

Vom Projekt zum Veränderungsprozess

Praxisansätze zu Finanzierung und Gestaltung anhand des Diversifizierungsprojekts QueerSchnitt (AT)

Referentin: Elfi Carle

Stabsstelle Kulturelle Teilhabe, LMW

09.10.2025

Kurz und knapp: Über das „Projekt“ QueerSchnitt (AT)



Heute:
Werkstattbericht

... für das LMW ist das neu.

- QueerSchnitt (AT) ist die Pilotphase zur langfristigen Diversifizierung der Schausammlungen am LMW
- Für die Jahre 2024–2026 beschäftigt sich das Projekt mit Queerer Landeskulturgeschichte
- Neue, agilere und abteilungsübergreifende Arbeitsweise intern
- Neue, machtsensible Kooperationsarbeit und gemeinsam beantragte Prozessförderung mit Externen aus der Freien Szene
- Neues Modell für die Mitarbeit und Sensibilisierung aller Kolleg*innen
- Thematisch und in der Herangehensweise „neu“, marginalisierte Perspektiven in der Dauerausstellung sichtbar zu machen und das Haus parallel thematisch zu sensibilisieren

Ablauf

Planung

- „Wir müssen“ vs. „Wir wollen“
- Projektitis vs. gemeinsamer Veränderungsprozess

Umsetzung

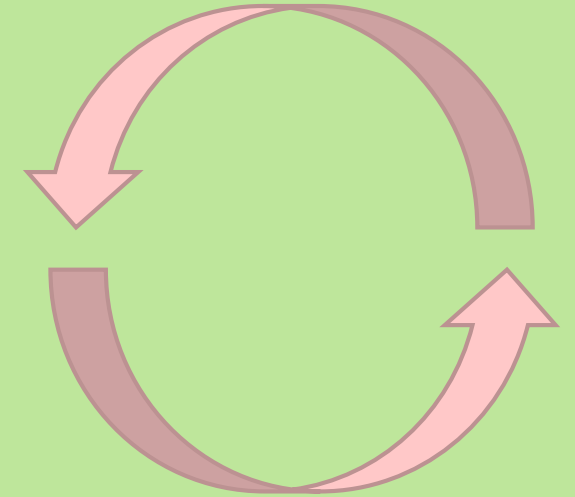
- Auf Vertrauen bauen
- Und nochmal: Mit Geduld durch heiße Phasen

Verbesserung

- Veränderungsschmerz
- Offen über Schwieriges sprechen

Verstetigung

- „So geht es nicht mehr“: Mit strukturellem Lernen umgehen
- Achtung: Brain Drain!



Planung

„Wir müssen“ vs. „Wir wollen“

- Prozessförderung ist i.d.R. Struktur- und/oder Anschubförderung zur Unterstützung von lang-/längerfristigen Veränderungsprozessen, z.B. in Richtung von Öffnung und Diversität, Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung
- Oft ist die Fördersumme u.a. für Konzeptentwicklung, Begleitung, Beratung vorgesehen, oder kann ausschließlich so genutzt werden
- Für scharf begrenzte Projekte ohne Raum für Wiederholung bzw. Lern- und Entwicklungsschritte ist Prozessförderung eher nicht geeignet

Aus Erfahrung:

- Planung nach Veränderungsbedarf ausrichten, nicht nach Fördermöglichkeiten
- Responsiv, nicht reaktiv Prozesse anstoßen und klare Ziele setzen

Planung

„Projektitis“ vs. gemeinsamer Veränderungsprozess

- Prozessförderung soll Veränderung ermöglichen, statt „nur“ Projekte abzuschließen
- Veränderung betrifft nicht nur Strukturen, Programme und Finanzen, sondern
 - Veränderung betrifft **Menschen, deren Verständnis ihrer Arbeit und deren Zusammenarbeit**

Aus Erfahrung:

- Verantwortung von Anfang an auf viele Schultern verteilen, auch die der Leitung
- Veränderung funktioniert nicht an der Organisation und den „Vielen“ vorbei, daher
- die ganze Organisation informieren und Raum für Rückfragen, Impulse und Feedback einplanen

Durchführung

Auf Vertrauen bauen

- Vertrauen ist eine notwendige Arbeitsressource in Veränderungsprozessen
- Je besser Personen sich kennen, desto besser können sie einander verstehen, Konflikte führen und überwinden
- In die Kompetenzen und Entscheidungen der Anderen vertrauen, d.h. laufendes Weiterarbeiten, auch wenn jemand fehlt

Aus Erfahrung:

- Genug Zeit und Raum für Teambuilding, Kennenlernen und Aushandlungen geben
- Offen sein für die Anpassung an verschiedene Bedürfnisse, unabhängig der Hierarchiestufe
- Kleine Alltagsrituale schaffen, z.B. gemeinsames Frühstück

Durchführung

Und nochmal: Mit Geduld und durch heiße Phasen

- Veränderungsprozesse können Unsicherheit, Gegenwind und weiteren Veränderungsbedarf auslösen und Reaktion erfordern
- Prozessförderung lässt daher häufig bedarfsorientiert Veränderungen der Mittelverwendung zu

Bei der Ressourcen(um-)planung beachten: Für wen findet die Veränderung statt?

→ Für die i.d.R. wenigen Personen, die sich wahrnehmbar/laut beschweren?

→ Für die Mehrzahl der stillen Mitmachenden, deren Einvernehmen aber oft nicht wahrnehmbar ist?
Wie erfahren wir mehr über deren Bedürfnisse?

Aus Erfahrung:

- In heißen Phasen nicht vereinzeln lassen, immer mind. zu zweit für Veränderungsthemen eintreten
- Sorgsam mit Ressourcen umgehen, eher in Richtung der Mitmachenden steuern
- Arbeitsschritte laufend evaluieren und bei Bedarf anpassen, sodass sie fürs Haus funktionieren

Verbesserung

Veränderungsschmerz

- Lernen ist leichter als Ent-Lernen
- Erfolg von Prozessen nicht am reinen Stattfinden oder am Projektende messbar
- Veränderung ist aktiv und passiert in Bewegung – teils ist das erschöpfend

→ Was ist für uns **Prozesserfolg**? Z.B. konsequent in Bewegung bleiben !?

→ Was ist für uns die **Prozessqualität**? Z.B. Wirkung und Erfahrungen



Prozesse
brauchen
Ziele !

Aus Erfahrung:

- Wenn auch manchmal anstrengend, wenn Lernen und Irritationen passieren, verändert sich etwas
- Wert auf gute Lernerfahrungen legen
- Konsequent, aber offen und zugänglich, weitermachen und immer wieder auf die Zielsetzung blicken

Verbesserung

Offen über Schwieriges sprechen

- Prozesse fördern Veränderung, dabei kann auch einiges schief gehen
 - Strategisches Ausprobieren gehört zu Veränderung dazu, daher auch Sprechen über „Scheitern“ und Schwieriges
- Aushandlung von Konflikten und Dokumentation von Lernwerten ist wichtig für die Fortsetzung von Prozessen
- Prozessförderung braucht daher i.d.R. deutlich mehr der Ressource:
Zeit außerhalb reiner Projekt-/Inhaltsbearbeitungszeit

Aus Erfahrung:

- Viel Zeit einplanen, auch außerhalb inhaltlicher Zielsetzung
- Wert auf eine gute Dokumentation legen, die auch Lernwerte einschließt und diese für die Organisation nutzbar macht

Verstetigung

„So geht es nicht mehr“: Mit strukturellem Lernen umgehen

- Wenn alternative Arbeitsformate und Sensibilisierungsangebote geschaffen werden, werden sich entsprechende Lernergebnisse bei den Mitarbeitenden einstellen
 - Eigene und andere Bedürfnisse werden eher erkannt und benannt
 - Bisher ggf. kollektiv „geduldete“ Prozesse oder Strukturen werden eher angesprochen, auch wenn sie nur Einzelpersonen betreffen
- „Die Aushalte-Toleranz sinkt“
- Auch nach Projektende werden die Lernwerte weiter vorhanden sein, ein Zurück zu alten Strukturen oder Arbeitsweisen ist in der Regel nicht ohne Weiteres möglich

Aus Erfahrung:

- Sensibilisierung parallel mit langfristiger Organisationsentwicklung denken
- Ziele für die Weiterarbeit stecken und von der Leitung mittragen lassen

Verstetigung

Achtung: Brain Drain!

- Veränderungsprojekte liegen oft bei befristeten (Projekt)Stellen – auch wenn das Ziel ein langfristiger Veränderungsprozess ist
- Oft passiert eine nicht ausreichende Dokumentation der Erkenntnisse, Netzwerke, Lerneffekte
- Strukturelle Verstetigung und Prozessualität scheitern z.B. am vorläufigen statischen Projektende/Weggang von Personen

Aus Erfahrung:

- Verantwortliche Ansprechpartner*innen auch nach Projekt-/Förderfristen benennen
- Verantwortlichkeiten für die Fortsetzung feststecken
- Nicht nur schriftliche Dokumentation, sondern erfahrungsbasierter Austausch, in den das Haus einbezogen wird
- Nicht nur Wissen weitergeben, sondern auch Beziehungen

Elfi Carle (sie/ihr)

Stabsstelle Kulturelle Teilhabe

Tel +4971189535159

Elfi.Carle@Landesmuseum-Stuttgart.de

Olivia Braun (sie/ihr)

Stabsstelle Museumsentwicklung

Tel +4971189535102

Olivia.Braun@Landesmuseum-Stuttgart.de



**LandesMuseum
Württemberg**