

Dominika Szope

Kultur und Disruption im 21. Jahrhundert – ein Aufeinandertreffen der profitablen Art

Menschen und Unternehmen befinden sich heute in einer der größten Veränderungen seit der Erfindung der Dampfmaschine, die Digitalisierung hat einen epochalen Wandel eingeleitet. Wir können beobachten, wie sich viele Regeln der Arbeit, der Produktion und des Zusammenlebens verändern. Die Welt verändert sich. Digitalisierung, digitale Strategien, Disruption, wir müssen agiler werden – unzählige Buzzwords, Auf- und Herausforderungen, die Neues von uns verlangen, Veränderung einfordern, prägen unsere Zeit.

Die Kultur ist hier nun in einem besonderen Maße gefordert. Sie wird zum einzigen Spielplatz, der uns noch bleibt, zu einem Ort, an dem wir lernen können, kritisch zu denken und die richtigen Fragen zu stellen. Heute ist der beste Zeitpunkt, um damit zu beginnen, um von der Disruption, die die Gesellschaft durchzieht, zu profitieren.

Wirft man einen Blick zurück in die Geschichte der Menschheit stellt man fest, dass sich die technische Entwicklung von Jahrhundert zu Jahrhundert beschleunigt hat. Und sie wird in den kommenden Jahrzehnten noch schneller werden. Die Zahl der Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker steigt kontinuierlich, sie „produzieren“ immer mehr Wissen und so werden technologische Neuerungen immer schneller entwickelt. Energieerzeugung, Fahrzeugtechnik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Roboter und Androiden, der Weltraum und nanotechnologische Entwicklungen, Gentechnik und Biotechnologie – das sind nur einige der Bereiche, die unser Leben zukünftig prägen werden. Und sie werden es mit enormen Geschwindigkeit tun – need for speed. Nur Unternehmen, die schnell agieren werden hier erfolgreich. In der Wirtschaft gilt bereits seit einiger Zeit nicht mehr „Groß frisst klein“ sondern „Schnell frisst langsam“, Schnelligkeit und osmotische Flexibilität sind hier die Devise. „Wer kein Risiko eingeht, macht keine Fortschritte“ und das Motto „Fail fast, test, learn and iterate“ oder „fail fast, fail better“ (Samuel Beckett) bestimmt den wirtschaftlichen Alltag. All das sind Kennzeichen der Disruption, eines Prozesses, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird. Eine disruptive Idee ist nicht einfach eine Weiterentwicklung eines Produktes, sondern eine komplette Neuentwicklung mit ganz neuen Ansätzen. Sie sorgt – übertragen auf die Unternehmenswelt – dafür, dass bestehende Strukturen und Organisationen aufgebrochen und bei Erfolg zerstört werden.

Was passiert angesichts dieser Herausforderungen mit den Menschen, mit unseren Besuchern und Nutzern? Zunächst einmal befinden wir uns in einer eher unangenehmen Situation, die mit der Abkürzung VUCA, recht zutreffend charakterisiert wird und dennoch nur einen Teil beleuchtet. Unbeständigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit sind die Kennzeichen unserer Zeit. Unsere Wahrnehmung vermittelt uns, dass die Zukunft nicht mehr linear planbar ist, dass es keine einfachen Lösungen gibt, dass die Geschwindigkeit von Prozessen wie auch des Alltags zunimmt. Mit dieser Entwicklung, so zeigen aktuelle Umfragen, geht jede Generation verständlicherweise anders um. Dabei geben uns die jungen Generationen Hoffnung.

Der Generation Z fehlt grundsätzlich die Bereitschaft, sich an ein Unternehmen zu binden. Daraus folgt das Bedürfnis nach klarer Trennung zwischen Berufs- und Privatleben: Hat „Work-Life-Blending“ für die Generation Y noch bestens funktioniert, versagt es bei der Generation Z. Ganz wichtig ist nun ein klarer Dienstschluss, denn spätestens um 17 Uhr soll die Freizeit beginnen. Die Generation Z will ihr Privatleben.“ Außerdem stehen „coole Erlebnisse“ stärker im Vordergrund als „coole Produkte“. Das Mobiltelefon gehört wie bei keiner anderen Generation zum wichtigsten device, Fernsehen wird im Vergleich zu allen anderen Generationen am wenigsten konsumiert.

Mithin der wichtigste Punkt scheint aber, dass sich die Generation Z als eine kreative Generation wahrnimmt: Studien kommen zum Schluss, „dass dies eine Generation von CCs (Culture Creators) ist, die Unterhaltung, Konsum, Arbeitsplatz und Marketing neu definieren. Die CCs sind befähigte, vernetzte, einfühlsame Selbststarter, die sich von anderen abheben und einen Unterschied in der Welt machen wollen. Sie haben eine neue kulturelle Währung geschaffen, die Einzigartigkeit, Authentizität, Kreativität, Teilbarkeit und Anerkennung schätzt. Was für diese Generation anders ist, ist nicht so einfach wie das Internet oder die Technologie. Technologie ist ein wichtiger Bestandteil, aber was sich ändert, ist das Verhältnis dieser Generation zur Kultur.“

Hier gilt es zu konstatieren, dass Kultur ein sehr weiter Begriff ist – Theateraufführung oder Ausstellung gehören dazu wie auch Rockkonzerte und die Selbstdarstellung auf Youtube, die ebenso ein kultureller Ausdruck sein kann. Zwei Kulturbegriffe lassen sich hier zugrunde legen, die auf eine eingängige Weise das Feld nach wie vor allgemein und doch treffend beschreiben: Kultur als die verstehende Auseinandersetzung mit der endlichen, von Menschen gemachten Welt – der Mensch greift handelnd in die Welt ein, um diese und sich selbst zu gestalten. Hierzu kann außerdem, die für die politische und pädagogische Praxis einflussreiche Definition der UNESCO (1982) hinzugezogen werden, wonach die Kultur „in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit aller einzigartigen geistigen materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden (kann), die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe heranziehen.“

Eine Studie aus 2016 zeigt, dass lediglich 10% der deutschen Bevölkerung heute ins Museum gehen. Ein Zustand, der auf Dauer nicht zu halten ist. Im Vordergrund steht daher die Frage, welche Rolle kann und muss vor diesem Hintergrund die Kultur spielen? Der status quo der Kultur ist derzeit kein einfacher, denn so wie der digitale Wandel alle Lebensbereiche der Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft sowie der Politik erfasst und die Art und Weise wie wir leben und arbeiten verändert, ist auch der Kunst- und Kulturbereich in einem besonderen Maße betroffen. Welche Aufgabe kommt der Kultur im 21. Jahrhundert zu?

Durch die jetzt schon mehr als 6.000 Einzeldisziplinen umfassenden Wissenschaften werden immer mehr Kenntnisse produziert werden. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung werden immer weiter steigen, so die Annahmen, der technische Fortschritt wird sich beschleunigen. So wird das technische Wissen von heute nur noch 1% des technischen Wissens im Jahr 2050 ausmachen, die Globalisierung wird immer mehr zum Motor für die Produktion neuer Erkenntnisse werden, da Unternehmen nur durch „mehr Wissen“ auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig bleiben können – so die Annahmen heute. Das Wissen wird also immer wichtiger, wie bewegen uns immer mehr in Richtung „Wissensgesellschaft“. Als einer der ersten Ökonomen prägte Peter Drucker die Begriffe der „Angestelltengesellschaft“ (1950), des „Wissens- und Kopfarbeiter“ (1960) beziehungsweise den der „Wissensgesellschaft“ (1969). Der analytische Wert des Begriffs, das sei am Rande erwähnt, ist heute nicht unumstritten, dennoch ist heute bereits zu beobachten, dass Wissen zu einer immer größer werdenden Domäne der Gesellschaft wird. Diese Situation kann, obgleich sie Einzelnen Freiräume bietet, durchaus zu Ängsten und Orientierungslosigkeit führen. „Wissensferne Gruppen“ sind von großer Relevanz, denn in der Not suchen diese Rückhalt in Gruppierungen mit einer klaren und eindeutigen Ideologie, die ihnen Rückhalt bietet.

Die Anforderungen, die sich angesichts dieser Situation stellen, sind immens. Dabei wird und ist nicht nur die Bildungspolitik im Hinblick auf Schule, Ausbildung und Hochschule gefordert. Die Forderung richtet sich auch an die Kultur: Die Bildung, die wir zukünftig anbieten werden, setzt die Schulbildung fort, geht über sie hinaus. Die

Rolle der gesellschaftlichen Bildung wird umfänglicher und immer anspruchsvoller. Im Vordergrund steht dabei in erster Linie die Ausbildung der Fähigkeit zum kritischen Denken, zum vernünftigen, reflektierenden Denken.

Welche Rolle muss die Kultur einnehmen, welchen Aufgaben muss sie nachkommen, wenn wir uns weiterhin in diese Richtung entwickeln – damit die heutige Gesellschaft zu einer funktionierenden Wissensgesellschaft werden kann?

Die Kultur muss sich aus ihrer Rechtfertigungssituation befreien und nicht weniger als eine Führungsrolle innerhalb der Gesellschaft einnehmen. Im Sinne eines Cultural Leadership muss der Gesellschaft, die den Veränderungen ausgesetzt ist und ausgesetzt sein wird – einer schnellen Entwicklung, der Auflösung von bekannten Systemen – als Orientierung dienen. Kultur muss der Ort sein, an dem wir unsere kritischen Fähigkeiten trainieren müssen, an dem wir lernen Fragen zu stellen, stutzig zu werden, Dinge infrage zu stellen. Die Kulturinstitutionen müssen auf Basis ihrer Bestände, ihres Wissens, ihrer Erfahrung Formate entwickeln, die den Besuchern vermitteln, schnelle Urteile zu vermeiden, das Fragen wieder zu erlernen, zusammen mit Besuchern nach Erklärungen, alternativen Plänen und Lösungen zu suchen. Kulturinstitutionen müssen dazu Narrative entwickeln, mit denen sie die Besucher mitnehmen. Dabei kann an der Geschichte, an historischen Artefakten ebenso gelernt werden wie an aktuellen Werkschöpfungen. Noch mehr als im 20. Jahrhundert kommt den Kulturinstitutionen die Aufgabe zu, künstlerische Prozesse – die ja nichts anderes als die Infragestellung der jeweiligen Situationen bilden – nicht nur nahe zu vermitteln, sondern auch mit dem Alltag der Besucher zu verknüpfen, um einen Benefit für das eigene Leben zu erzeugen. Eine sterile, auf Ästhetik ausgerichtete Präsentation und eine Führung, die Vita und Herangehensweise des Künstlers beleuchtet, kann das heute nur schwer leisten.

Die Kultur einer Gesellschaft ist der erste Ort, an dem bspw. ein postdemokratischer Zustand zu reflektieren ist, wie er aktuell von den großen Plattformen wie fb und google herbeigeführt wird. Felix Stalder hat diesen Zustand deutlich dargelegt. So zeigen sich aktuelle Strategien, die der enormen Ausweitung der gesellschaftlichen Kommunikationsfähigkeit mit einer Entkopplung von Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten entgegentreten: Alle können sich äußern, entschieden wird aber von einigen wenigen. Immer mehr Menschen können und müssen zwar selbstverantwortlich handeln, ohne jedoch auf die Bedingungen, die soziale Textur, unter denen dies geschehen muss, Einfluss nehmen zu können. Das ist nur ein Beispiel für die zukünftige Rolle aber auch Verantwortung der Kultur.

In diesem Sinne möchte ich den von Martin Zierold zuletzt ausdefinierten Begriff des Cultural Leadership um eine dritte Definition erweitern, die den beiden anderen als Basis dienen mag. Über die 1) nach innen gerichtete Aufgabe des Führens einer Institution und 2) einer nach aussen, zur Gesellschaft hin gewandten Führung durch Personen oder Organisationen, möchte ich 3) die Kultur als Idee, als Fundament für unser aller Tun definiert sehen. Denn erst unsere kulturellen Fähigkeiten ermöglichen es uns, in einer sozialen, v.a. aber kritischen Gesellschaft zu leben. Diese fundamentale Rolle muss ihre Vermittlung und Sichtbarkeit finden. Und das kann sie nur durch stark auftretende Kulturinstitutionen.

Wie können wir diese kulturellen Fähigkeiten ausbilden, was müssen wir in den Kulturinstitutionen bewegen, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden? Hier wäre die Kulturinstitution nicht als ein steriler Ort denken, vielmehr als ein **Ort der Versammlung**. Ich zitiere hier einen Gedanken von Peter Weibel, der sagt: „Nicht Objekte sondern Menschen, die sich versammeln, werden im Vordergrund der Kulturinstitution im 21. Jahrhundert stehen.“ – die Kulturinstitution als ein Ort der Versammlung, der Diskussion, des lebendigen Austauschs.

Damit brauchen nicht nur Unternehmen vielerorts eine Aktualisierung ihrer Unternehmenskultur – auch die Kulturinstitutionen selbst müssen ihren Kulturkanon überdenken und ggf. aktualisieren. Linda Boff (CMO GE) sei an dieser Stelle zitiert: “Früher sagten wir noch Content ist King, danach Distribution ist King, bis wir schließlich erkannt haben, dass Kunde und User entscheidend sind, sie gilt es zufrieden zu stellen“. Natürlich ist das eine ökonomisch geprägte Perspektive. Nichtsdestotrotz – wir, die Kulturinstitutionen, können noch so viele Inhalte produzieren – wenn wir den Nutzwert der Besucher/ Nutzer nicht berühren, helfen uns auch die Inhalte nichts. So wie die Wirtschaft sich an Zahlen orientiert, so müssen wir in die Gesellschaft hineinhören und mehr über unsere Besucher erfahren.

Mit der Ausstellung „Open Codes“ am ZKM wurden neue Wege gegangen. Der Ausstellungsraum ist nicht mehr steril, es ist ein co-working space geworden, es gibt Kaffee und Wasserspender, im Ausstellungsraum darf ausnahmsweise gegessen werden. Der Eintritt ist kostenlos – und die Idee, den Lebensraum des Einzelnen in den Ausstellungsraum zu erweitern, resp. aus dem Ausstellungsraum ein Wohn- und Arbeitszimmer zu machen, ist aufgegangen. Studenten lernen im Ausstellungsraum für Klausuren oder schreiben Hausarbeiten – in den Pausen beschäftigen sie sich mit der Kunst – was will man mehr? Das Thema (Digitalisierung) ist das eine, wichtig ist hier, dass es offensichtlich gelungen ist, angesichts der Besuchergruppen, die Hemmschwelle für die Auseinandersetzung nicht nur mit künstlerischen Reflektionen sondern auch mit dem gesetzten Thema der Digitalität herbeizuführen. Die Ausstellung wurde dezidiert als ein Bildungsexperiment gekennzeichnet.

Was für „Open Codes“ funktionierte, kann, für jedes andere Thema, wie bspw. Gemälde aus dem 18. Jahrhundert gelten, wenn man aus der Kulturinstitution auch einen „Lernort“ macht.

Dazu müssen uns vom Konzept des White Cube lösen. Museen wurden einst für die Kunst gebaut, wie müssen die Kunst nun wieder in den Alltag zurückbringen und zeigen, dass die künstlerische Reflektion und die Auseinandersetzung mit dieser, ein elementarer Bestandteil der Gesellschaft ist und kein Sonntagsausflug. Wir müssen eine Selbstverständlichkeit schaffen.

Die Vermittlung muss an dieser Stelle weiterdenken. Es gilt nicht mehr das einfache Wissen über Künstler und deren Intention allein zu vermitteln. Eine intelligente und den Nutzwert der Besucher befriedigende Partizipation muss Basis der kulturellen Vermittlung in Kulturinstitutionen werden. Der Erwerb neuer Kompetenzen ist hier von Nöten. So wie wir von den Besuchern lebenslanges Lernen erwarten, so müssen auch wir das tun. Nur ein aktiver Austausch bringt Kreativität in der Entwicklung von Fragestellungen. Schulung von Skills, Fähigkeiten: Wir sind die Experten dafür – es ist nicht die London Economic School, es ist auch nicht SAP und schon gar nicht alphabet/ google.

Kulturinstitutionen müssen sich transformieren. Sie müssen nicht nur offener für thematische Verflechtungen werden, sie müssen die Fähigkeit und den Weitblick ausbilden, ihre Bestände mit aktuellen Herausforderungen der Gesellschaft in Zusammenhang zu bringen. Nur auf diese Weise ist eine Befriedigung der Mehrwerte/ Nutzwerte, also dessen was sich die Besucher erhoffen und erwarten – nämlich Dinge zu lernen, die ihnen im immer komplexeren Alltag weiterhelfen – möglich.

Dabei ist eines entscheidend und innerhalb der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen gut zu beobachten: die Transformation ist weniger eine Frage der Technologie, sie ist eine Frage der Führung. Leadership und Management zählen. Nicht nur Prozessabläufe sondern komplette Lern- und Veränderungsregeln der

Organisation müssen angepasst werden. Ohne eine Veränderung der Mentalität, ohne ganzheitliche Strategien, ohne einen aktualisierten Kulturkanon werden die ehrwürdigen Kulturinstitutionen früher oder später in der Versenkung verschwinden – nämlich dann, wenn sie keine Besucher mehr haben. Es gilt also starre, autoritäre Führungsstrukturen abzuschaffen. Nicht nur die Wirtschaft auch die Kulturinstitutionen brauchen eine Kultur, die sich „wie eine Zellmembran“, am Besucher ausrichtet.

Um aktuelle Nutz- und Mehrwerte zu identifizieren, müssen wir dringend mehr über unsere Besucher und nicht Besucher – 90% - erfahren. Hierauf gilt es in den kommenden fünf Jahren einen besonderen Fokus zu legen. Insbesondere vor dem Hintergrund, der vielfältigen Ausprägung der Generationen und Interessengruppen.

Die Kulturtechnik der Weitergabe von Information (Bewerbung, Werbung) wird sich dann nach den entsprechenden Gruppen zu richten haben und womöglich analoger sein als wir denken – weshalb an dieser Stelle, vom Ausdruck der „digitalen Strategien“ – und damit der Fokussierung auf eine Kulturtechnik – dringend abzusehen ist. Vielmehr sollte von „Strategien der Besucherbindung“ im Hinblick auf einen smarten, einen technologisch intelligenten Ort im Sinne des Audience Development gesprochen werden.

Was hat dies nun mit Profitabilität zu tun? Der Profit (von lat. profectus „Fortgang, Zunahme, Vorteil“) bezeichnet zunächst einmal den Gewinn, also den Überschuss der Erträge über die Aufwendungen eines Unternehmens.

Die Kultur verdient kein Geld, ein „Ausverkauf der Werte“ wäre hier in den meisten Fällen ein gerechtfertigter Vorwurf. Vielmehr kämpft jedes Haus mit mageren Mitteln, schreibt sich an Anträgen die Finger wund und putzt Klinken, um Projekte finanzieren zu können. Was aber, wenn die Kultur

von der Wirtschaft lernt, sich am Wandel der Organisationsentwicklung in der Wirtschaft orientiert und ihre eigenen Prozesse und Abläufe modifiziert und im besten Sinne an der Zeit orientierter, aktueller, schneller und effizienter macht?

wenn sie sich stärker am Nutzer (Kunden) orientiert und damit eine größere Bedeutung im Alltag des Einzelnen erwirbt – weg vom „Sonntagsausflüger“ hin zu einem festen Bestandteil des Wochenprogramms.

Und was, wenn sie dadurch in der Gesellschaft endlich die ihr zustehende Rolle erreicht, deren Fundamentalität auch in der Politik nicht nur ideell sichtbar wird und sie als die „dritte Säule“, die sie ja bildet, auch im Hinblick auf Finanzierung als eine solche eminente Säule betrachtet wird? Wenn nicht mehr über Eintrittsgelder zu diskutieren ist, weil Kultur den gleichen Stellenwert wie die Bildungspolitik (im besten Sinne) einnimmt? Wenn sie durch ihre Führungsrolle ein aktives Mitspracherecht in politischen Prozessen erhält?

Wir sprechen von nicht weniger als einem Netz, das sich über alle Bereiche legt und neue Herangehensweisen an die Herausforderungen im 21. Jahrhundert ermöglicht. So wie die Kultur bereits die Basis unseres Daseins bildet, so müssen die Kulturinstitutionen, diesen Umstand in aller Sichtbarkeit spiegeln. Sie müssen in das alltägliche Leben „zurückgeholt“ werden. Dazu aber müssen sie ihre eigene comfort zone verlassen, den Blick in andere Bereiche wagen und nicht weniger als über sich hinausdenken. Unser Profit, und das sei klar gesagt, sind die Menschen – je mehr wir erreichen umso erfolgreicher haben wir unsere Aufgabe erfüllt.