

# Museen in Bewegung

## Überlegungen zur Notwendigkeit lernender Organisationen



Sarah Metzler ist Leiterin der Geschäftsstelle des Berliner Museumsverbands e.V. und Mitglied im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft

Die Gesellschaft ist in Bewegung, und die Museen befinden sich mittendrin: Aktuelle Megatrends wie Digitalität, Diversität und Nachhaltigkeit fordern große Neuausrichtungs- und Anpassungsleistungen. Diese ohnehin schon herausfordernden Prozesse werden durch eine Reihe von Krisen erschwert. Die Museumslandschaft leidet immer noch unter den Auswirkungen der Corona-Pandemie und ist nun zusätzlich mit den Folgen des brutalen Angriffs Russlands auf die Ukraine konfrontiert. In dieser angespannten Lage wächst die Konkurrenz um das Publikum, um politische Unterstützung, öffentliche Förderungen und qualifizierte Arbeitskräfte. Aus diesem Grund ist der Museumsbereich mehr denn je gefordert, sich vor dem Hintergrund ständiger gesellschaftlicher Veränderung weiterzuentwickeln, aktuelle Entwicklungen aufzugreifen und auf diese Weise die Gesellschaft im Sinne der eigenen Verantwortung mitzugestalten.

Sicherlich hat es auch im Feld der Museen nie einen wirklichen Stillstand gegeben. Es reicht schon eine kurze Recherche, um festzustellen, dass auch in diesem Sektor immer wieder durch die verschiedensten Initiativen und Einzelmaßnahmen auf aktuelle Fragen eingegangen wurde. Allerdings wirkten viele der Herangehensweisen der vergangenen Jahre wenig nachhaltig. Die gewählten Formen der Problemlösung reagierten oftmals eher auf Symptome und blickten dabei zu wenig auf die wirklichen systemischen Schwachstellen. Daran anknüpfend passierten viele Aktivitäten in Form temporärer und kurzer Projekte, so dass mög-

liche positive Einflüsse oft mit Laufzeitende bereits wieder vorbei waren. Im Diskurs über die Zukunft von Museen werden deshalb seit einigen Jahren ernsthafte institutionelle und damit strukturelle Anpassungsleistungen eingefordert. Gerade vor dem Hintergrund einer digitalen Netzwerkgesellschaft braucht es eine stärkere kollaborative Ausrichtung von Museen und damit verbundene, erhöhte Zugänglichkeit. Das bedeutet, die funktionalen Selbstverständnisse mit ihren Routinen der Aufgabenwahrnehmung auf den Prüfstand zu stellen sowie Hierarchien, Machtverteilungen, Deutungshoheiten, programmatische Selbstverständnisse, Rollen und Zuständigkeiten neu auszuhandeln.

### Auf dem Weg zur lernenden Organisation

In der aktuellen Change-Debatte zeigt sich zusätzlich, dass die Treiber des Wandels (wie etwa Digitalität oder Diversität) oft isoliert voneinander betrachtet werden. Ohne die spezifischen Eigenheiten einzelner Phänomene bestreiten zu wollen, scheint für die weitere Auseinandersetzung – auch zur Ableitung von Handlungsstrategien – ein viel umfassender, systematischerer Blick notwendig. Längst ist klar, dass wir uns in einem beständigen, disruptiven Wandel befinden, so dass die Fähigkeit zur Anpassung und damit der Aspekt der Agilität weiter an Bedeutung gewinnen. Diesem Verständnis folgend geht es beim Change-Management längst nicht mehr darum, einen einmaligen Veränderungsprozess zu durchlaufen. Vielmehr ist langfristige Beweglichkeit das Ziel, um sich immer wieder im Dialog mit der Gesellschaft und vor dem Hintergrund der äußeren Bedingungen zu

hinterfragen und die Arbeit an neue Bedingungen anzupassen - das Museum als lernende Institution. Die hier gemeinten Prozesse sind somit nicht mehr temporär, sondern müssen zu einem eigenständigen Bestandteil des Organisationszwecks und damit selbst zur dauerhaften Routine werden. Dafür braucht es in den Systemen nicht nur entsprechende Funktionsstellen, Handlungskontexte und Methoden, sondern auch ein Wissen über ein transformationsorientiertes Management. Daran anknüpfend setzt die gewünschte Beweglichkeit einen gut funktionierenden Organismus voraus. Museen dahingehend zu entwickeln, bedeutet für die Akteur:innen, sich auf komplexe und herausfordernde Umstrukturierungsleistungen einzulassen. Es braucht einen ganzheitlichen Blick auf die Häuser, die Arbeitsbereiche und die darin arbeitenden Menschen. Überwunden werden muss dazu das Silodenken in verschiedenen voneinander isolierten Kernaufgaben und Hoheitsbereichen.

### Silodenken überwinden

Oft korrespondieren Haltungen in Museen mit den jeweiligen Arbeitsbereichen und Ausbildungswegen der Beschäftigten. Derartige Kategorisierungen reduzieren sicherlich die Komplexität der alltäglichen Aufgabenwahrnehmung und vereinfachen damit die Arbeit; gleichzeitig zementieren diese die institutionellen Rahmenbedingungen und erschweren notwendige Erneuerungen. Deshalb müssen diese Faktoren zukünftig stärker reflektiert und mitverhandelt werden. Institutionelle Veränderungen können nur im Zusammenwirken aller im Museum agierenden Personen umgesetzt werden. Es braucht Raum und Zeit, aber auch Formate und Methoden, um sich vertiefend mit den Grundbedingungen des Wandels auseinanderzusetzen, sich über die gemeinsamen Ziele und Herangehensweisen zu verständigen und ein gemeinsames Mindset zu entwickeln. Dafür ist zudem die Etablierung von dauerhaft wirkenden Arbeitskontexten notwendig, in denen Beschäftigte mit unterschiedlichen Funktionen, Disziplinen oder Expertisen zusammen an der Weiterentwicklung der eigenen Organisation bzw. ihrer Inhalte arbeiten und dabei Neues etablieren können. Diese verstärkte Aufmerksamkeit nach Innen ist die Kernvoraussetzung dafür, anschlussfähig nach außen zu sein.



© Peter Adamik

Dr. Henning Mohr ist Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft



Christopher Vila ist Prozess- und Projektmanager und leitet das Heimatmuseum Egling

Entscheidend für das Initiieren und Gelingen von Transformationsprozessen sind die Führungskräfte. Sie müssen die hier beschriebenen Prozesse einleiten, kuratieren und am Laufen halten. Gemäß der neuen Arbeitsmuster und -logiken müssen sie aber auch bereit sein, die eigene Macht sowie die damit verbundene Deutungshoheit stärker an das Kollektiv zu geben und neue Herangehensweisen zu akzeptieren. Diese Delegation von Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung ist nicht gleichbedeutend mit der Abgabe von Entscheidungspflichten. Am Ende ist und bleibt es die Aufgabe leitender Beschäftigter, derartige Prozesse zu strukturieren und neue Her-

angehensweisen im Sinne der sich verändernden Voraussetzungen zuzulassen und zu fördern. In diesem Zusammenhang ist der Ansatz des Cultural Leadership relevant, der zwei zentrale Ebenen von Führung miteinander verzahnt: das effektive Organisationsmanagement und die Reflexion der bzw. die Anpassung an die Umweltbedürfnisse im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung von Kultureinrichtungen.

### Wachsende Bedeutung der Vermittlung von Kompetenzen

Die in diesem Text dargestellten Forderungen nach strukturellen Anpassungen sind bei vielen Akteur:innen im Museumsbereich angekommen und werden immer häufiger in konkrete Aktivitäten überführt. Es gibt eine immer größer werdende Anzahl unterschiedlicher Museumseinrichtungen, die an ihren strukturellen Voraussetzungen arbeiten und diese weiterentwickeln wollen. Diese Prozesse gestalten sich oftmals schwierig, da es im Feld an Erfahrungen bzw. Kompetenzen mit Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen mangelt. Deshalb braucht es entsprechende Weiterbildungen und den Austausch über Herangehensweisen und Probleme.

Um auf diese Bedarfe zu reagieren, veranstaltete der Berliner Museumsverband (ehemals Landesverband der Museen zu Berlin e. V.) in Kooperation mit dem Netzwerk Agile Kultur und der Kulturpolitischen Gesellschaft die digitale Jahrestagung »Let's change. Museen in Bewegung«<sup>1</sup>, unterstützt von den Kulturprojekten Berlin und gefördert von der Senatsverwaltung für Kultur und Europa. Die Veranstaltung gab Raum zur Vertiefung aktueller Herangehensweisen, zum Austausch über Methoden und der Diskussion über notwendige kulturpolitische Weichenstellungen. Schon die 500 Anmeldungen für die Veranstaltung offenbarten eindeutig die Relevanz des Themas. Aber auch in den Diskussionen wurde mehr als deutlich, dass wir noch in den Anfängen der notwendigen Veränderungsbewegung stecken und weiterer Erfahrungsaustausch verbunden mit dem Transfer von Kompetenzen absolut notwendig ist. Daraus resultierte auch die Entscheidung, zentrale Erkenntnisse und Debattenbeiträge in dieser Ausgabe der Kulturpolitischen Mitteilungen aufzugreifen und für andere zugänglich zu machen. Ein großer Teil der hier veröffentlichten Beiträge basiert daher bewusst auf Impulsen und Diskussionen der Jahrestagung. Die Texte setzen sich mit Fragen der Neuausrichtung von Museumsorganisationen auseinander und thematisieren neue Institutionenverständnisse, Macht und Hierarchien, Auswirkungen von Trends und Krisen sowie Zukunftsvisionen als Zielperspektiven von Prozessen der Veränderung. ■

1 Details zum Programm findet man auf der Webseite des Berliner Museumsverbandes e.V.: <https://www.lmb.museum/jahrestagung22/>