

# »Excuse me – wir haben 2023«

## Eine Ode an all jene Museen, die (nicht) mit der Zeit gehen



© Eda Topyürek

Eda Topyürek ist Innovation & Digital Transformation Consultant bei Accenture GmbH, Hamburg

Der Titel dieses Artikels enthält einen viralen Hit, der 2022 die gesamte »Social Media«-Landschaft beherrscht hat. Einen viralen Hit, der von Unternehmen, Organisationen und Millionen von Menschen aufgenommen und kreativ neu geformt wurde. Einen viralen Hit, der erneut an einer Vielzahl von Museen vorbei gegangen ist. Was klingen mag wie ein Vorwurf, soll auch einer sein: Seit Jahren nehmen wir an Tagungen, Panneldiskussionen und weiteren unzähligen Veranstaltungsformen teil, um uns gegenseitig darin zu bestärken, dass sich etwas ändern muss, dass wir jetzt aber wirklich mal anpacken sollten. Ohne an dieser Stelle alle kleinen und vereinzelt Veränderungen klein reden zu wollen, ganzheitlich hat sich de facto kaum etwas getan.

Um mit einer weiteren Platitute zu folgen: Es wird wirklich Zeit. Die Digitalisierung fand nicht erst gestern statt. Museen auf der ganzen Welt passen sich den neuen Bedingungen an, überdenken ihren Bildungsauftrag, überdenken ihr Dasein, ihren Sinn und entwerfen neu, konzipieren co-kreativ und sektorenübergreifend innovative Vermittlungs- und Ausstellungsformate. Wo stehen wir hier in Deutschland mit solchen Entwicklungen? Wie viel Innovation sehen wir hier in unseren Museumshäusern?

### Museen verlieren ihre Relevanz

Deutschland – das Land der vermeintlichen Dichter und Denker (und ja, hier wird aus gegebenem Anlass bewusst nicht gegendert – aber das ist ein Thema für einen anderen Tag). Dabei ist es fast Fluch und Segen zu gleich, dass wir in einem Land leben, welches den Erhalt von Kultur für so hoheitsvoll erachtet, dass wir schützen und bezu-

schussen, egal ob wir es für sinnvoll oder gerecht halten. Um die Frage der ungebundenen Kulturförderung haben sich bereits zu meiner Studienzeit die wildesten Diskussionen gerankt: Müssen Museen x Anzahl an Besucher\*innen vorweisen, um »sinnhaft« zu sein, müssen sie allen Trends folgen, müssen Vermittlungsformate um die Gesellschaft herumkonzipiert werden, dürfen Ausstellungen auch bestehen ohne einen wirtschaftlichen Nutzen? Auf all diese Fragen möchte und kann ich keine Antwort liefern (außer Sie fragen mich nachts in meiner Lieblingsbar). Das Einzige, was mit einer gewissen Sicherheit festzustellen ist, dass Museen ihre Relevanz verlieren, bzw. anders ausgedrückt, dass sie immer weniger Besucher\*innen anlocken – ob diese beiden Aussagen im Zusammenhang stehen, muss wohl jede\*r für sich selbst beantworten.

Wie kommt es nun zu diesem Rückgang? Wie stehen Besucher\*innen heutzutage zu Museen, wie kommen gegenwärtige Vermittlungs- und Ausstellungsformate an? Und vor allem – wieso sinken die Zahlen der Besucher\*innen jedes Jahr? Hierzu heißt es in den oben genannten Veranstaltungsformaten immer wieder, dass wir so nicht weiter machen können, dass es einen Wandel braucht. Die Museumslandschaft stagniert, wir entwickeln uns nicht weiter. Es muss sich jetzt wirklich was ändern.

### Wege aus der Krise

Was bedeutet das konkret? Wie können wir Museen in ihrem gesellschaftlichen Kontext neu und anders denken? Wie können wir sie als eingegliederte Orte unserer Gesellschaft verstehen, die mit und durch Menschen arbeitet? Um eben diese Fragen zu beantworten, möchte ich in diesem Artikel den Blick auf wirtschaftliche Herangehensweisen

lenken. Denn eine Organisation, die sich innerhalb einer Gesellschaft bewegt, kommt nicht darum herum, eben diese wirtschaftlichen Beziehungen näher zu beleuchten. Und vielleicht ist – um hier eine leicht überspitzte Aussage zu treffen – ein wirtschaftliches Handeln nicht total sinnbefreit, vielleicht führt wirtschaftliches Handeln ja tatsächlich zu neuem Denken, neuen Herangehensweisen, vielleicht sogar zu überlebenswichtigen Innovationen. Bevor einige von Ihnen nun umblättern, da es vermeintlich zu wirtschaftlich wird, möchte ich Sie bitten dranzubleiben. Ich würde gerne die restlichen Zeilen nutzen, um Ihren Blick zu weiten und die Wichtigkeit von ökonomischem Denken und Handeln im Hinblick auf Museen kurz zu erläutern.

Wenn wir in die Privatwirtschaft blicken, sehen wir einige viel zu dominierende Großunternehmen (manche würden sie auch Monopole nennen, but who am I to judge). Wir sehen Start-Ups mit mal mehr, mal weniger innovativen und hilfreichen Ideen und wir sehen klein- und mittelständische Unternehmen, die meisterhaft unser Bruttoinlandsprodukt schultern. Zusammenfassend sehen wir Firmen, die bankrottgehen und welche die aufsteigen. All diese Bewegungen unterliegen den Regeln und Gesetzen des Marktes. Passt sich ein Unternehmen nicht dem derzeitigen Wandel und Trends an, wird es obsolet. Die Nachfrage sinkt, die Kredite versiegen und die Organisation – manche würden sagen berechtigterweise – verschwindet von der Bildfläche. Dieses wirtschaftliche Kreislauf-Prinzip wird hier vereinfachter dargestellt, als es in der Realität ist. Natürlich überleben Unternehmen, die mit Tipps und Tricks arbeiten, und manchmal macht ein Start-Up alles richtig, aber die Nachfrage ist zu dem derzeitigen Zeitpunkt einfach nicht gegeben.

#### **Der Blick nach innen**

Lasst uns dennoch einen Blick auf das Kernprinzip wirtschaftlichen Überlebens werfen. Zur Veranschaulichung skizzieren wir eine beispielhafte Organisation, welche Produkte für die gesamte Bevölkerung herstellt, ganz ohne spezifische Zielgruppe (kleiner Hinweis: Dies sollte kongruent zu der Zielgruppe von Museen sein). Sprich, das Produkt muss im Sinne der gesamten Menschheit designt werden, es muss all die verschiedenen Bedürfnisse und Ansprüche beinhalten und erfolgreich abdecken. Solche Bedürfnisse und Ansprüche waren im Jahr 2018 noch ganz andere als im Jahr 2023. Daraus folgt, die Organisation muss ihr Produkt verändern, sie muss Befragungen innerhalb der Bevölkerung durchführen und sich daran anpassen, innovieren und iterativ auf individuelle Ansprüche reagieren. Nur so schafft es eine Organisation, im Sinne der Nachfrage weiterhin relevant zu bleiben.

#### **Der Blick nach außen**

Dies ist eine von zwei Herangehensweisen. Wenn eine Organisation den Blick nach außen wagt und

sich den Veränderungen anpasst, ist der Blick nach innen mindestens genauso wichtig. Nicht nur die Welt, nicht nur die Bevölkerung im Äußeren, sondern auch meine Beschäftigten innerhalb meines Museums verändern sich. Um eben diese Veränderungen aufzufangen, entwerfen kreative Köpfe neue Organisationsmodelle. Hierarchische Strukturen werden durch flache und sektorenübergreifende ersetzt, Co-Leadership, hybrides Arbeiten und weitere innovative Zusammenarbeitsweisen entstehen, die dem Wandel der Zeit und dem Wandel der Bedürfnisse Rechnung tragen wollen.

Die Implementierung solcher innovativer Ansätze setzt voraus, dass ich als Museum den Blick nach innen richte. Dass ich Strukturen, die eventuell bereits seit Jahrzehnten bestehen, reevaluiere. Dass Hierarchien abgebaut werden, dass ein psychologisch sicheres Umfeld errichtet wird, sodass alle Mitarbeitenden möglichst kreativ, angstfrei und offen im Umgang miteinander sein können. Ein noch so angestrebter Blick nach außen nützt nichts, wenn das Innere diesen Wandel nicht mitträgt, wenn nicht beständig an der Weiterentwicklung gearbeitet und Veränderungen mit und durch Mitarbeitende getragen werden. Um auf unsere Ausgangsfrage zurückzukommen: Museen haben den Auftrag zu bewahren, zu sammeln, zu forschen, aber vor allem zu vermitteln. Und um jenem Auftrag weiterhin gerecht zu bleiben, müssen sich Museen wandeln.

Wandeln im Äußeren – den Blick in Richtung Bevölkerung lenkend. Was bewegt die Gesellschaft, mit welchen Themen beschäftigt sich die Welt tagtäglich und vor allem – wie kann ich meine Besucher:innen so incentivieren, dass sie mein Museum aus sich heraus besuchen wollen? Und den Wandel nach Innen – ihre Strategien, Strukturen und Arbeitsweisen ändernd. Zu adaptieren, welche Organisationsformen und Zusammenarbeitsmodelle für meine Mitarbeitenden passend sind, sodass diese das für sich beste Arbeitsumfeld schaffen können.

Ich möchte abschließen mit einem Plädoyer. Ich stelle mir eine Museumslandschaft vor, welche ihrem staatlichen Auftrag gerecht wird. Die sich im Inneren wandelt und somit ein Ort des kreativen Arbeitens sowie zeitgleich nach außen zu einem Haus für und mit der Gesellschaft wird. Dafür braucht es einen allumfassenden Wandel, dafür braucht es Umdenker:innen, dafür braucht es Störfaktoren und langwierige, teils schmerzhaft Veränderungsprozesse. Ich bin zuversichtlich, dass wir hierfür bereit sind, dass wir in uns und um uns herum bereits alles haben, um diesen Wandel durchzuführen.

Um mit einer letzten Platitute, die von Herzen kommt, zu enden: Lasst uns im Jahr 2023 gemeinsam einen großen Schritt in Richtung Wandel setzen. Für uns – und für die Gesellschaft. ■