.“ (Wang/Ahmed 2007, 32; Penrose 1959).

Das Konzept der „Dynamic Capabilities“ setzt an ressourcenorientierten Sichtweisen an und stellt die Frage wie Organisationen durch bestimmte Fähigkeiten ihre Ressourcen besser nutzen, kombinieren und entwickeln können, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (Teece et al. 1997, 515). Ausgehend vom Resource-based-view entwickelten Teece et al. einen fähigkeitsorientierten Ansatz, den Capability-based-view. Dieser setzt sich mit der Frage auseinander,

wie Organisationen sich durch die Modifizierung ihrer Ressourcen auf ein sich stetig veränderndes Umfeld einstellen können. Zentrale Bedeutung kommt hierbei der Sicht auf interne organisationale Fähigkeiten zu (Teece et al. 1997, 511 ff.; vgl. Nelson/Winter 1982). Ziel des Ansatzes ist es, zu erklären, warum manche Organisationen erfolgreicher wirtschaften als andere. Für die Vertreter des Capability-based-view liegt die Antwort in den Fähigkeiten des Unternehmens seine Ressourcen gekonnt und effizient zu kombinieren (Helfat/Peteraf 2003, 997; Pablo et al. 2007, 688).

Auf Veränderungen und neue Anforderungen kann eine Organisation unterschiedlich reagieren. Unterschieden werden kann hier generell zwischen zwei Möglichkeiten: Die schnelle, quasi vom Fleck weg entwickelte Lösung, auch als „ad-hoc-problem-solving“ (Winter 2003, 992) bezeichnet, oder die Herausbildung von Fähigkeiten und Routinen, die geeignet sind stetig mit Veränderungen umzugehen und diese darüber hinaus im Unternehmen zu generieren (Winter 2003, 992 f.). Solche dynamischen Fähigkeiten sind spezifische Routinen oder Bündel von Routinen, die sich auf die alltäglichen Prozesse in Unternehmen auswirken (Teece 2007, 1321 f.; Zollo/Winter 2002, 340; Peng et al. 2008, 1).

Diesen Ansatz variieren und konkretisieren Zollo und Winter mit ihrer Definition von dynamischen Fähigkeiten: „A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.“ (Zollo/Winter 2002, 340; vgl. Winter 2003), die als Grundlagendefinition dieser Arbeit verstanden werden kann. Demnach sind dynamische Fähigkeiten als erlernte und stabile, kollektive Verhaltensmuster, durch die eine Organisation systematisch operative Routinen generiert und modifiziert um ihre Effektivität zu verbessern, zu verstehen. Weiterhin definierten Zollo und Winter Routinen als stabile Verhaltensmuster, die organisationales Reagieren auf variierende interne oder externe Stimuli charakterisieren (Zollo/Winter 2002). Also können dynamische Fähigkeiten verstanden werden als reflektierende Routinen, die operative Routinen verändern oder umstrukturieren. Wobei operative Fähigkeiten als „ability to make a daily living“ (Winter 2003, 991) verstanden werden, die der „efficient exploitation of existing resources“ (Pavlou/El Sawy 2011, 242) nützen. Im Gegensatz dazu sind dynamische Fähigkeiten als „ability to reconfigure, change“ (Winter 2003, 991) anzusehen, die für „exploration of new opportunities“ (Pavlou/El Sawy 2011, 242) sorgen. Operative Fähigkeiten können demnach verstanden werden als Grundgerüst der Bewältigung täglich anfallender Aufgaben einer Organisation. Im Gegensatz dazu werden dynamische

sche Fähigkeiten angewandt, um diese Prozesse routiniert zu überprüfen und gegebenenfalls an neue Anforderungen anzupassen. In dieser Arbeit werden aufgrund der vorhergehenden Überlegungen die Begriffe Fähigkeiten und Routinen synonym verwendet.

Uneinigkeit herrscht in Bezug auf die Frage, ob dynamische Fähigkeiten besonders oder sogar ausschließlich in hochdynamischen Umfeldern eine tragende Rolle spielen, beziehungsweise zu Wettbewerbsvorteilen führen können (Barreto 2010, 261; Zahra et al. 2006, 921): In der Definition von Teece et al.: „We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.“ (Teece et al. 1997, 516) wird eindeutig auf turbulent dynamische Umfeldern geschlossen, denn sie sehen die Notwendigkeit der Ressourcenalternation in den Herausforderungen, die sich aus Timinganforderungen, regem Technologiewandel und schwer vorhersehbaren Markt- und Wettbewerbsentwicklungen ergeben (Teece et al. 1997, 515). In moderat turbulenten Umfeldern können dynamische Fähigkeiten jedoch auch genutzt werden (Eisenhardt/Martin 2000, 1110). Hier sind sie „detailed, analytic, stable processes with predictable outcomes“ (Eisenhardt/Martin 2000, 1105), wohingegen sie in hoch-turbulenten Umfeldern als „simple, highly experiential and fragile processes with unpredictable outcomes“ gelten (Eisenhardt/Martin 2000, 1105). Organisationen verändern und rekonfigurieren ihre Fähigkeiten demnach auch in weniger turbulenten Umfeldern (Zollo/Winter 2002, 340). Zahra et al. gehen hier sogar noch weiter und betonen, ein dynamisches Umfeld sei keine notwendige Komponente einer dynamischen Fähigkeit (Zahra et al. 2006, 922). Schlussendlich sind dynamische Fähigkeiten in sich rapide verändernden Umfeldern wahrscheinlich wertvoller (Zahra et al. 2006, 922; Zollo/Winter 2002, 340; Barreto 2010, 262). Zwar können turbulente Umfeldern die Entstehung und Bildung von dynamischen Fähigkeiten innerhalb einer Unternehmung begünstigen, aufgrund der höheren dynamischen Anforderungen, jedoch gründet sich die Herausbildung einer reflektierenden Routine auch außerhalb eines unternehmerischen Umfelds entscheidend auf intrinsische Prozesse, Annahmen und Abhängigkeiten (Zahra et al. 2006, 918; Ambrosini/Bowman 2009, 41 f.). Nichtsdestotrotz wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten eine gute Möglichkeit darstellt, sich auf ein sich rapide veränderndes Umfeld einzustellen und zu reagieren.

Einmal ausgebildet, welchen Wert haben dynamische Fähigkeiten für ein Unternehmen? Teece et al. sehen vor allem Wettbewerbsvorteile als Ausgabegröße von Hochleistungsroutinen, die innerhalb einer Firma durch Prozesse und Stellungen geprägt sind und Abgrenzungs-

merkmale gegenüber Wettbewerbern darstellen (Teece et al. 1997, 528). Aus der Entwicklung einer dynamischen Routine können sich aber neben dauerhaften Wettbewerbsvorteilen auch temporäre Vorteile ergeben, denn in hochfrequenten Märkten ist kein Wettbewerbsvorteil von langer Dauer (Ambrosini/Bowman 2009, 38). Der zentrale Nutzen von dynamischen Fähigkeiten liegt jedoch in der Modifikation und Abstimmung von betrieblichen Routinen auf variierende Bedingungen, denn hier liegt die Quelle verbesserten, wirtschaftlicheren Handelns (Piening 2011, 78; Zollo/Winter 2002, 340; Winter 2003, 992; Helfat/Peteraf 2003, 999; Zahra et al. 2006, 921; Eisenhardt/Martin 2000, 1106). Erst im nächsten Schritt können sich aus effizienterem Handeln Wettbewerbsvorteile ergeben und die Performance von Unternehmen beeinflusst werden (Piening 2011, 77 f.). Objekte dynamischer Routinen sind operative Routinen und die Erneuerung oder Modifizierung dieser kann sich positiv auf die Performance eines Unternehmens auswirken (Pavlou/El Sawy 2011, 247 f.; Zott 2003, 98; Zollo/Winter 2002, 340). Ob nun der Wert dynamischer Fähigkeiten in der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen oder in der Verbesserung von Performance liegt, die Beeinflussung dieser Größen durch dynamische Fähigkeiten findet indirekt durch die Modifizierung operativer Fähigkeiten statt (Zott 2003, 98; Ambrosini/Bowman 2009, 38).

Wie jedoch genau operative Fähigkeiten verändert werden, was somit dynamische Fähigkeiten und/oder Routinen sind, und welche Faktoren diese Transformationsvorgänge begünstigen oder erschweren können, soll in den folgenden Kapiteln erarbeitet werden. Dabei gilt es folgende Frage zu beantworten:

*Was sind dynamische Fähigkeiten in Museen und was beeinflusst deren Entstehung?*

Zur Erläuterung dieser Frage bleibt festzustellen, dass das übergeordnete Interesse dieser Arbeit dem öffentlichen Sektor gilt. Mit der Bezeichnung Museum ist lediglich bereits in der Forschungsfrage der Untersuchungsgegenstand präzisiert worden. Die folgenden Ausarbeitungen des Themenbereichs beziehen sich nichtsdestotrotz auf den gesamten Bereich des Public Management, hierauf liegt der Fokus dieser Arbeit.

### **2.2 Forschungsstand**

Aufbauend auf die im vorangegangenen Kapitel aufgeworfene Frage soll nun dargestellt werden, wie diese von der Forschung bereits aufgenommen und ausgewertet wurde, wobei hier

der Blick aufgrund der noch nicht klar verifizierten Erkenntnisse auch auf die Forschung im privatwirtschaftlichen Bereich erweitert werden muss:

Das Konzept der dynamischen Fähigkeiten erlangte seit den 1990er Jahren, mit der Erweiterung des Resourced-based-view um den Blick auf organisationale Fähigkeiten in dynamischen Umfeldern durch Teece et al., mehr und mehr Aufmerksamkeit in der Management-Forschung (Barreto 2010, 257; Wang/Ahmed 2007, 31). Seitdem setzten sich viele wissenschaftliche Arbeiten vorwiegend theoretisch mit diesem Thema auseinander, woraus eine Vielzahl von Definitionen unterschiedlichster Herangehensweisen entstammen (Barreto 2010, 258). Von Bedeutung für diese Arbeit sind dabei insbesondere diejenigen, die sich auf routinengestützte Annahmen geprägt durch Nelson und Winter (1982) stützen.

“Traditionally, research starts with first developing the theory, then developing some hypotheses or propositions; finally, those are empirically tested before managerial prescriptions are developed.” (Ambrosini/Bowman 2009, 37). Ausgehend vom diesem Ablaufschema, befindet sich das Konstrukt dynamischer Fähigkeiten noch in der Entwicklung: Oft wird die theoretische Vielfalt des Dynamic-Capability-Ansatzes, ein bisweilen abstrakt verbleibendes Konzept, kritisiert (Pavlou/El Sawy 2011, 240; Barreto 2010, 270). Die Anforderungen einer vollwertigen Theorie erfüllt das Konzept noch nicht (Barreto 2010, 270; Helfat/Peteraf 2009, 99), denn es bedarf nach wie vor theoretischer und vor allem empirischer Weiterentwicklung (Ambrosini/Bowman/Collier 2009, 9; Pablo et al. 2007, 690; Arend/Bromiley 2009, 86 f.; Zahra et al. 2006, 917).

Was die Strategie-Forschung mit Sicht auf die Privatwirtschaft betrifft, kommen einige der Forderung nach empirischer Unterlegung des Konzeptes schon nach, jedoch bleibt hier der von der Wissenschaft geforderte Erkenntnisgewinn aus (Wang/Ahmed 2007, 33; Arend/Bromiley 2009, 86). Dennoch wurden in der Vergangenheit einige Faktoren herausgearbeitet, wenn auch überwiegend auf theoretischer Basis, die hier zur Identifikation relevanter Faktoren in dieser Arbeit herangezogen werden können:

*Was also können dynamische Fähigkeiten sein?* Teece (2007) identifiziert „Sensing“, „Seizing“ und „Managing Threats/Transforming“, also Abtasten, Erfassen und das Managen von Gefahren als dynamische Fähigkeiten (Teece 2007, 1342). Weiterhin werden dynamische Fähigkeiten diagnostiziert als, beziehungsweise charakterisiert durch, **Lernmechanismen** (Zollo/Winter 2002, 340; Zott 2003, 98; Ambrosini/Bowman 2009, 35; Pavlou/El Sawy 2011,

243), **Rekonfigurations-Mechanismen** (Ambrosini/Bowman 2009, 35; Pavlou/El Sawy 2011, 243; Karim 2006), **Hebel-Mechanismen** (Ambrosini/Bowman 2009, 35) und **Integrationsmechanismen** (Ambrosini/Bowman 2009, 35; Pavlou/El Sawy 2011, 243). Genauer identifizierte Helfat (1997) **Forschung und Entwicklung** als eine dynamische Fähigkeit (Ambrosini/Bowman 2009, 36). **Übernahmeprozesse** (vgl. Karim/Mitchell 2000; Eisenhardt/Martin 2000, 1108) und vor allem **Innovationsprozesse** (vgl. Danneels 2002; Eisenhardt/Martin 2000, 1107) wurden in Studien als „Dynamic capabilities“ herausgearbeitet.

Moldaschl (2006) erarbeitet das Konzept der „Institutionellen Reflexivität“ um dem theoretischen Durcheinander entgegen zu treten (vgl. Moldaschl 2006). Er identifiziert in seiner Arbeit Indikatoren zur empirischen Messung des Grades dieser „Institutionellen Reflexivität“ (Moldaschl 2006, 22). Qualitativ messbar sind die „Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen“, die „Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision“, der „Grad der Anwendung / Aussetzung reflexiver Verfahren“ und die „Selbstanwendung“ (Moldaschl 2006, 22). Um jedoch ihre Wirkung zu entfalten, müssen diese „kontextangemessen“ angewendet werden (Moldaschl 2006, 25).

Pavlou und El Sawy (2011) präsentieren ein messbares Modell dynamischer Fähigkeiten auf der Grundlage vierer untergeordneter Fähigkeiten, die in funktioneller Reihenfolge in der Lage sind operative Fähigkeiten zu rekonfigurieren: **Suchen, Lernen, Integration und Koordination** (Pavlou/El Sawy 2011, 243).

Alles in allem kann eine Identifikation von dynamischen Fähigkeiten anhand der Analyse der dahinter liegenden Routinen erfolgen (Maritan/Peteraf 2007, 31; Peng et al. 2008, 734; Piening 2011, 63). In der Literatur werden dynamische Fähigkeiten insbesondere, wie bereits ausgeführt, durch organisationale Rekonfigurations-, Lern-, Such-, Integrations- und/oder Koordinations-Mechanismen hinterlegt (vgl. Zollo/Winter 2002; Teece 2007; Zott 2003; Zahra et al. 2006; Ambrosini/Bowman/Collier 2009; Ambrosini/Bowman 2009; Wang/Ahmed 2007; Piening 2011; Pavlou/El Sawy 2011; Pablo et al. 2007) Zusammenfassend geht es immer darum zu reflektieren, also ein Verbesserungspotential zu identifizieren, um dann daran zu arbeiten und zwar wiederkehrend, eben routiniert.

*Was jedoch beeinflusst die Herausbildung dieser Routinen, die Entstehung dynamischer Fähigkeiten?* Antworten auf diese Frage liegen bereits vor. Weitestgehend gemein haben die Ausführungen zu Einflussfaktoren der dynamischen Fähigkeiten die Auseinandersetzung mit

**organisationaler Pfadabhängigkeit:** Wie und in welchem Rahmen ein Unternehmen agieren kann, beziehungsweise dynamische Fähigkeiten ausbilden kann, ist auch immer abhängig von bestimmten historischen Pfaden, an denen entlang sich ein Unternehmen über die Zeit entwickelt hat (Teece et al. 1997, 522; Ambrosini/Bowman 2009, 33; Eisenhardt/Martin 2000, 1106).

Außerdem wird die Implementierung dynamischer Fähigkeiten beachtlich durch das **Management**, beziehungsweise die Entscheidungen des Managements, beeinflusst, denn die führenden Instanzen geben entscheidend vor welche Fähigkeiten ausgebildet und entwickelt werden und welche nicht (Ambrosini/Bowman 2009, 41; Pablo et al. 2007, 703; Helfat et al. 2007, 19 ff.; Eisenhardt/Martin 2000, 1107; Teece 2007, 1346; Zahra et al. 2006, 918; Danneels 2008, 536; Rosenbloom 2000, 1102; vgl. Helfat 2003).

Danneels (2008) untersucht in seiner Empirischen Studie Forschungs-, Entwicklungs- und Marketing Kompetenzen auf ihre Einflussfaktoren. Im Ergebnis stellen sich die **Bereitschaft zum Aussortieren**, die **Förderung konstruktiver Konflikte**, das „**Scannen**“ der **Umgebung** als effektvolle Größen heraus, wobei Fehler-Toleranz als Einflussgröße weitestgehend ausgeschlossen wird (Danneels 2008, 537).

Dem **Scannen der Umgebung** beziehungsweise dem Absuchen derer wird überall in der Literatur eine große Bedeutung für die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten zugeordnet (unter anderen: Danneels 2008, 537; Pavlou/El Sawy 2011, 243; Teece 2007, 1342). Zu vergleichen sind diese Ansätze auch mit denen anderer Bezeichnungen, die aber ähnliches meinen: „Adaptive Capability“ (Wang/Ahmed 2007, 37), „Sensing opportunities and threats“ (Barreto 2010, 271; Teece 2007, 1322), „Sensing“ (Pavlou/El Sawy 2011, 243).

Das **externe Umfeld**, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist, hat auch Einfluss auf die Herausbildung von dynamischen Fähigkeiten, beziehungsweise die Notwendigkeit der Herausbildung dieser (Ambrosini/Bowman 2009, 39 f.), woraus sich eine in der Literatur heiß diskutierte Frage ergibt: In welchem Umfeld dynamische Fähigkeiten von Bedeutung sind, beziehungsweise ihren Wert entfalten (siehe Kapitel 2.1).

Auch für Unternehmen der öffentlichen Hand scheint der Blick auf dynamische Fähigkeiten sinnvoll, denn wenn externe Ressourcen nur begrenzt zur Verfügung stehen, gewinnen interne Potentiale an Bedeutung (Pablo et al. 2007, 687; Barreto 2010, 276; siehe Kapitel 1). Selbst

wenn strategische Herangehensweisen für öffentliches Management immer mehr an Bedeutung gewinnen und das Konzept der dynamischen Fähigkeiten Potential zur erfolgreichen strategischen Bewältigung öffentlicher Organisationsherausforderungen zu haben scheint, findet die Frage ob und wie dynamische Fähigkeiten im öffentlichen Sektor angewendet werden bis jetzt wenig Berücksichtigung (Pablo et al. 2007, 692). Pablo et al. (2007) untersuchen die dynamische Fähigkeit „learning through experimenting“ und durchleuchten ein öffentliche Gesundheitsbehörde auf diese Fähigkeit: Sie identifizierten Managerfähigkeiten als wichtige Einflussgröße (vgl. Pablo et al. 2007).

Weiterhin setzte sich Piening (2011) mit dynamischen Fähigkeiten als Innovationstreiber in Krankenhäusern auseinander (vgl. Piening 2011). Er operationalisiert dynamische Fähigkeiten anhand ihrer Pfadabhängigkeit, zugrunde liegender organisationalen Routinen, ihrer Implementierungseffektivität und der Innovationseffektivität (Piening 2011, 99 f.). Durch sowohl qualitative als auch quantitative Untersuchungen belegt er, dass die historische Entwicklung, Beharrungstendenzen, Lernbarrieren und der wahrgenommene Handlungsdruck die Effektivität der Implementierung beeinflusst haben (Piening 2011, 256).

Alles in allem bleibt, wie auch schon am Anfang dieses Kapitels ausgeführt, eine doch bemerkenswerte Lücke in der empirischen Unterlegung des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten im öffentlichen Sektor klaffen. Die folgende Fallstudie soll einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten. Untersucht werden hierzu die ausgearbeiteten Faktoren.

### **3. Empirischer Rahmen**

#### **3.1 Forschungsdesign**

Ausgehend von den im vorhergehenden Kapitel aufgezeigten Lücken in der Forschung, sollen in der Erhebung folgende Fragen beantwortet werden: *Was sind dynamische Fähigkeiten im Museum? Und Was beeinflusst deren Entstehung?* Da es sich hierbei um ein aus wissenschaftlicher Sicht weitestgehend empirisch unerforschtes Thema handelt (siehe vorhergehendes Kapitel), ist eine explorative Herangehensweise zu wählen (Bortz/Döring 2006, 50). Bei der vorliegenden Bachelorarbeit handelt es sich um eine qualitative Fallstudie. Zwar dient die Stiftung Jüdisches Museum Berlin hier als zu betrachtender Einzelfall, auf den diese Arbeit angewandt wird, jedoch werden innerhalb dieses Einzelfalls unterschiedliche Mitarbeiter auf

unterschiedlichen Ebenen befragt, so dass sich innerhalb des Einzelfalls Unterkategorien bilden. Yin bezeichnet diese Form der Fallstudie als „embedded case study“ (Yin 2009, 50). In semi-strukturierten Leitfadenterviews sollen dynamische Fähigkeiten und deren Einflussgrößen identifiziert werden.

Aufbauend auf das bereits dargestellte Theorieverständnis, kann nun von der Theorie auf greifbare Indikatoren geschlossen werden, das Konzept messbar gemacht werden. Hierzu erfolgt eine Zusammentragung der in der Literatur vertretenen Annahmen, was dynamische Fähigkeiten in einem Unternehmen sein können und der Identifikation von Einflussgrößen, die auf die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten einwirken. Dazu wird zu großen Teilen auch auf Quellen der Forschung, die sich mit dem privaten Sektor beschäftigt zurückgegriffen, denn wie bereits ausgeführt, hält die Literatur den öffentlichen Sektor betreffend nicht hinreichend genügend Material bereit.

Ausgehend von vorhergehenden Ausführungen werden die durchgeführten Interviews auf reflexives Verhalten untersucht und dabei auf Faktoren zurückgegriffen, die solch ein Verhalten begünstigen oder behindern können:

#### Reflexives Verhalten:

Einige der von Moldaschl (2006) herausgearbeiteten Indikatoren reflexiven Verhaltens sollen hier zur Auswertung herangezogen werden, denn auch wenn sie sich mit anderen Interpretationsansätzen überschneiden, bieten sie eine gute Möglichkeit Reflexion überblickend zu bewerten: Hier spielt unter anderem neben der Akquise externen Wissens und externer Kritik (zum Beispiel: externe Berater, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, runde Tische) vor allem auch die Nutzung und Auswertung dieser erworbenen Informationen eine große Rolle (zum Beispiel: Auswertung der Kundenreklamationen, Kooperation mit Kritikern, Berichtspraktiken) (vgl. Moldaschl 2006). Diese Erkenntnisse decken sich mit vielen Ausarbeitungen, die sich mit Begriffen wie Suchen, Lernen, Integration, Koordination oder Rekonfiguration beschäftigen, beschreiben ähnliche Vorgänge.

#### Management:

Die Anlage zur Herausbildung überprüfender Routinen hängt entscheidend von Motivation, Fertigkeiten und Erfahrungen der Personen in führender Position ab (Zahra et al. 2006, 918; Penrose 1959). Der Einfluss des Managements, beziehungsweise der Führung, auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten kann an folgenden Determinanten gemessen werden: An-

nahmen darüber, ob eine Überprüfung bestehender Routinen überhaupt nötig ist, die Auswahl der Fähigkeiten, die ausgebildet werden, die Bewertung des relevanten Umfeldes und sich daraus ergebenden Handlungsnotwendigkeiten (Ambrosini/Bowman 2009, 41 f.; Rosenbloom 2000, 1100 f.).

#### Pfadabhängigkeit:

Routinen ergeben sich aus langwieriger Übung, was einen Pfad vorgibt an dem sie sich entwickeln. Diese Pfadabhängigkeit kann die Herausbildung neuer und Abwandlung bestehender Routinen behindern oder zumindest auf sie Einfluss nehmen (Teece et al. 1997, 522). Interpretierbare Charakteristika des Grades der Pfadabhängigkeit eines Unternehmens sind: Beharrungstendenzen, also die Angst der Mitarbeiter vor Veränderungen, können neuen Entwicklungen im Weg stehen. Weiterhin definiert die geschichtliche Evolution eines Unternehmens Grenzen und Möglichkeiten zur Veränderung, hier vor allem durch Entscheidungen über strategische Ziele und zur Verfügung stehende Ressourcen (Piening 2011, 72 ff.; Ambrosini/Bowman 2009, 42).

#### Umfeld/Suchen:

Ob dynamische Fähigkeiten nun nur in hoch-frequentierenden oder auch in weniger dynamischen Umfeldern eine Rolle spielen, wurde in Kapitel 2.1 bereits diskutiert. Für die Operationalisierung spielt diese Frage jedoch insofern eine Rolle, als dass umso schneller sich die Umwelt und damit auch unterschiedlichste Ansprüche verändern desto eher ist ein Unternehmen gezwungen Routinen zu entwickeln, die stetig auf diese Veränderungen reagieren und diese Veränderungen im Unternehmen selbst implementieren um bestehende Routinen anzupassen (Ambrosini/Bowman 2009, 39 f.). Deswegen spielt bei der Interpretation der Ergebnisse das Umfeld und dessen Wahrnehmung durchaus eine wichtige Rolle.

Die Suche in diesem Umfeld und darüber hinaus jedwedes Umschauen kann wie folgt gemessen werden: Auch hier geht es um die Identifikation von Kundenbedürfnissen, Trends, Möglichkeiten, Wissensakquisition und Wissensaustausch (Pavlou/El Sawy 2011, 244; Piening 2011, 125; Teece 2007, 1322). Die gewonnen Erkenntnisse ermöglichen die Identifikation von Verbesserungspotentialen und die Informationsgewinnung für verändernde Routinen.

#### Lernen, Integration, Koordination:

Wenn nun durch Suchprozesse Möglichkeiten und Potentiale identifiziert sind, gilt es mit diesen Informationen adäquat umzugehen. Die Interpretation wird hier darauf abzielen zu über-

prüfen ob neues Wissen durch beispielsweise experimentelle Erprobung, Kommunikation und Austausch weitergeleitet und ausgewertet wird (Zollo/Winter 2002, 340; Zott 2003, 98; Ambrosini/Bowman 2009, 35; Pavlou/El Sawy 2011, 243). Denn erst wenn aus neuem Wissen Schlüsse gezogen werden, kann dieses auch erst nützlich für die Organisation sein. Es wird gemessen inwieweit Verbesserungspotentiale umgesetzt werden, aus erworbenem Wissen Kenntnisse ableitet werden und Wissensverknüpfung stattfindet, wie zum Beispiel durch regelmäßige Schulung und Information der Mitarbeiter, unterschiedlichste Arten und Formen der Kommunikation und durch interdisziplinäre Teams (Pavlou/El Sawy 2011, 254 f.; Piening 2011, 125).

Der Untersuchungsgegenstand die Stiftung Jüdisches Museum Berlin ist eine bundesunmittelbare Stiftung und trägt somit die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Stiftung. Ziel dieser Einrichtung ist es jüdisches Leben in Deutschland darzustellen und zu erforschen. Die Besonderheiten, die sich aus dieser öffentlich rechtlichen Aufgabe ergeben sind unter anderem, dass das Jüdische Museum dem Vergaberecht wie auch dem Stiftungsgesetz unterliegt. Demnach setzt sich die Finanzierung der Einrichtung aus einer jährlichen Zuweisung der Bundesrepublik Deutschland über den Staatsminister für Kultur und Medien, Spenden und den erwirtschafteten Einnahmen zusammen. Weiterhin arbeiten für die Stiftung circa 120 im öffentlichen Dienst angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Tarifvertrag des Bundes. Hinzu kommt nicht-öffentlich angestelltes Fachpersonal, so dass insgesamt von einer Stärke von etwa 500 Beschäftigten auszugehen ist (vgl. Jüdisches Museum Berlin). Da also die Stiftung Jüdisches Museum Berlin als Unternehmen eindeutig dem öffentlichen Sektor zuzuordnen ist, eignet es sich offensichtlich für eine Untersuchung dynamischer Fähigkeiten im Public Management.

Das Vorgehen dieser Fallstudie ist explorativ, was wie bereits ausgeführt, dem aktuellen Stand der Forschung entgegen kommt und wozu sich eine qualitative Untersuchung am besten eignet. Dazu werden im Untersuchungsgegenstand Stiftung Jüdisches Museum Berlin narrative Interviews durchgeführt, die einem semi-strukturierten Leitfaden folgen (siehe Anhang 1 Interviewleitfaden). Die jeweiligen Interview-Partner sollen durch offene Fragen dazu angehalten sein, möglichst viel von sich selbst aus zu erzählen. Außerdem würde eine zu gezielte Fragestrategie die Gefahr bergen, die Interviewpartner in eine bestimmte Richtung zu drängen, deswegen soll nicht explizit nach aufgeführten Indikatoren gefragt werden. Eine Anwendung dieser Indikatoren findet erst in der Analyse und Interpretation der Interview-

Transkripte statt. Um diese zu erleichtern und die Interviewpartner nicht durch Mitschriften abzulenken, wird, die Zustimmung der Interviewten vorausgesetzt, ein Diktiergerät zur Aufzeichnung der Gespräche genutzt. Befragt werden insgesamt sechs Mitarbeiter, die alle in verschiedenen Bereichen des Museums tätig sind, um eine möglichst breite Variation der unterschiedlichen Sichtweisen zu erfahren. Ein Interview findet auf Direktionsebene statt, um einen Überblick über die Organisation zu gewinnen und weiterführende Anlaufstellen für die Befragung offenzulegen. Weiterhin werden die restlichen fünf Interviews auf mittleren Managementebenen geführt, weil es für die Beantwortung der Forschungsfrage doch zweckmäßig ist, mit Mitarbeitern zu sprechen, die eine Vorstellung von Planungs- und Zielvorgaben haben, oder diese sogar aktiv mitgestalten können. Die Befragung des oberen und mittleren Managements erscheint in diesem Fall besonders sinnvoll, da angenommen wird, dass auch die Führung an sich erheblichen Einfluss auf die Ausübung und Ausgestaltung bestimmter Routinen hat.

Analysiert werden die gewonnenen Daten durch Beschreibung und Interpretation der Interviewtranskripte mithilfe belegender Zitate. Hierzu werden die Transkripte auf relevante Aussagen bezüglich reflexiven Verhaltens und hemmender oder begünstigender Faktoren untersucht.

### **3.2 Darstellung der Ergebnisse**

Auf Grundlage der identifizierten Faktoren werden nun die erhobenen Daten analysiert. Hierzu werden die einzelnen Interviews zunächst beschrieben um im Folgenden gemeinsam analysiert und interpretiert zu werden. Hierbei werden relevante Zitate (siehe Anhang 2) zur Überprüfung der aufgestellten Faktoren genutzt und somit Aussagen herausgefiltert, die für oder gegen eine Ausprägung von dynamischen Fähigkeiten und deren Einflussfaktoren sprechen. Die Interviewpartner wurden anonymisiert und durchnummeriert. Zur übersichtlicheren Beschreibung werden die Interviews in die jeweiligen Ausgabenbereiche unterteilt.

#### Direktionsebene (1)

Die Direktion der Stiftung Jüdisches Museum Berlin gestaltet sich insofern besonders, als dass der Direktor im täglichen Geschäft von zwei stellvertretenden Direktoren vertreten wird, da der Direktor im Ausland lebt. Die Direktion vor Ort ist in drei Bereiche eingeteilt: Programmdirektion, geschäftsführende Direktion und Organisationsdirektion (vgl. Jüdisches

Museum Berlin). Das erste Interview auf Direktionsebene wurde mit dem geschäftsführenden Direktor des Jüdischen Museums durchgeführt. Zu seinen Aufgaben gehören die Bereiche Finanzen, Personal, zentrale Dienste, Marketing und Presse. Als zentrale Herausforderungen der Museumsarbeit sieht er die Organisation von Wechsausstellungen und die Organisation des laufenden Programms und außerdem Gastgeber großer Besucherströme zu sein. Externe Ansprüche hätten sich in den letzten zehn Jahren nicht merklich verändert. Jedoch sei es *„Phänomen [...], dass die Zuwendungen des Staates weitestgehend gleich bleiben, gleichzeitig die strukturellen Kosten aber steigen“* (Interviewpartner 1, 2012). Außerdem sei das Zielpublikum bis 30 Jahre technikaffiner geworden, sodass um die Erwartungen dieser Besuchergruppen zu erfüllen technischer Aufwand betrieben werden müsse. Langfristig abgesteckte Ziele seien die Aufrechterhaltung der Attraktivität für den Besucher und die Anpassung des Programms an neue Sichtweisen: *„[...] verändert sich dadurch, dass die Generation, die unmittelbar vom Holocaust betroffen war ausstirbt und das stellt neue Fragen an den Untersuchungs- oder Darstellungsgegenstand des Jüdischen Museums. [...] Und diesen Prozess der Modernität aufrecht zu erhalten ist ein laufender Prozess, der aber bestimmte Meilensteine hat, die alle fünf Jahre wieder aufkommen.“* (Interviewpartner 1, 2012). Was den Austausch und die Informationsgewinnung betrifft, sieht er den *„[...] Start bestimmt aus der Mitarbeiterschaft heraus, eben, dass man miteinander redet und versucht herauszubekommen, was das Beste für das eine oder andere ist [...].“* (Interviewpartner 1, 2012). Weiterhin sei das die Diskussion mit den Direktionsmitgliedern, der Austausch mit anderen jüdischen Museen und Kultureinrichtungen. Wesentlich sei aber das Gespräch mit den Mitarbeitern, wobei ein *„[...] Phänomen des Festhaltens am Status quo [...].“* (Interviewpartner 1, 2012) eher in der Gesamtbelegschaft zu spüren sei, als im Bereich des Managements. Außerdem werde das Jüdische Museum beraten, um Optimierungspotentiale zu identifizieren und viele Aufgaben würden ausgelagert werden. Die Reaktion auf Veränderungen sei, als eine ganz normale menschliche Reaktion, auch immer mit Abwehr verbunden. Weil innerhalb von Veränderungsprozessen die ganze Palette menschlicher Eigenschaften zu Tage trete, sei es mitunter schwierig Neues umzusetzen. Aber: *„Die Kunst besteht darin frühzeitig eben einzubinden und sie zu diskutieren.“* (Interviewpartner 1, 2012). Dies gelinge manchmal aber nicht immer, weil es sich um aufwendige Kommunikationsprozesse handle. Bei der Frage nach der Reaktion älterer Mitarbeiter auf technische Neuerungen sieht der Interviewte kein Problem in der Implementierung: *„Das ist eigentlich selbstverständlich, dass das immer wieder angepasst wird und neueste Medien genutzt werden.“* (ebd.). Was die Kommunikation betrifft bezeichnet sich der Interviewte als *„ansprechbar“* (ebd.). Durch die Bereichsleiterstruktur müsste die Füh-

rung der unterschiedlichen Bereiche immer informiert sein und für die beste die Ansprechbarkeit unmittelbar. *„Letztendlich ist es eine relativ flache Organisation, dadurch dass die Bereiche relativ klein sind, also ist niemand weit entfernt.“* (Interviewpartner 1, 2012).

#### Assistenz des Direktors (2)

Durch die bereits erwähnte besondere Organisation der stellvertretenden Direktion vor Ort, ergibt sich eine Notwendigkeit der Vermittlung zwischen dem Jüdischen Museum und dem im Ausland lebenden Direktor. Diese Aufgabe bewältigt der persönliche Referent des Direktors, zweiter Interviewpartner. Er ist verantwortlich für die Informationsvermittlung vom Museum zum Direktor und gleichzeitig Assistent der Programmdirektion. Als wichtigste Funktion in seinem Arbeitsbereich bezeichnet er die Kommunikation zwischen dem Direktor und den unterschiedlichen Stellen des Museums, dazu kommuniziere er hauptsächlich mit anderen Direktionsbereichen und dem Development-Bereich aber auch mit dem Pressebereich und dem Bildungsbereich. Es handle sich hierbei um eine Kommunikationsschnittstelle. Er kommuniziere *„[...] mit allen verantwortlichen Mitarbeitern, das sind nicht immer nur die Bereichsleiter.“* (Interviewpartner 2, 2012). Auch in der monatlich stattfindenden Bereichsleiterrunde fände die Vermittlung statt. Aber er müsste sich mit unterschiedlichsten Mitarbeitern kurzschließen, wie zum Beispiel der Presseabteilung, um Empfehlungen zu Anfragen einzuholen: *„Es ist eigentlich insgesamt zu allen Seiten eher ein kommunikativer Stil.“* (ebd.). Zur Frage nach Erfahrungsaustausch weist der Interviewte auf die neuen Personalgespräche im Zusammenhang mit leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst: *„Dazu gibt es Personalgespräche, die ich mit der Programmdirektorin durchführe, als direkter Ansprechpartner dann vor Ort. Aber das ist noch kein Bereich, der wahnsinnig gut ausgebaut ist, oder der sich erst etablieren muss, [...].“* (ebd.). Zu anderen Mitarbeitern bestehe schon ein kommunikatives Verhältnis, was auch an der Besonderheit seiner Tätigkeit liege, aber diese Stellung verlange auch ein hohes Maß an Diskretion. Was die Veränderung der Dauerausstellung angehe seien sie mit guten Besucherzahlen mit dieser Ausstellung gut gefahren, woraus sich nicht unbedingt Veränderungsdruck ergeben würde: *„Aber es ist doch wichtig auch in Bewegung zu bleiben, flexibel zu bleiben und zu gucken [...] dass man bestimmte Sachen so heute nicht mehr darstellen würde [...]. In solchen Themenbereichen ist er (der Direktor) dann jemand, der auch sehr die Diskussion vorantreibt und forciert.“* (ebd.). Insofern gäbe die Direktion Ideen für neue Stoßrichtungen, wie zum Beispiel der Auseinandersetzung mit Migration und Entwicklung der Gesellschaft schon vor. Was die formalen Anforderungen beträfe, wie unter anderen die Eingruppierung von Mitarbeitern, leistungsorientierte Bezahlung und

Vorgaben im Vergabewesen, sei die Institution noch in einem „*Professionalisierungsprozess*“ (ebd.): „*Es gibt schon sehr viele formale Anforderungen, denen man aber natürlich auch genügen muss.*“ (ebd.) Es handle sich überwiegend um öffentliche Gelder, also Steuergeldern und daraus ergebe sich ein hoher Rechtfertigungszwang, was mit diesem Geld geschieht und dass es „*[...] sinnvoll und kostengünstig ausgegeben wurde*“ (ebd.).

#### Gebäudemanagement (3)

Die Hauptaufgaben des Gebäudemanagements des Jüdischen Museums sind die Unterhaltung und die Weiterentwicklung der Gebäude. Interviewpartner 3, zuständig für das Gebäudemanagement, sieht die größten Herausforderungen dieses Bereiches in der Managementfunktion der verschiedenen Dienste, der beteiligten Mitarbeiter und der ausgelagerten Dienste: „*Die in den Prozess zu integrieren. Das und das in der Hierarchie und der hohen Qualitätsverantwortung nach außen. Es gibt viel zu tun an dem Thema.*“ (Interviewpartner 3, 2012). Seine Tätigkeit gliedere sich in drei Bereiche: das Alltagsgeschäft, die zu lösenden Themen und die offenen Felder: „*[...] die offenen Felder, die Forschungsfelder [...], da könnte man Initiative ergreifen, die also nicht offen liegen, sondern wo man sozusagen selbst dann einen Weg finden muss [...].*“ (ebd.). Zu jedem dieser Bereiche gäbe es eine eigene Strategie. Neben den routinierten Prozessen der Instandhaltung sei es bei neuen Themen und Ausstellungen ein offener Prozess, in dem man zusammen diskutiert. „*Wir wissen, was die einzelnen kennen, wissen und machen können. Und natürlich gibt es dann sehr oft Dinge, wo Schluss ist, da wo man sich dann externer Fachleute bedient.*“ (ebd.). Kommunikation fände sowohl projektweise als auch in offenerer Form als Flurkontakte, darüber hinaus: „*[...] wenn es dann nach außen, über die Abteilungsgrenze hinausgeht, dann wird es natürlich ein bisschen formaler.*“ (ebd.). Neben den regelmäßigen Runden, werde aber jedes neue Projekt auch neu definiert: „*Festgelegt ist nur: Wer kann was. Wie viel Prozent brauche ich von dem und wie viel von dem, also das wird jedes Mal neu definiert*“, „*[...] festgefahren geht nicht.*“ (ebd.). Wenn dann eine neue Herausforderung, wie zum Beispiel die neuen Energieeinsparungen, aufträte, müsse man sich neu orientieren: „*Da muss man Wissen einkaufen, oder sich selbst fortbilden [...].*“ (ebd.).

#### Besucherbetreuung (4)

Interviewpartner 4 ist verantwortlich für die Besucherbetreuung im Jüdischen Museum. Hauptaufgaben sind für ihn hier Verantwortung und Zusammenarbeit mit den Gästebetreuern, die durch einen Personaldienstleister gestellt sind. Weiterhin ist das die Vernetzung mit ande-

ren Abteilungen, wie zum Beispiel Veranstaltungen, Development, Presse- und Bildungsabteilung. Ein weiteres Feld sei das Beschwerdemanagement, beziehungsweise eher das Resonanzmanagement, denn sowohl positives als auch negatives Feedback kann von den Gästen gleich vor Ort, per E-Mail oder Post abgegeben werden. Alle Anfragen sollten möglichst am gleichen Tag auch beantwortet werden, das gelinge überwiegend (vgl. Interviewpartner 4, 2012). Die Arbeitsatmosphäre beschreibt er folgendermaßen: *„[...] das ist nicht nur eine kollegiale Atmosphäre der Zusammenarbeit, [...], dass ich das Gefühl habe, dass die verschiedenen Mitarbeiter sehr ernst genommen werden, in dem was sie machen.“*, *„Und dass ein Arbeiten praktiziert wird, das sehr, sehr stark darauf baut, dass interdisziplinär gearbeitet wird.“* (Interviewpartner 4, 2012). Dies jedoch sei früher etwas einfacher gewesen mit klassischen Abteilungsleitern, bevor man eine Bereichsleiterstruktur eingeführt hätte. Jetzt gäbe es viele Arbeitsbereiche, Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen und man wäre sich früher sicherer gewesen, wen man mit bestimmten Sachen anzusprechen hätte. Das hätte aber auch den Vorteil, dass man am Ball bleibe und mit vielen zusammenarbeite und eigenverantwortlich handeln müsse (vgl. Interviewpartner 4, 2012). Das Jüdische Museum sei ein Museum der neuen Generation, weil es *„[...] ganz wesentlich von seinen Museumsgästen her denkt.“* (Interviewpartner 4, 2012). Eine Ausstellung werde nicht einfach kuratiert und auf positive Reaktionen gehofft, sondern es werde im Vorhinein überlegt was die Gäste tatsächlich überzeugen würde. Veränderung hätte es sowohl in der Veränderung der Besuchergruppen gegeben, jetzt seien es mehr Schulklassen und vor allem Touristen: *„Und wir mussten jetzt einfach sehen, zweisprachig reicht gar nicht.“* (ebd.). Also wurden Audio-Guides eingeführt. Die Mitarbeiter der Gästebetreuung würden auch immer eingewiesen, wenn sie es mit neuen Techniken zu tun hätten. Generell gebe es wenn es um Veranstaltungen und Sonderausstellungen ginge natürlich inzwischen ein Prozedere, an das man sich halten könne und *„[...] wenn es radikale Neuerungen gibt, [...], dann wird das schon vorher auch kommuniziert.“* (Interviewpartner 4, 2012). *„Wir sind eigentlich im Haus gewöhnt, dass jede Sonderausstellung auch anders läuft und anders aussieht, aber dass jetzt tatsächlich die organisatorischen Abläufe anders sind, erlebe ich eigentlich als völlig undramatisch.“* (ebd.). Doch würde tatsächlich etwas an den organisatorischen Bereichen des Museums geändert werden, dann: *„[...] wird von der Direktion mit den einzelnen betroffenen Mitarbeitern besprochen und da erlebe ich es so, [...] dass ich mich erst einmal in die Sache reinfinden muss und meinen Arbeitsbereich dann für mich noch einmal ganz neu buchstabieren.“* (ebd.). Diese Erfahrung mache er auch gerade durch eine Umstrukturierung, die ihn betreffe: *„Und da bin ich eigentlich auch sehr froh, dass mir dann ein gewisser Freiraum gelassen wird.“* (ebd.). Was die Kommunika-

tionsmodi beträfe, vor allem mit der Außenfirma, sei viel entwickelt worden: *„Da musste viel verändert werden, musste immer wieder angepasst werden, wird vermutlich auch weiterhin viel angepasst werden.“* (ebd.). Die Rückkopplung zur Direktion fände einmal monatlich in Gesprächen mit dem zuständigen Direktionsbereich statt. Hier werde auch von seiner Seite aus gesagt, wie er bestimmte Sachen sehe: *„Das heißt es ist so eine Mischung aus Top-Down- und Down-Top-Prinzip.“* (ebd.). Der Austausch zu einem festen Termin einmal im Monat wäre sehr praktikabel (vgl. Interviewpartner 4, 2012). In Feedback Gesprächen mit den Hosts innerhalb der Probezeit, würden nicht nur reflektierend Stärken und Schwächen des Mitarbeiters identifiziert werden, sondern auch *„[...] einfach seine Meinung zu der Art und Weise der Zusammenarbeit in unserem Haus [...]“* (ebd.) erfragt. Nach der Probezeit gäbe es keine regelmäßigen Feedbackgespräche, beziehungsweise nur auf Wunsch. Immer montags gäbe es eine Informationsrunde mit Bereichsleitern und Mitarbeitern, in der die letzte Woche ausgewertet und die kommende besprochen wird. Mit strategischer Zielsetzung werde seit letztem Jahr gearbeitet (vgl. Interviewpartner 4, 2012). Die Zielsetzung werde von der Direktion vorgegeben und hier bestehe aber die Gefahr, dass man nur in seinen eigenen Bereich schaue: *„[...] derzeit ein Diskussionsprozess, wie man dafür sorgen kann, dass bereichsübergreifend ein Austausch über diese Ziele stattfindet, [...], da fehlt uns derzeit noch ein Instrumentarium. Es ist geplant, dass man sich auf Bereichsebene quartalsweise trifft.“* (Interviewpartner 4, 2012). Als Beispiel für ein strategisches Ziel nennt er die Ein- und Angliederung des neuen Komplexes der Akademie an die bestehenden Komplexe: *„[...] diese Akademie wirklich in die Arbeitsstruktur des Museums zu implementieren.“*, *„[...] es ist nicht nur ein neues Gebäude, sondern wir werden plötzlich auch ganz andere Arbeitsabläufe haben.“* (Interviewpartner 4, 2012). Als Problem er sieht zum Beispiel die Vernetzung von Ausstellung und Workshop. Aber so wie er das Haus kenne und dem sehe er mit optimistischer Neugier entgegen, kann er sich vorstellen, dass man auch einfach mal schaue, was überhaupt funktioniert und wie. Was die Planungsphase angeht: *„Bei einigen Diskussionen um die Planung der Akademie wurden auch wir hinzugezogen, zum Beispiel was den Eingangsbereich und die Garderobe betrifft, weil wir die Erfahrungswerte haben.“* (Interviewpartner 4, 2012).

#### Wechselausstellungen (5)

Die Beschreibung dieses Interviews findet auf Grundlage einer Mitschrift statt, da das Gespräch auf Wunsch des Interviewten nicht aufgezeichnet wurde. Interviewpartner 5 ist für Organisation der Wechselausstellungen verantwortlich. Veränderungen die er in den letzten Jahren wahrgenommen hätte, wären vor allem wachsende Bürokratie, neue Strukturen und die

Änderung des Vergabewesens. Ein neues Projekt werde grundsätzlich von den Kuratoren und der Programmleitung gestartet und dann fände der Erarbeitungsprozess intern statt. Dem folgen meistens Ausschreibungen für einen Architektenwettbewerb und dann beispielsweise die graphische Erarbeitung. Durch diese Abläufe gäbe es einen großen Querschnitt mit anderen Abteilungen. Experimentell wurde einmal ein Chart aufgestellt mit 250 Positionen und einem Zeitplan zur Strukturierung der Projektplanung. Da dieser Plan und dessen Einhaltung und Pflege sich als zu kompliziert herausstellten, behielt man eine abgespeckte Version bei, die einen guten Überblick lieferte und somit zum Unsicherheitsabbau beitrug. Hier konnte auf die Erfahrung der Mitarbeiter zurückgegriffen werden, vor allem wenn es um bestimmte Zeitpunkte ginge, wann man zum Beispiel die Medien einschaltete. Die Kommunikation funktioniere innerhalb der Abteilung und bei den regelmäßigen Montagstreffen gut. Einmal hätte es eine Kunstausstellung gegeben, die sei nicht so gut angelaufen, wegen eines Marketingproblems, eine detaillierte Auswertung dessen erfolgte jedoch nicht, auch wenn es Manöver-Kritik gegeben hätte. Ein neuer Anlauf würde versucht. Jede Ausstellung sei eine neue Herausforderung, man müsse sich auf Ideen einlassen, flexibel sein und Kontakte haben. Es gäbe inhaltlich intensive Diskussionen. Die Arbeitsweise diskutieren würde man dadurch, dass man alle zwei Jahre die Strukturen bespreche. Generell würden die Anforderungen sich verändern, weil Ansprüche sich verändern: Es würden andere Medien genutzt werden, es gäbe ein anderes gesellschaftliches Interesse. Dadurch müsste man andere Richtungen einschlagen und sich auch mit aktuellen Konflikten, wie zum Beispiel Migration, auseinandersetzen.

#### Personal (6)

Interviewpartner 6 ist Personalleiter des Jüdischen Museums Berlin. Zu seinem weiten Aufgabenspektrum gehöre die Personalentwicklung: *„Gegenwärtig stecken wir in einigen Feldern noch in den Kinderschuhen. Wir haben ein ganz starkes Interesse uns auf dem Gebiet des Fortbildungsmanagements zu entwickeln [...]“* (Interviewpartner 6, 2012). Außerdem: *„Es ist unser erklärtes Ziel, ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.“* (ebd.). Weiterhin solle ein Personalentwicklungskonzept verfasst werden und Einstellungsprozesse optimiert werden (vgl. Interviewpartner 6, 2012). Darüber hinaus seien Aufgaben auch die arbeitsrechtliche Beratung der Mitarbeiter und der Direktion und die Verantwortung des Budgets seines Bereiches: *„Diese Verantwortung trifft alle Bereichsleiter des JBM.“* (Interviewpartner 6, 2012). Führungsaufgabe sei das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen seines Bereiches. Darüber hinaus arbeite er mit den unterschiedlichen Interessenvertretungen des Hauses zusammen, aber auch die Kommunikation mit Externen, wie zum Beispiel das Bundesamt

für soziale Dienste und offene Vermögensfragen, gehöre zu seinen Aufgaben (vgl. Interviewpartner 6, 2012). Im Gegensatz zu anderen öffentlichen Kultureinrichtungen habe ein Museum auch immer etwas Bewahrendes und: *„Ein modernes Museum stellt sich gleichwohl auch immer aktuellen Debatten und entwickelt sich mit dem Zeitgeist.“* (Interviewpartner 6, 2012). Spezielle Herausforderungen für das Jüdische Museum Berlin als Institution hätten auch Auswirkungen auf den Personalbereich: *„Berlin ist eine Stadt mit einer sehr vielfältigen Museums- und Kulturlandschaft. Das bedeutet aber naturgemäß auch, dass es einen starken Wettbewerb gibt unter den Museen. [...], deshalb ist es eine Daueraufgabe unseres Hauses auch bei den Wechselausstellungen spannend zu bleiben. Für unseren Personalbereich führt das zwangsläufig zu dem Auftrag, dass wir die betreffenden Mitarbeiter des Hauses intensiv fortbilden müssen.“* (ebd.). In der kurzen Zeit, in der er im Hause sei, seit September 2011, seien externe Veränderungen oder Signale die Zunahme der Geschwindigkeit in allen Verwaltungs- und Arbeitsprozessen, die seinen Bereich betreffen, außerdem: *„Die zur Verfügung stehenden Personalressourcen sind bisweilen dünn, sodass der Prozessoptimierung eine wichtige Bedeutung zukommt.“* (ebd.). Langfristig abgesteckte, strategische Ziele seien die Implementierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements und die Einrichtung einer Personalsoftware. Neben bereits aufgeführten Aufgaben, seien weitere wichtige die Kommunikation mit den unterschiedlichen Interessenvertretungen des Hauses, die Arbeit in Netzwerken und die Arbeit mit Externen (vgl. Interviewpartner 6, 2012). Was die Einbettung in andere Prozesse angehe, sei die *„[...] Zusammenarbeit mit der Direktion sehr stark [...]“*, aber auch die Einbindung in alle anderen Bereiche durch *„die regelmäßigen Kommunikationsrunden unseres Hauses“*, wie die Montagsrunde oder Bereichsleiterbesprechungen, gegeben (ebd.). Auch wenn der Kontakt zu den Bereichsleitern durch deren Entscheidungsbefugnis besonders intensiv sei, gebe es verschiedene Ansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen. Zu Fragen danach, wie Prozesse verändert werden: *„Die Prozessveränderung ist regelmäßig Ergebnis der Einrichtung eines völlig neuen Prozesses oder der Optimierung eines bestehenden Prozesses. In einer lebendigen Organisation ist dies ein fortwährender Vorgang. Und das Jüdische Museum Berlin ist eine lebendige Organisation. Das Change-Management ist somit auch für unser Haus von großer Bedeutung. Häufig werden solche Prozesse von der Direktion angestoßen. Bisweilen kommt der Impuls aber auch aus den einzelnen Bereichen unseres Hauses.“* (Interviewpartner 6, 2012). Als Beispiel für einen Veränderungsprozess nennt der Interviewte die Einrichtung des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements und die Implementierung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Dazu bedürfe es vielfältiger Kommunikation zu allen Seiten um gemeinsam zu schauen, wie Ziele in die Tat umgesetzt werden

könnten (vgl. Interviewpartner 6, 2012). Eigene Ideen könne er an die Direktion herantragen und zusätzlich verfüge das Haus über eine Dienstvereinbarung zum Ideenmanagement. Informationen für Veränderungsprozesse würden sowohl über die klassischen Kanäle und moderne Informationsportale (Bücher, Zeitschriften, Mund-zu-Mund-Propaganda, Internet, soziale Netzwerke) und über reale Netzwerke stattfinden: *„Die Stiftung Jüdisches Museum Berlin ist beispielsweise Mitglied im Netzwerk Personal und Personalentwicklung der Geschäftsereichsbehörden des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. [...] Für unsere Projekte auf dem Gebiet der Personalentwicklung ist dieser Kontakt sehr wertvoll, da es kein Äquivalent auf Museumsebene gibt.“* (Interviewpartner 6, 2012). Die Kommunikation gestalte sich vielfältig und da man sich immer verbessern könne, gelte es Kommunikationsverlust zu minimieren: *„Das ist ein Verbesserungspotential, dass wir sehen. Die Optimierung läuft klassischer Weise über spezifische Fortbildungen und Coachings. Selbstreflektion hilft natürlich auch.“* (ebd.). Was die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel angehe, könne er aufgrund seiner erst kurzen Anwesenheit keine belastbare Aussage treffen, jedoch spüre er die Bereitschaft größtenteils. Zum Beispiel seien die Reaktionen auf die Einführung Leistungsorientierter Bezahlung unterschiedlich. Einige würden diese befürworten, da sie eine Kommunikationskultur zwischen Führungsperson und Mitarbeiter herstelle und ohne leistungsorientierte Bezahlung gäbe es auch keine strukturierten Gespräche in dieser Form. Der gute Erfahrungsaustausch unter den Kollegen hätte ihm gerade in der Anfangszeit sehr geholfen und bestehe auch weiterhin (vgl. Interviewpartner 6, 2012).

### **3.3 Auswertung der Forschungsergebnisse**

In der Auswertung werden nun die gesammelten Aussagen auf die herausgearbeiteten Faktoren bezogen und interpretiert. Dies erfolgt anhand der in der Operationalisierung vorgenommenen Strukturierung.

Reflexion scheint in der Stiftung jüdisches Museum Berlin insofern an der Tagesordnung zu stehen, als dass nicht nur externes Wissen beziehungsweise externe Beratung stetig akquiriert wird, sondern auch durch Auswertung dieser für die Organisation und deren Prozesse nutzbar gemacht wird. Dies wird dadurch deutlich, dass durch Beratung Optimierungspotentiale identifiziert werden sollen, Aufgaben ausgelagert werden, das Feedback der Gäste ausgewertet wird und regelmäßige Gesprächsrunden stattfinden: *„Dann werden wir natürlich auch beraten, [...], ob es Optimierungspotential gibt [...].“* (Interviewpartner 1, 2012), *„[...] ist letzt-*

*endlich so organisiert, [...], dass es viele Dinge outsourced, [...].“ (ebd.), „Und natürlich gibt es dann sehr oft Dinge, wo Schluss ist, da wo man sich dann externer Fachleute bedient.“ (Interviewpartner 3, 2012), „Die Gäste haben bei uns die Möglichkeit direkt im Museum am Infocounter ihre Kommentare abzugeben, aber wir sind auch über eine externe E-Mail-Adresse erreichbar und wir haben eigentlich den Ehrgeiz wirklich alle Anfragen am selben Tag noch zu beantworten und darauf zu reagieren.“ (Interviewpartner 4, 2012). Auf unterschiedlichsten Ebenen wird sich regelmäßig zusammengesetzt und nicht nur zukünftiges Vorgehen besprochen, sondern auch vergangenes Vorgehen ausgewertet, also gemeinsam reflektiert. Dies wird durch folgende Aussagen untermauert: „Klar gibt es auch die Bereichsleiterrunde, die einmal monatlich tagt [...].“ (Interviewpartner 2, 2012), „Da gibt es natürlich noch die regelmäßigen Runden, wo man sozusagen Bericht erstattet, aus denen sich dann aber auch immer so ein paar neue Diskussionen ergeben.“ (Interviewpartner 3, 2012), „[...] immer wieder die Rückkopplung zur Direktion. Also in meinem Bereich sieht das so aus, dass [...] wir uns einmal monatlich [...] treffen.“, „ Da wird dann auch von meiner Seite natürlich gesagt, [...], wie ich das sehe.“ (Interviewpartner 4, 2012), „[...] so ein fester Termin, der einmal im Monat stattfindet, ist eine gute Form der Kommunikation.“ (ebd.), „[...] montags immer eine Informationsrunde, [...]. Es wird sich darüber ausgetauscht was für diese Woche ansteht, wie ist die letzte Woche gelaufen.“ (ebd.). Sogar würden in Feedbackgesprächen am Ende ihrer Probezeit Mitarbeiter nach Ihrer Meinung zu den Abläufen im Haus befragt (vgl. Interviewpartner 4, 2012). Jedoch berichtet ein Interviewpartner auch davon, dass nach einer nicht erfolgreichen Kunstausstellung zwar Manöverkritik geübt worden sei, eine detaillierte Auswertung sei jedoch nicht erfolgt. Inhaltlich gäbe es viele Diskussionen, die Arbeitsweise an sich werde alle zwei Jahre in Strukturgesprächen besprochen (vgl. Interviewpartner 5, 2012). Alles in allem ergeben sich hier deutliche Anzeichen dafür, dass Reflexion betrieben wird und zudem regelmäßig und darüber hinaus diese Informationen für die Institution auch nutzbar gemacht werden.*

Auch das Management und die Entscheidungen der Mitarbeiter in führender Position scheinen im Jüdischen Museum bedeutenden Einfluss darauf zu haben, welche Potentiale genutzt und weiterentwickelt werden. Nicht nur werden strategische Ziele und Entwicklungspfade durch das Management festgelegt, sondern darüber hinaus scheint die Wahrnehmung der Umwelt durch die Direktion ein entscheidender Faktor in der Festlegung einschlagender Richtungen zu sein: „Aber die Vorgabe oder die Idee für solch eine Stoßrichtung kommt durchaus von ihm (dem Direktor).“, „In solchen Themenbereichen ist er dann jemand, der

*auch sehr die Diskussion vorantreibt und forciert.*“ (Interviewpartner 2, 2012), *„Wir arbeiten seit vergangem Jahr mit einer strategischen Zielsetzung, [...]. Diese Zielsetzung wird von der Direktion vorgegeben.“* (Interviewpartner 4, 2012), *„Das Change-Management ist somit auch für unser Haus von großer Bedeutung. Häufig werden solche Prozesse von der Direktion angestoßen.“* (Interviewpartner 6, 2012). Hier wurde festgestellt, dass die führenden Instanzen des Jüdischen Museums die Notwendigkeit zur stetigen Anpassung an das sich verändernde Umfeld sehen und somit Handlungsnotwendigkeiten ableiten. Unterlegt wird dies zusätzlich noch durch diese Aussagen der geschäftsführenden Direktion und der Personalleitung: *„[...] diesen Prozess der Modernität aufrecht zu erhalten ist ein laufender Prozess [...].“* (Interviewpartner 1, 2012), *„Die Prozessveränderung ist regelmäßig Ergebnis der Einrichtung eines völlig neuen Prozesses oder der Optimierung eines bestehenden Prozesses oder der Optimierung eines bestehenden Prozesses. In einer lebendigen Organisation ist dies ein fortwährender Vorgang und das Jüdische Museum Berlin ist eine lebendige Organisation.“* (Interviewpartner 6, 2012).

Auch die Mitarbeiter des Jüdischen Museums scheinen diesen Sinn für Veränderungen und deren Notwendigkeit verinnerlicht zu haben: *„[...] festfahren geht nicht.“* (Interviewpartner 3, 2012), *„[...] es ist doch wichtig auch in Bewegung zu bleiben, flexibel zu bleiben [...].“* (Interviewpartner 2, 2012), jede Ausstellung sei eine neue Herausforderung und man müsse sich auf neue Ideen einlassen und flexibel sein (vgl. Interviewpartner 5, 2012). Zwar gibt es durchaus auch die Tendenz zur Beharrung auf bestehenden Mustern: *„Ich hätte es immer als umgekehrt eingeschätzt, aber es ist ein Phänomen des Festhaltens am Status quo, eher in der Gesamtbelegschaft zu spüren, als das im Management oder in der Führung der Fall ist.“* (Interviewpartner 1, 2012), *„Das ist eine ganz normale menschliche Reaktion. Irgendwas ändert sich, man weiß nicht genau wie es dann aussieht, das ist Unsicherheit, also kommt erst einmal Ablehnung.“* (ebd.). Jedoch scheinen die Leitung und die Mitarbeiter mit dieser Form der Pfadabhängigkeit insofern adäquat umzugehen, als dass, wie bereits erläutert, das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Diskussion gefördert und verinnerlicht wird und darüber hinaus Mittel und Wege gefunden werden um diesen Formen der Reaktionen entgegenzuwirken: *„Die Kunst besteht darin frühzeitig eben einzubinden und sie zu diskutieren.“* (Interviewpartner 1, 2012), *„[...] wenn tatsächlich im organisatorischen Bereich des Museums etwas geändert wird. Das wird von der Direktion mit den einzelnen Mitarbeitern besprochen [...].“* (Interviewpartner 4, 2012). Aus der Sicht der Mitarbeiter fällt es somit einfacher mit Veränderungen umzugehen: *„Wir sind es eigentlich im Haus gewöhnt, dass jede Sonder-*

*ausstellung anders läuft und anders aussieht. Aber, dass jetzt tatsächlich die organisatorischen Abläufe anders sind, erlebe ich eigentlich als völlig undramatisch.*“ (Interviewpartner 4, 2012), *„Jedes Projekt wird neu zusammengewürfelt.“* (Interviewpartner 3, 2012), *„[...] dass ich mich erst einmal in die Sache reinfinden muss und muss dann sozusagen meinen Arbeitsbereich für mich dann noch einmal ganz neu buchstabieren. [...] und da bin ich eigentlich auch sehr froh, dass mir da ein gewisser Freiraum gelassen wird.“* (Interviewpartner 4, 2012).

Wenn auch das Umfeld des Museums nicht als allzu hochdynamisch angesehen werden kann: *„Im Laufe des Bestehens des Jüdischen Museums, [...], haben sich die Ansprüche im Grunde genommen nicht verändert.“* (Interviewpartner 1, 2012), wurden Herausforderungen und Ansprüche beschrieben, die von außen auf Institution wirken und somit Veränderungen innerhalb dieser anstoßen und Veränderungsbestrebungen antreiben. Bezeichnende Aussagen hierfür sind unter anderen: *„Ein Phänomen, [...], ist, dass die Zuwendungen des Staates weitestgehend gleich bleiben, gleichzeitig die strukturellen Kosten aber steigen. [...]. Das sind zwei Kostenfaktoren, die die Budgetmöglichkeit effektiv einschränken im Laufe der Jahre.“* (Interviewpartner 1, 2012), *„Und wir müssen jetzt einfach sehen, zweisprachig reicht gar nicht.“* (Interviewpartner 4, 2012), *„Berlin ist eine Stadt mit einer sehr vielfältigen Museums- und Kulturlandschaft. Das bedeutet aber naturgemäß auch, dass es starken Wettbewerb gibt unter den Museen. Man muss der Zielgruppe etwas Spektakuläres bieten.“* (Interviewpartner 6, 2012), *„Die Personalressourcen sind bisweilen dünn, sodass der Prozessoptimierung eine wichtige Bedeutung zukommt.“* (ebd.). Bestimmt aber ergeben sich durch Perspektivenwechsel der Besucher neue Herausforderungen an den Untersuchungsgegenstand. Diesen Perspektivenwechsel in der Herangehensweise der Besucher beschreiben fast alle Interviewten und auch die daraus abgeleiteten Anforderungen an die Bearbeitung des Themas und der Ausstellungen. Herausgegriffen sei hier ein Zitat, dass dieses am besten verdeutlicht: *„[...] die Rezeption der Geschichte der Juden in Deutschland verändert sich dadurch, dass die Generation, die unmittelbar vom Holocaust betroffen war, ausstirbt und das stellt neue Fragen an den Untersuchungs- oder Darstellungsgegenstand des Jüdischen Museums und die Besucher treten anders heran. Insofern sind strategische Ziele das zu entwickeln und die Dauerausstellung entsprechend anzupassen.“* (Interviewpartner 1, 2012).

Das Abtasten des Umfeldes, dem eine wichtige Rolle in der Identifikation von Verbesserungspotentialen zugeschrieben wird, findet im Jüdischen Museum über unterschiedlichste

Kanäle statt. Neben den in diesem Zusammenhang auch anwendbaren, bereits identifizierten Aktivitäten, wie dem Sammeln und Auswerten von Besuchermeinungen und der Wissensakquise durch Externe, werden die Folgenden als Indikatoren für Such- und/oder Scanfähigkeiten identifiziert: *„Ferner kommt die Informationsgewinnung über reale Netzwerke in Betracht. Die Stiftung Jüdisches Museum Berlin ist beispielsweise Mitglied im Netzwerk Personal und Personalentwicklung der Geschäftsbereichsbehörden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.“* (Interviewpartner 6, 2012), *„Da ist zum einen die Informationsgewinnung über klassische Kanäle oder moderne Informationsportale: Bücher Zeitschriften, Mund-zu-Mund-Propaganda oder das Internet und soziale Netzwerke.“* (ebd.), *„Da muss man Wissen einkaufen, oder sich selbst fortbilden [...].“* (Interviewpartner 3, 2012), *„Aber das ist auch der Austausch mit Kollegen außerhalb des Hauses [...].“* (Interviewpartner 1, 2012). An dieser Stelle ist zu bemerken, dass auch beim Thema Wissens- und Informationsakquise die leitende Instanz wesentlich auf das Gespräch mit den Mitarbeitern verwies, woraus auch abgelesen werden kann, dass Informationen tatsächlich von allen Seiten, aus allen Bereichen heraus, beachtet und genutzt werden: *„Der wesensbestimmende Faktor ist das Gespräch mit den Mitarbeitern, [...].“* (Interviewpartner 1, 2012).

Wie aber wird dieses erworbene Wissen nutzbar gemacht und zur Überarbeitung oder Neuschaffung von Kompetenzen und Routinen genutzt? Als erstes Anzeichen abgeleiteter Lern-, Integrations- oder Koordinationsprozesse soll hier die intensive Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Bereichen und Mitarbeitern im Museum identifiziert werden, da gute Kommunikationswege das Durchdringen einer Organisation mit Informationen gewährleisten und somit Lern- und Veränderungsprozesse anstoßen. Intensiver Austausch in den unterschiedlichsten Kommunikationsrunden und intensive Diskussionen wurden bereits unter dem Blickwinkel der Reflektion mit Zitaten hinterlegt, diese können auch unter diesem Punkt als Beweis funktionierender Kommunikationsstrukturen dienen. Weiterhin lassen sich die immer wieder alternierende Zusammensetzung der Projektteams und die Bildung von interdisziplinären Arbeitsgruppen als Treiber des von Lern- und Wissensintegrationsprozessen identifizieren: *„Und dass ein Arbeiten praktiziert wird, dass ganz stark darauf baut, dass interdisziplinär gearbeitet wird.“* (Interviewpartner 4, 2012), *„[...] jedes Projekt wird neu definiert.“* (Interviewpartner 3, 2012). Auch die Möglichkeit neue Wege und Vorgehensweisen experimentell zu erproben scheint im Jüdischen Museum gegeben und praktiziert zu werden. Solch ein Vorgehen kann institutionelles Lernen wesentlich vorantreiben, denn die Freiheit etwas auszuprobieren und Schlüsse daraus zu ziehen ermöglicht die erfahrungsbasierte Optimierung

bestehender oder neuer Prozesse. Interviewpartner 5 beschrieb in diesem Zusammenhang die Durchführung eines, wie er es selbst betitelte, Experiments, bei dem probiert wurde einen detaillierten Ablaufplan für die Erarbeitung von Sonderausstellungen anhand von 250 Positionen aufzustellen. In der Erprobung dessen wurde jedoch erkannt, dass die Pflege dessen zu aufwendig und kompliziert war und die Arbeitsabläufe eher aufhielt. So wurde eine gröbere Version des Plans erhalten. Dies hätte aber insgesamt zu Unsicherheitsabbau und Strukturierung der Arbeitsabläufe beigetragen (vgl. Interviewpartner 5, 2012). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Bereichsverantwortlichen auch die Möglichkeit gelassen wird, eigene Lösungswege herauszuarbeiten und Veränderungen selbstständig zu implementieren: *„Also, dass nicht von Anfang an von Oben nach Unten zu mir gesagt wird, [...] dein Arbeitsbereich ist jetzt so und so, sondern, dass ich die Möglichkeit habe erst einmal mit der Mitarbeiterin zu sprechen und mich abzustimmen.“* (Interviewpartner 4, 2012).

Die Definition dynamischer Fähigkeiten als reflektierende Routinen setzt jedoch nicht nur die Reflektion an sich, sondern darüber hinaus, als zweites wichtiges Moment, die routinierte Durchführung dieser voraus. Als routiniert beschrieben werden können anhand dieser Untersuchung mit Sicherheit untergeordnete Vorgänge, wie regelmäßige Kommunikationsrunden und Diskussionen, aber auch der Sinn für und die Suche nach Veränderungen und Einflüssen im Umfeld der Unternehmung. Daraus ergibt sich jedoch auch der Schluss, dass die Rekonfiguration bestehender Routinen zu großen Teilen auf der wahrgenommenen Notwendigkeit, die sich aus dem Umfeld ergibt, entspringt. Ein wirklich routiniertes Reflektieren müsste sich aber auch ohne äußeren Einfluss ergeben, wenn es als fester Bestandteil der Arbeitsweise implementiert worden ist, damit es sich von Winters „ad-hoc-problem-solving“ (Winter 2003, 992) abheben kann. Dies jedoch tut hier der Identifikation von dynamischen Fähigkeiten keinen Abbruch, denn ein routiniertes Umgehen mit Veränderungen und das stetige Eingestelltsein auf diese hebt sich doch zu Genüge von einer schnellen Notlösung ab und ist dem Jüdischen Museum anhand der erfolgten Interpretation durchaus zuzuordnen.

Eine weitere Erkenntnis, die sich im Laufe der Interpretation ergab, ist, dass der Sinn für Veränderungen, das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen, als weiterer wichtiger Faktor in der Identifikation von dynamischen Fähigkeiten demaskiert werden konnte. Denn über die Wichtigkeit der Annahmen des Managements hinaus wurde beobachtet, dass dies doch für die Implementierung von Veränderungen nicht ausreichen würde, da auch die Mitarbeiter hierfür einen Sinn und Verständnis entwickelt haben müssen. Dies scheint hier der

Grund zu sein, warum die Institution auch als Ganze in der Lage ist bestehende Routinen zu hinterfragen und zu rekonfigurieren.

#### **4. Fazit**

Zusammenfassend wurde durch die Erhebung mittels Interviews routiniertes Reflektieren als dynamische Fähigkeit im Museum identifiziert. Diese dynamische Fähigkeit jedoch gestaltet sich durch und kann messbar gemacht werden anhand zugrundeliegender Routinen. Diese sind im erforschten Zusammenhang: Kommunikations-, Lern-, Such-, Wissensintegrations- und Koordinationsfähigkeiten. Als bedeutende Einflussfaktoren konnten das Management, das Umfeld und dessen Dynamik und der Sinn der Mitarbeiter für die Notwendigkeit von Veränderungen bestätigt, beziehungsweise identifiziert werden. Pfadabhängigkeit spielt insofern als Einflussfaktor eine untergeordnete Rolle, als dass festgestellt wurde, dass ein Bewusstsein für die Angst vor Veränderungen und Beharrungstendenzen entwickelt wurde und diese somit als feste Größe schon in den Veränderungsprozess eingebunden werden und Mittel und Wege gefunden wurden mit diesen hemmenden Faktoren umzugehen. Insofern ist die mögliche negative Auswirkung der Pfadabhängigkeit auf Veränderungsprozesse in diesem Fall bereits bearbeitet und überwunden worden.

Die aufgrund des Umfangs und der Erhebungsform unvermeidlichen Limitationen der vorliegenden Arbeit sollen hier jedoch nicht außer Acht gelassen werden: Zu beachten ist, dass die Interpretation der Interviews doch entscheidend durch die Herangehensweise der Verfasserin geprägt ist und eine zusätzliche quantitative Unterlegung der Ergebnisse gewiss darüber hinaus geeignet und sinnvoll wäre. Weiterhin können aufgrund der niedrigen Fallzahl schwer pauschale Aussagen über den öffentlichen Sektor getroffen werden. Weitere quantitative und qualitative Forschungen würden hier freilich zu höherem Erkenntnisgewinn beitragen und sind von Nöten um den ausgeführten Ansatz differenzierter zu hinterlegen. An dieser Stelle sei beachtet, dass sich der Untersuchungsgegenstand durch ein wesentliches Merkmal von anderen öffentlichen Institutionen unterscheidet: Das alltägliche Geschäft eines Museums ist insofern bereits die Veränderung, als dass es die selbstverständliche Aufgabe eines Museums ist, seinen Ausstellungsgegenstand ständig zu verändern. Demnach gehört die Veränderung an sich bereits zu den Grundaufgaben- und Herausforderungen des Untersuchungsgegenstands, was sicherlich auch dazu beigetragen hat, dass die Bereitschaft zur Veränderung identifiziert

und belegt werden konnte. Dies wirft die Frage auf, ob Museen eventuell mehr als andere öffentliche Einrichtungen bereits vom Thema her prädestinierter für die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten, die Schaffung von Routinen, die bestehende Routinen verändern, sind.

Nichtsdestotrotz konnten auch durch die qualitative Herangehensweise dynamische Fähigkeiten im Museum identifiziert werden und darüber hinaus Faktoren, die sich auf die Entstehung derer auswirken können. Solche Formen der Unterlegung sind wohl von Nöten um dem so oft als vage kritisierten Konzept der Dynamic Capabilities Struktur und Form zu verleihen. Denn auch hier kann wohl nur durch Erproben und stetigem Auseinandersetzen ein Weg gefunden werden die dynamischen Fähigkeiten als vollwertige und einheitliche Theorie in der Wissenschaft zu implementieren. Ein durch Interviews ermöglichter und aus der Nähe geworfener Blick in eine öffentliche Unternehmung ermöglichte hier einen tiefen Einblick in die Denk- und Arbeitsweisen der einzelnen Personen, deren Meinungen, wie gezeigt wurde, doch wesentlich dazu beitragen, welche Fähigkeiten herausgebildet werden und welche nicht. Somit ist die kontinuierliche Reflektion innerhalb einer Unternehmung keine Entscheidung der Organisation an sich, sondern eine Einstellung, die aber durch alle Bereiche hindurch verinnerlicht werden muss.

Das untersuchte Konzept bietet Institutionen des öffentlichen Sektors eine Möglichkeit dem Veränderungswillen unserer Zeit zu folgen, ohne dabei mit großen Bedenken in eine vage Zukunft blicken zu müssen, denn auch der Sinn für die Notwendigkeit von Neuerungen ist plan- und organisierbar und im Endeffekt nicht mehr, als die Selbstverständlichkeit Arbeitsweisen stetig zu hinterfragen und wenn nötig zu überarbeiten.

## **Anhang**

### **Anhang 1: Interviewleitfaden**

→ mit Pfeil gekennzeichnete Fragen markieren Abwandlungen für Mitarbeiterbefragungen

#### (0) Frage zur Person

0. Bitte beschreiben Sie kurz Ihren Tätigkeitsbereich innerhalb des Museums!

#### (1) Einstieg

1. Was macht die Organisation von Museen im Gegensatz zu anderen öffentlichen Kultureinrichtungen besonders?
2. Wie haben sich externe Ansprüche an Sie und Ihre Arbeit in den letzten Jahren verändert?

*Ggf: Frage nach Budgetvorgaben, Besuchererwartungen*

3. Beschreiben Sie langfristig abgesteckte Ziele des Museums!

→ (Mitarbeiter): Beschreiben Sie Zielvereinbarungen, die getroffen wurden!

→ *Ggf: Mitgestaltung?*

4. Welche Handlungsnotwendigkeiten bestehen darüber hinaus?

*Ggf: Welche Potenziale können darüber hinaus noch ausgeschöpft werden?*

#### (2) dynamische Routinen

## **Suchen**

5. Was sind die wichtigsten Prozesse des Museumsalltags?

*Ggf: Was sind die wichtigsten Aktivitäten?*

*Kernkompetenzen?*

→ (Mitarbeiter): Was sind die wichtigsten Aktivitäten Ihres Arbeitsalltags?

→ In welche Prozesse sind diese eingebettet?

6. Wie werden diese verändert?

7. Welche Informationen werden dazu genutzt?

8. Beschreiben Sie den Austausch mit anderen Museen!

*Ggf: Bestehen Kooperationen/Partnerschaften?*

*Inwieweit wurde in der Vergangenheit von diesen profitiert?*

### **Interaktion**

9. An welchen größeren Projekten arbeiten Sie gerade?

*Auswahl eines Projekts!*

10. Beschreiben Sie die Zusammenarbeit bei der Durchführung eines Projekts!

11. Konnte bei der Durchführung auf Erfahrungen aus anderen Projekten zurückgegriffen werden?

12. Wie funktioniert generell die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Museums?

*Ggf: Konfliktpunkte?*

→ (Mitarbeiter): Wie arbeiten Sie mit anderen Abteilungen/Bereichen zusammen?

→ *Ggf: Konfliktpunkte?*

### (3) Einflussgrößen

#### **Historische Entwicklung, Lernbarrieren, Beharrungstendenzen**

13. Welche neuen Ideen wurden in letzter Zeit eingebracht?

*Ggf: Welche wurden umgesetzt? Welche nicht und warum?*

→ (Mitarbeiter): An wen können Sie sich mit neuen Ideen wenden?

14. Wie reagieren Mitarbeiter auf Veränderungen?

*Ggf: Was denken Sie woran das liegt? Warum?*

→ (Mitarbeiter): Erinnern Sie sich an grundlegende Veränderungen?

→ *Ggf: Was hat dazu geführt?*

15. Beschreiben Sie die Kommunikation zwischen Ihren Mitarbeitern!

*Ggf: Formell, informell?*

→ (Mitarbeiter): Beschreiben Sie den Erfahrungsaustausch mit Kollegen!

### (4) Ausstieg

16. Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte der Arbeit in Ihrem Museum, die im Interview zu kurz gekommen sind?

**Vielen Dank für das Gespräch!**

## Anhang 2: Relevante Zitate der Interviewpartner

<u>Faktor</u>	<u>Interviewpartner</u>	<u>Belegende Zitate</u>
Reflexion	1	„Dann werden wir natürlich auch beraten, [...] ob es Optimierungspotential gibt [...].“
	2	„[...] ist letztendlich so organisiert, [...] dass es viele Dinge outsourced, [...].“
	3	„Klar gibt es auch die Bereichsleiterrunde, die einmal monatlich tagt [...].“ „Und natürlich gibt es dann sehr oft Dinge, wo Schluss ist, da wo man sich dann externer Fachleute bedient.“
	4	„Da gibt es natürlich noch die regelmäßigen Runden, wo man sozusagen Bericht erstattet, aus denen sich dann aber auch immer so ein paar neue Diskussionen ergeben.“
		„Die Gäste haben bei uns die Möglichkeit direkt im Museum am Infocounter ihre Kommentare abzugeben, aber wir sind auch über eine externe E-Mail-Adresse erreichbar und wir haben eigentlich den Ehrgeiz wirklich alle Anfragen am selben Tag noch zu beantworten und darauf zu reagieren.“
		„[...] immer wieder die Rückkopplung zur Direktion. Also in meinem Bereich sieht das so aus, dass [...] wir uns einmal monatlich [...] treffen.“, „Da wird dann auch von meiner Seite natürlich gesagt, [...], wie ich das sehe.“
		„[...] so ein fester Termin, der einmal im Monat stattfindet, ist eine gute Form der Kommunikation.“
		„[...] montags immer eine Informationsrunde, [...] Es wird sich darüber ausgetauscht was

		<p><i>für diese Woche ansteht, wie ist die letzte Woche gelaufen.“</i></p> <p><i>„Sondern einfach auch um seine Meinung zu der Art und Weise der Zusammenarbeit in unserem Haus zu wissen.“</i></p>
	5	<p>- nach einer nicht erfolgreichen Kunstausstellung sei zwar Manöverkritik geübt worden, eine detaillierte Auswertung sei jedoch nicht erfolgt</p> <p>- Inhaltlich gäbe es viele Diskussionen, die Arbeitsweise an sich werde alle zwei Jahre in Strukturgesprächen besprochen</p>
Management	1	<i>„[...] diesen Prozess der Modernität aufrecht zu erhalten ist ein laufender Prozess [...].“</i>
	2	<i>„Aber die Vorgabe oder die Idee für solch eine Stoßrichtung kommt durchaus von ihm (dem Direktor).“</i>
		<i>„In solchen Themenbereichen ist er dann jemand, der auch sehr die Diskussion vorantreibt und forciert.“</i>
	4	<i>„Wir arbeiten seit verganginem Jahr mit einer strategischen Zielsetzung, [...]]. Diese Zielsetzung wird von der Direktion vorgegeben.“</i>
	6	<i>„Das Change-Management ist somit auch für unser Haus von großer Bedeutung. Häufig werden solche Prozesse von der Direktion angestoßen.“</i>
		<i>„Die Prozessveränderung ist regelmäßig Ergebnis der Einrichtung eines völlig neuen Prozesses oder der Optimierung eines bestehenden Prozesses oder der Optimierung eines bestehenden Prozesses. In einer lebendigen Organisation ist dies ein fortwährender Vorgang und das Jüdische Museum Berlin ist eine lebendige Organisation.“</i>

Sinn für Veränderungsnotwendigkeit	2	„[...] es ist doch wichtig auch in Bewegung zu bleiben, flexibel zu bleiben [...].“
	3	„[...] festfahren geht nicht.“
	5	- jede Ausstellung sei eine neue Herausforderung und man müsse sich auf neue Ideen einlassen und flexibel sein
Pfadabhängigkeit	1	„Ich hätte es immer als umgekehrt eingeschätzt, aber es ist ein Phänomen des Festhaltens am Status quo, eher in der Gesamtheitsbelegschaft zu spüren, als das im Management oder in der Führung der Fall ist.“
		„Das ist eine ganz normale menschliche Reaktion. Irgendwas ändert sich, man weiß nicht genau wie es dann aussieht, das ist Unsicherheit, also kommt erst einmal Ablehnung.“
		„Die Kunst besteht darin frühzeitig eben einzubinden und sie zu diskutieren.“
	3	„Jedes Projekt wird neu zusammengewürfelt.“
Umfeld/Suchen	4	„[...] wenn tatsächlich im organisatorischen Bereich des Museums etwas geändert wird. Das wird von der Direktion mit den einzelnen Mitarbeitern besprochen [...].“
		„Wir sind es eigentlich im Haus gewöhnt, dass jede Sonderausstellung anders läuft und anders aussieht. Aber, dass jetzt tatsächlich die organisatorischen Abläufe anders sind, erlebe ich eigentlich als völlig undramatisch.“
		„[...] dass ich mich erst einmal in die Sache reinfinden muss und muss dann sozusagen meinen Arbeitsbereich für mich dann noch einmal ganz neu buchstabieren. [...] und da bin ich eigentlich auch sehr froh, dass mir da ein gewisser Freiraum gelassen wird.“
	1	„Im Laufe des Bestehens des Jüdischen Museums, [...], haben sich die Ansprüche im Grunde

<p>genommen nicht verändert.“</p> <p>„Ein Phänomen, [...] ist, dass die Zuwendungen des Staates weitestgehend gleich bleiben, gleichzeitig die strukturellen Kosten aber steigen. [...] Das sind zwei Kostenfaktoren, die die Budgetmöglichkeit effektiv einschränken im Laufe der Jahre.“</p> <p>„[...] die Rezeption der Geschichte der Juden in Deutschland verändert sich dadurch, dass die Generation, die unmittelbar vom Holocaust betroffen war, ausstirbt und das stellt neue Fragen an den Untersuchungs- oder Darstellungsgegenstand des Jüdischen Museums und die Besucher treten anders heran. Insofern sind strategische Ziele das zu entwickeln und die Dauer- ausstellung entsprechend anzupassen.“</p> <p>„Dann werden wir natürlich auch beraten, [...], ob es Optimierungspotential gibt [...].“</p> <p>„[...] ist letztendlich so organisiert, [...], dass es viele Dinge outsourced, [...].“</p> <p>„Aber das ist auch der Austausch mit Kollegen außerhalb des Hauses [...].“</p> <p>„Der wesensbestimmende Faktor ist das Gespräch mit den Mitarbeitern, [...].“</p>	
<p>„Und natürlich gibt es dann sehr oft Dinge, wo Schluss ist, da wo man sich dann externer Fachleute bedient.“</p> <p>„Da muss man Wissen einkaufen, oder sich selbst fortbilden [...].“</p> <p>„Und wir müssen jetzt einfach sehen, zweisprachig reicht gar nicht.“</p>	<p>3</p>
	<p>4</p>

		<p>„Die Gäste haben bei uns die Möglichkeit direkt im Museum am Infocounter ihre Kommentare abzugeben, aber wir sind auch über eine externe E-Mail-Adresse erreichbar und wir haben eigentlich den Ehrgeiz wirklich alle Anfragen am selben Tag noch zu beantworten und darauf zu reagieren.“</p> <p>„Sondern einfach auch um seine Meinung zu der Art und Weise der Zusammenarbeit in unserem Haus zu wissen.“</p>
	6	<p>„Berlin ist eine Stadt mit einer sehr vielfältigen Museums- und Kulturlandschaft. Das bedeutet aber naturgemäß auch, dass es starken Wettbewerb gibt unter den Museen. Man muss der Zielgruppe etwas Spektakuläres bieten.“</p> <p>„Die Personalressourcen sind bisweilen dünn, sodass der Prozessoptimierung eine wichtige Bedeutung zukommt.“</p> <p>„Ferner kommt die Informationsgewinnung über reale Netzwerke in Betracht. Die Stiftung Jüdisches Museum Berlin ist beispielsweise Mitglied im Netzwerk Personal und Personalentwicklung der Geschäftsbereichsbehörden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.“</p> <p>„Da ist zum einen die Informationsgewinnung über klassische Kanäle oder moderne Informationsportale: Bücher Zeitschriften, Mund-zu-Mund-Propaganda oder das Internet und soziale Netzwerke.“</p>
Lernen, Integration, Koordination	2	„Klar gibt es auch die Bereichsleiterrunde, die einmal monatlich tagt [...].“
	3	„Da gibt es natürlich noch die regelmäßigen Runden, wo man sozusagen Bericht erstattet,

	<p>aus denen sich dann aber auch immer so ein paar neue Diskussionen ergeben.“</p> <p>„[...] jedes Projekt wird neu definiert.“</p>	
4	<p>„[...] immer wieder die Rückkopplung zur Direktion. Also in meinem Bereich sieht das so aus, dass [...] wir uns einmal monatlich [...] treffen.“, „ Da wird dann auch von meiner Seite natürlich gesagt, [...] wie ich das sehe.“</p> <p>„[...] so ein fester Termin, der einmal im Monat stattfindet, ist eine gute Form der Kommunikation.“</p> <p>„[...] montags immer eine Informationsrunde, [...]. Es wird sich darüber ausgetauscht was für diese Woche ansteht, wie ist die letzte Woche gelaufen.“</p> <p>„Sondern einfach auch um seine Meinung zu der Art und Weise der Zusammenarbeit in unserem Haus zu wissen.“</p> <p>„Und dass ein Arbeiten praktiziert wird, dass ganz stark darauf baut, dass interdisziplinär gearbeitet wird.“</p> <p>„Also, dass nicht von Anfang an von Oben nach Unten zu mir gesagt wird, [...] dein Arbeitsbereich ist jetzt so und so, sondern, dass ich die Möglichkeit habe erst einmal mit der Mitarbeiterin zu sprechen und mich abzustimmen.“</p>	
5	<p>- Inhaltlich gäbe es viele Diskussionen, die Arbeitsweise an sich werde alle zwei Jahre in Strukturgesprächen besprochen</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Experiment, bei dem probiert wurde einen detaillierten Ablaufplan für die Erarbeitung von Sonderausstellungen anhand von 250 Positionen aufzustellen</li> <li>- In der Erprobung dessen wurde jedoch erkannt, dass die Pflege dessen zu aufwendig und kompliziert war und die Arbeitsabläufe eher aufhielt</li> <li>- So wurde eine gröbere Version des Plans erhalten</li> <li>- Dies hätte aber insgesamt zu Unsicherheitsabbau und Strukturierung der Arbeitsabläufe beigetragen</li> </ul>	
--	---	--

**Interviewpartner:**

Interviewpartner 1 (2012), Direktionsebene, geführt vom Verfasser am 28.02.2012

Interviewpartner 2 (2012), Assistenz des Direktors, geführt vom Verfasser am 7.3.2012

Interviewpartner 3 (2012), Gebäudemanagement, geführt vom Verfasser am 7.3.2012

Interviewpartner 4 (2012), Besucherbetreuung, geführt vom Verfasser am 7.3.2012

Interviewpartner 5 (2012), Wechselausstellungen, geführt vom Verfasser am 9.3.2012 (ohne Transkription)

Interviewpartner 6 (2012), Personal, geführt vom Verfasser am 14.3.2012

## Literaturverzeichnis

**Ambrosini, Véronique; Bowman, Cliff (2009):** What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? In: *International Journal of Management Reviews* 11 (1), S. 29–49.

**Ambrosini, Véronique; Bowman, Cliff; Collier, Nardine (2009):** Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. In: *British Journal of Management* 20, S. 9-24.

**Arend, R. J.; Bromiley, P. (2009):** Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? In: *Strategic Organization* 7 (1), S. 75–90.

**Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.

**Barreto, I. (2010):** Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. In: *Journal of Management* 36 (1), S. 256–280.

**Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 156 Abbildungen und 87 Tabellen. 4. Aufl. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer.

**Danneels, Erwin (2008):** Organizational antecedents of second-order competences. In: *Strategic Management Journal* 29 (5), S. 519–543.

**Danneels, Erwin (2002):** The dynamics of product innovation and firm competences. In: *Strategic Management Journal* 23 (12), S. 1095–1121.

**Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey A. (2000):** Dynamic capabilities: what are they? In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11), S. 1105–1121.

**Galunic, D. Charles; Eisenhardt, Kathleen M. (2001):** Architectural Innovation and modular corporate Forms. In: *Academy of Management Journal* 44 (6), S. 1229–1249.

**Hartz, Nikola (2009):** Betriebswirtschaftliche Steuerung in Museen. Eine Untersuchung anhand der Berliner Landesmuseen. [Kromsdorf]: VDG Weimar.

- Helfat, Constance E. (2007):** Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Helfat, Constance E. (2003):** The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities. Emergence, development, and change. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2003):** The dynamic resource-based view: capability lifecycles. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 997–1010.
- Helfat, C. E.; Peteraf, M. A. (2009):** Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. In: *Strategic Organization* 7 (1), S. 91–102.
- Helfat, Constance E. (1997):** Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of r&d. In: *Strategic Management Journal* 18 (5), S. 339–360.
- John, Hartmut; Dauschek, Anja (2008):** Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit. [Ottweiler], Bielefeld: SMV, Saarländischer Museumsverband; Transcript.
- Karim, Samina (2006):** Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units. In: *Strategic Management Journal* 27 (9), S. 799–823.
- Karim, Samina; Mitchell, Will (2000):** Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11), S. 1061–1081.
- Maritan, C.A.; Peteraf, M.A. (2007):** Dynamic capabilities an Organizational Processes. In: Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.A.; Singh, H.; Teece, D.J.; Winter, S.G. (Hrsg.): *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, S. 30-46.
- Moldaschl, Manfred (2006):** Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (eds.): *Management von Kompetenz. Managementforschung*, Vol. 16, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 1-36.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1982):** An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.

- Pablo, Amy L.; Reay, Trish; Dewald, James R.; Casebeer, Ann L. (2007):** Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. In: *Journal of Management Studies* 44 (5), S. 687–708.
- Pavlou, Paul A.; El Sawy, Omar A. (2011):** Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: *Decision Sciences* 42 (1), S. 239–273.
- Peng, D. X.; Schroeder, Roger G.; Shah, R. (2008):** Linking routines to operations capabilities: A new perspective. Conference Paper.
- Penrose, Edith Tilton (1995):** The theory of the growth of the firm. 3. Aufl. Oxford ;, New York: Oxford University Press.
- Piening, Erk P. (2011):** Prozessdynamiken der Implementierung von Innovationen. Eine empirische Analyse dynamischer Fähigkeiten und ihrer Wirkung in Krankenhäusern. In: *Prozessdynamiken der Implementierung von Innovationen*.
- Rosenbloom, Richard S. (2000):** Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11), S. 1083–1103.
- Stiftung Jüdisches Museum Berlin:** JMB-Organisation, <http://www.jmberlin.de/main/DE/04-Rund-ums-Museum/03-Organisation/00-organisation.php>, recherchiert am: 31.02.1012
- Teece, David J. (2007):** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13), S. 1319–1350.
- Teece, David J. (2009):** Dynamic capabilities and strategic management. Organizing for innovation and growth. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.
- Wang, Catherine L.; Ahmed, Pervaiz K. (2007):** Dynamic capabilities: A review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 9 (1), S. 31–51.
- Wernerfelt, Birger (1984):** A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171–180.

**Winter, Sidney G. (2003):** Understanding dynamic capabilities. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 991–995.

**Yin, Robert K. (2009):** Case study research. Design and methods. 4. Aufl. Los Angeles, Calif: Sage Publications.

**Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry J.; Davidsson, Per (2006):** Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. In: *Journal of Management Studies* 43 (4), S. 917–955.

**Zollo, Maurizio; Winter, Sidney G. (2002):** Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science* 13 (3), S. 339–351.

**Zott, Christoph (2003):** Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. In: *Strategic Management Journal* 24 (2), S. 97–125.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

## **Einverständniserklärung**

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und gespeichert wird.

Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift



## **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### **In dieser Reihe erschienen:**

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526
- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 63645