

Aus Hüterinnen und Hütern der Vergangenheit werden Gestaltende der Zukunft

Die Initiative «Das lernende Museum» ist im Februar 2026 mit fast 20 Museen aus der ganzen Schweiz in die Pilotphase gestartet. Dem voraus ging eine intensive, viermonatige Visionsphase der Forward-Thinkers-Gruppe. Erfahre mehr über unsere Learnings und Erkenntnisse aus diesem Design Sprint, in dem wir die Zukunft der Museen in der Schweiz erkundet haben.

Reflexionen aus einem sechsmonatigen Sprint auf dem Weg zum lernenden Museum

Von August bis Dezember 2025 kam eine breit aufgestellte Gruppe von Museumsfachleuten aus der ganzen Schweiz zusammen, um sich mit den folgenden Fragen auseinander zu setzen:

- Was braucht es, damit ein Museum zukunftsfähig ist?
- Wie lässt sich das Konzept lernender Organisationen in diesem Prozess anwenden?
- Was braucht es, damit Museen wirklich zu lernenden Organisationen werden?

Dabei geht es nicht um Lernen im Sinne einmaliger Schulungen oder Projekt-Evaluationen, sondern um Lernen als Haltung und Selbstverständnis: verankert in der täglichen Arbeit, in Entscheidungen, in Führung und in den Beziehungen zum Publikum. Dieser Artikel reflektiert, was wir beim Design eines Pilotprojekts für die Initiative «Das lernende Museum» gelernt haben – nicht als fertige Lösung, sondern als kollektives Experiment, das ausprobieren soll, wie Wandel im Museumssektor stattfinden kann.

Warum ein lernendes Museum – und warum jetzt?

Museen sind seit Langem Hüterinnen und Hüter von Erinnerung, Sammlungen und Wissen. Während diese zentrale Dimension des Museums weiterbestehen wird, bieten die Herangehensweise, Interpretation und Bedeutung der lernenden Organisation Raum für neues Denken. Denn heute agieren Museen in einer Welt, die von schnellen sozialen, kulturellen, ökologischen und technologischen Veränderungen geprägt ist. Die Erwartungen des Publikums verschieben sich. Finanzierungslandschaften werden enger. Und Teams sind am Limit.

In diesem Kontext entstehen Relevanz und Resilienz nicht mehr daraus, auf alles Antworten zu haben. Sondern aus der Fähigkeit, kontinuierlich zu lernen, aus dem Mut, den Status quo zu hinterfragen, und aus der Offenheit, zu verändern, was nicht mehr trägt – gemeinsam mit Mitarbeitenden, mit Communities und mit Kolleginnen und Kollegen über Institutionsgrenzen hinweg. Aus dieser Spannung heraus ist die Initiative «Das lernende Museum» entstanden: aus dem Wunsch, zu würdigen, was Museen bereits gut machen, und gleichzeitig Raum zu schaffen, um zu verlernen, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln.

Die Reise: Wie wir gearbeitet haben

Statt mit vorab definierten Lösungen zu starten, wurde der Prozess selbst als Lernreise gestaltet.

Zu Beginn luden wir eine Gruppe von Forward Thinkers aus dem Schweizer Museumssektor ein, die Idee gemeinsam zu erkunden – zehn Personen meldeten sich für diese moderierte Reise. Durch Interviews und Inspirationssessions mit Referierenden aus Museen, Naturschutz- und Kulturorganisationen sowie aus anderen Sektoren blickten wir bewusst über unsere üblichen Bezugsrahmen hinaus.

Anschliessend arbeiteten wir mit einem «Problem Tree» und schärften unser Verständnis der Kernherausforderungen, denen Museen begegnen, wenn sie lernen und sich verändern wollen. Daraus entstand eine gemeinsame Definition, was ein «lernendes Museum» in der Praxis bedeuten kann – festgehalten in einer einseitigen Synthese sowie in einer längerfristigen [Vision](#) für den Sektor.

Zwei Präsenzworkshops in Zürich und Bern wurden zu zentralen Meilensteinen. Gemeinsam haben die Teilnehmenden

- die Vision und das Problem-Statement weiter geschärft,
- eine breite Palette möglicher Interventionen entwickelt,
- Ideen gebündelt und solche mit echtem Potenzial ausgewählt,
- eine Reise für die Pilotphase 2026 entworfen
- und eine gemeinsame [Charta](#) erarbeitet, die Werte, Hebel für Veränderung und Commitments festhält.

Unterwegs setzten wir KI-Tools bewusst ein – nicht als Abkürzung, sondern um Interviews, Erkenntnisse und Ideen zu konsolidieren. Eine Review-Session mit 65 Museumsfachleuten öffnete die Arbeit für den breiteren Sektor und lud zu Kritik, Neugier und Mitwirkung ein. Den Abschluss bildete eine gemeinsame Reflexion: innehalten, zurückblicken – bevor es weiter nach vorn geht.

Roses: Was gut funktioniert hat

Erstens: der Geist der Co-Creation. Die Teilnehmenden nannten wiederholt, wie belebend und hoffnungsvoll das institutionsübergreifende Arbeiten war. Es machte das bislang ungenutzte Potenzial kollektiver Veränderung sichtbar – und wie gross die Bereitschaft im Sektor ist, gemeinsam zu lernen.

Zweitens zeigte der Prozess, dass schnelles Prototyping besser ist als Perfektion. In kurzen Zyklen zu arbeiten, Ideen früh zu testen und «gut genug» zu akzeptieren, liess schnell Momentum entstehen. Viele waren überrascht, wie viel sich in sechs Monaten gemeinsam entwickeln lässt, wenn der Fokus auf Lernen liegt, statt auf Politur.

Drittens lag Freude und Motivation im Prozess selbst. Teamwork, Verspieltheit und ein gemeinsamer Sinn waren wichtig. Für einen Sektor, der oft mit Bewahrung und Stabilität verbunden wird, fühlte sich diese zukunftsgerichtete Energie zugleich erfrischend und notwendig an.

Thorns: Wo es herausfordernd war

Tempo und Zeit für Exploration auszubalancieren: Im Sprint hatten wir zwei Präsenztage und zehn Online-Sessions. Rückblickend hätten wir uns in der Ideationsphase mehr Zeit gewünscht, um die Lösungsansätze weiterzuentwickeln und vertiefter zu erkunden. Dies setzte den entscheidenden Kurs für die anschliessende Arbeit und hätte genügend Zeit für gemeinsame Verarbeitung bedeutet. Wandel braucht Struktur, damit er nachhaltig wird. So sehr Offenheit und Experimentieren geschätzt wurden, so stark betonten Teilnehmende auch die Notwendigkeit klarer Rollen, Governance und Entscheidungswege, um Ideen in dauerhafte institutionelle Veränderung zu übersetzen. Die Balance zwischen Anspruch und Realität zu finden, war zeitweise herausfordernd.

Zeit war eine weitere Einschränkung. Viele wiesen auf den erheblichen Aufwand neben bestehenden Arbeitslasten hin – und erinnerten daran, dass Lernen kein «Extra» sein kann: Es muss mit Ressourcen hinterlegt, priorisiert und durch Führung legitimiert werden. Das galt für die Sprint-Teilnehmenden und wird für Mitarbeitende in den Pilotmuseen ebenso gelten. Schliesslich war der Übergang von der Vision zur Umsetzung mit praktischen Fragen verbunden: Der Museumssektor in der Schweiz ist vielfältig – unterschiedliche Grössen, unterschiedliche Budgets, unterschiedliche Themen. Ein Angebot zu entwickeln, das für alle funktioniert und zugleich individuelle Anpassung ermöglicht, blieb ein Spannungsfeld.

Bud: Samen für die Zukunft

Trotz – oder vielleicht gerade wegen – dieser Herausforderungen waren die «Buds» – also die Knospen für die Weiterentwicklung – stark. Teilnehmende beschrieben neue Hoffnung: dass Veränderung möglich ist – für die Welt und konkret für den Museumssektor. Es wuchs das Gefühl, dass Museen nicht nur Orte der Reflexion sein können, sondern auch Räume für Experimentieren und gesellschaftlichen Dialog. Der Prozess schuf auch institutionelle Empathie. Durch die Zusammenarbeit über Regionen, Sprachen und Museumstypen hinweg gewannen die Teilnehmenden ein umfassenderes Verständnis des Sektors als Ganzes – und der gemeinsamen Herausforderungen unter den sichtbaren Unterschieden.

Am wichtigsten: Die Reise weckte Neugier darauf, was als Nächstes möglich ist – Pilotmuseen als Champions, organisch entstehende Peer-Learning-Netzwerke und eine Bewegung, die über einzelne Institutionen hinausgeht.

Was wir über das Lernen selbst gelernt haben

Rückblickend stechen mehrere Meta-Learnings hervor:

- Lernen gedeiht in mutigen Räumen, in denen Unsicherheit willkommen ist und Scheitern als Erkenntnis gilt, die eine stärkere nächste Iteration ermöglicht.
- Leadership ist entscheidend – nicht als Kontrolle, sondern als Möglichkeit und Treibstoff für positiven Wandel: zu experimentieren, zu scheitern, zuzuhören, laut zu lernen.
- Daten und Feedback sind dann am wirkungsvollsten, wenn sichtbar wird, dass sie Veränderung tatsächlich informieren.

- Kollektiver Wandel startet langsam, wird dann aber schneller: Wenn die Lösung gemeinsames Eigentum wird, tragen viele Verbündete dazu bei, sie zu verbreiten und zum Erfolg zu machen.

Und vielleicht am wichtigsten: Der Prozess erinnerte uns daran, dass ein lernendes Museum kein Zielort ist. Es ist eine langfristige Praxis – mit Meilensteinen statt Endpunkten.

Abschluss: Gemeinsam Hoffnung weitertragen

Es gibt Hoffnung, dass «Das lernende Museum» Mitarbeitende über Rollen und Hierarchien hinweg inspiriert. Nicht als Programm für wenige, sondern als Einladung an alle – von der Leitung bis zum Empfang –, gemeinsam zu lernen und die Zukunft mitzugestalten. Wir hoffen, dass sich die richtigen Menschen angesprochen fühlen, sich finden und Inspiration in konkretes Handeln übersetzen.

Es gibt Hoffnung, dass gemeinsame Momente – von Arbeitssessions bis zu informellen Gesprächen, sogar zu Feierabenddrinks an Konferenzen – Vertrauen, Freude und Momentum aufbauen können. Dass Zusammenkünfte, wie der kommende Kongress im August 2026, als Katalysator wirken und eine wachsende Bewegung in Richtung Museen als lernende Organisationen stärken.

Viele äusserten den Wunsch, dass diese Initiative vom Sektor für den Sektor getragen wird: ein positives, kollektives Vorhaben, verwurzelt in Grosszügigkeit, Neugier und gegenseitiger Unterstützung. Eine Welle, die mit einer kleinen Gruppe beginnt, sich über die Schweiz hinweg ausbreitet und darüber hinaus wirkt – durch das gemeinsame Ziel.

In Zeiten von Unsicherheit, Polarisierung und Polykrise ist das gemeinsame Gestalten einer Zukunft für alle ein zentraler Baustein. Gemeinsam zu lernen – über Institutionen und Regionen hinweg – bringt mehr als bessere Tools oder Prozesse. Es schenkt Hoffnung, dass Museen relevant, resilient und tief verbunden mit den Communities, denen sie dienen, bleiben können. Museen haben schon immer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verbunden. Zu lernenden Organisationen zu werden, könnte eine der kraftvollsten Möglichkeiten sein, dies weiterhin zu tun: gemeinsam, mit Freude und mit Mut.

Schau dir die [Charta «das lernende Museum»](#) an, welche die zentralen Hebel für Veränderung zusammenfasst, welche von den Forward Thinkers identifiziert wurden. Und folge dem Newsletter von VMS und ICOM Schweiz für Updates.

Unterzeichne die Charta: <https://forms.office.com/e/43kPmcX2pn>

