

INTERNATIONALE ARCHÄOLOGIE  
*Studia honoraria – Band 40*

**„WAGEN UN WINNEN“.**

*Design Thinking im Bremer Landesmuseum  
für Kunst und Kulturgeschichte.*

*Auskünfte über einen Transformationsprozess mit Blick  
auf das Jahr 2026*

Anna Greve, Bremen

Ein Beitrag aus:

**Grenzen überwinden**

Archäologie zwischen Disziplin und Disziplinen

FESTSCHRIFT FÜR UTA HALLE ZUM 65. GEBURTSTAG

herausgegeben von Simone Kahlow, Judith Schachtmann und Cathrin Hähn



## „WAGEN UN WINNEN“.

### *Design Thinking im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte. Auskünfte über einen Transformationsprozess mit Blick auf das Jahr 2026*

Anna Greve, Bremen

#### *Zusammenfassung/Abstract*

Der Text gibt Einblick in den aktuellen Transformationsprozess, den das Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte mit Blick auf das Jahr 2026 begonnen hat. Ziel ist die Weiterentwicklung des in einer Parklandschaft gelegenen Museums zu einem Kultur-Campus mit einer neuen Sammlungsausstellung, die unter starker Bürger\*innen-Beteiligung mitentwickelt wird. Beide Maßnahmen sind mit einer grundlegenden architektonischen Veränderung verbunden.

The text attempts to offer insight into the present transformation process begun by the Bremen “Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte” as it looks ahead to the year 2026. The goal is the advancement of the museum – located in a park environment – towards a cultural campus as well as development of a new presentation of the permanent collection with strong public participation. This plan involves fundamental architectural changes.

*Schlagworte/Keywords:* Museum, Design Thinking, Change Management

„Wir fangen etwas an; wir schlagen unseren Faden in ein Netz der Beziehungen. Was daraus wird, wissen wir nie [...] Das ist ein Wagnis. Und nun würde ich sagen, daß dieses Wagnis nur möglich ist im Vertrauen auf die Menschen. Das heißt, in einem – schwer genau zu fassen, aber grundsätzlichen – Vertrauen in das Menschliche aller Menschen. Anders könnte man es nicht.“ (Hannah Arendt 1964)<sup>1</sup>

*Die Ausgangslage: Nutzer\*innen-Zentrierung*  
Sind Museen gesellschaftsrelevant? Im 18. und 19. Jh. entstanden sie in Europa als Orte

lokaler und nationaler Kulturrepräsentation. Im Angesicht von Säkularisierung und Industrialisierung wurde Kulturerbe gesammelt, zur Vergewisserung der eigenen Herkunft und Identität. Seitdem es Museen gibt, werden sie in Frage gestellt. Im Ursprung waren ihre Kernaufgaben das Sammeln, Bewahren und Erforschen des kulturellen Erbes. Erst später kamen Ausstellen und Vermitteln hinzu.<sup>2</sup> Insbesondere in Folge der 1968er-Bewegung wurden sie in Deutschland zunehmend als Bildungsorte nach dem Motto „Kultur für alle“ (Hoffmann 1979) weiterentwickelt. Der damalige Anspruch einer „allgemeinen Menschenbildung“ mit der Fokussierung auf

---

<sup>1</sup> Hannah Arendt, Fernsehgespräch mit Günter Gaus [Oktober 1964], in: Arendt 2006, 263. Arendt bringt das Wagnis menschlicher Beziehungen auf den Punkt, ohne das die neuere Methode des Design Thinking nicht durchführbar wäre und das in gewisser Weise seit Jahrhunderten auch das Motto der Bremer Kaufleute ist: „Buten un binnen, wagen un winnen“, heißt es seit 1899 über dem Eingang des 1537 errichteten Schüttings, dem heutigen Sitz der Handelskammer.

---

<sup>2</sup> Vgl. die ICOM-Museumsdefinition von 2007 (<https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/147-museumsdefinition.html>, 04.04.2021). Seit 2019 wird international eine Aktualisierung diskutiert (<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>, 04.04.2021).

„historische Bedingtheit“ verfolgte ein klares gesellschaftspolitisches Ziel: Die Museen und das in ihnen arbeitende wissenschaftliche Personal sollten sich mit den ökonomisch und sozial Benachteiligten solidarisieren und an der Überwindung der kapitalistischen Gesellschaft mitwirken (Greve 2021). Der neue Berufsstand der Museumspädagogik entstand. Seit einigen Jahren stehen die Schlagworte Diversität und Partizipation für weitere allgemeine für notwendig erachtete Öffnungsschritte der Häuser. Das Merkwürdige: All dies wird nicht mehr mit einem konkreten Gesellschaftsauftrag verbunden. Wozu sollte man sich mit dem kulturellen Erbe beschäftigen? Was hat man als Gesellschaft oder als Individuum davon? Diese Fragen werden aktuell weder in der Museumsszene noch in der Kulturpolitik diskutiert. Es scheint ein stillschweigendes Abkommen zu geben, dass das nicht wichtig sei.

Und dann kam die Corona-Pandemie. Die inzwischen ganz auf Besucher\*innen ausgerichteten Museen mussten schließen, der Museumslegitimation wurde der Boden unter den Füßen entzogen (Greve 2020). Als analoge Orte der Repräsentation und Identitätsstiftung, als außerschulische Lernorte und als Freizeiteinrichtungen konnten sie nicht mehr wirken. Schlagartig sah man sich an die Vorphase der Museumsgründungen zurückkatalpultiert: Die mittelalterlichen und frühneuzeitlichen Kunstkammern waren Archive des kulturellen Erbes. Sollte man also ein neuartiges Konzept entwickeln, um sie wie Bibliotheken mit Präsenzbestand nutzbar zu machen? Einzelbesucher\*innen mit konkreten Fragen reinlassen? Mitarbeiter\*innen für den Auskunftsdienst qualifizieren? Unter welchen Umständen wären Ausleihen denkbar? Gibt es dafür überhaupt einen Bedarf?

In dieser Situation übernahm ich am 1. November 2020 die Leitung des Focke-Museums – Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte. Mein erster Arbeitstag war zugleich der erste Schließtag im zweiten Lockdown. Noch in der Nacht zuvor dachte ich: „Das ist verrückt – sollte ich es lieber lassen?“

Die Aussicht auf eine vollkommen neuartige Situation motivierte mich.<sup>3</sup>

### *Unser Museum ist für alle Menschen da*

Durch die Schließung bestand die Möglichkeit, den Kolleg\*innen aus den Bereichen Aufsicht und Reinigung neue Aufgaben zu geben. Lange Liegegebliebenes wurde aufgearbeitet: Vitrinen und Objekte gereinigt, Fenster gestrichen, Schränke aufgeräumt, Umbauten in Angriff genommen und der Garten gepflegt. Dies zog für die Restaurator\*innen nach sich, dass sie von ihren aktuellen Objektbearbeitungen zeitweilig abließen, um die neuen Projekte anzuleiten und zu beaufsichtigen. Auch die Wissenschaftler\*innen justierten ihre Arbeitsweise an die neue Situation. Mit Blick auf das Jahr 2026 wurde nun digital an der Vorbereitung einer Baumaßnahme und einer neuen Sammlungsausstellung gearbeitet. Es wurden Kleingruppen gebildet, die sich situativ analog, digital oder hybrid trafen. Eine zentrale Frage schwebte über allem: Für wen machen wir das? Wann wird das Museum wieder öffnen? Unter welchen neuen Bedingungen?

### *Die Zukunft wird hybrid geprägt sein*

Dem Focke-Museum taten diese Herausforderungen und Prozessbeschleunigungen gut. Bereits vor der Corona-Pandemie war mit ersten digitalen Formaten experimentiert worden, deren Ausbau nun Fahrt aufnahm. Es wurde klar, dass es um die Einführung einer „Kultur der Digitalität“ (Stalder 2016) geht. Erst eine PC-Ausstattung ermöglicht das Homeoffice, ein funktionierendes WLAN ist notwendig, damit Menschen aus dem Reinigungsteam per Smartphone an den Dienstbesprechungen teilnehmen können, Objekte zur Bremer

<sup>3</sup> Entsprechend danke ich dem gesamten Focke-Team dafür, dass es sich sofort auf ein Ringen um Ideen mit mir eingelassen hat, die zunächst nicht mehr als keimende Samen waren. Ein halbes Jahr später können wir bereits auf eine frische Wiese kleiner Innovationspflanzen schauen. Für eine detaillierte Textkritik danke ich ganz besonders Dr. Karin Walter und Dr. Jan Werquet.

Geschichte wären auf der Lernplattform its-learning sinnvoll, Vermittlung und Interaktion mit potentiellen Besucher\*innen – also Nutzer\*innen des Museumsangebotes – sind auch digital möglich.

Aus der Gemengelage, a) neue Aufgaben für Kolleg\*innen aus den Bereichen Aufsicht, Handwerk und Reinigung zu finden, b) der Notwendigkeit, die Digitalisierung auszubauen, c) der Angst, den Bauprozess und die Entwicklung der neuen Sammlungsausstellung zu gefährden, kristallisierte sich der Wunsch heraus, eine von den alle 14 Tage erlassenen Corona-Verordnungen unabhängige Perspektive für die Menschen – als Betreiber\*innen und Nutzer\*innen des Museums – zu entwickeln.

#### *Der Prozess: Multiperspektivität einüben*

Das Feld war unter der Leitung meiner Vorgängerin, Frau Dr. von der Haar, vorbereitet worden. Aus dem Jahr 2015 stammte der Masterplan, der das Museum mit einem davon unabhängigen Veranstaltungsbetrieb zusammendachte und damals sehr innovativ vielfältige Zugänge zu Bremer Themen und eine stärkere Bürger\*innen-Beteiligung intendierte. Trotz der Corona-Pandemie gelang es uns, diese Pläne auf ihre Aktualität hin zu überprüfen und in Nuancen zu justieren.

#### *Potentiale im Museumsteam heben*

Was mir völlig fehlte, war das Erleben des täglichen analogen Museumsbetriebs, da wir ja geschlossen hatten. Da zugleich die Kolleg\*innen aus den Bereichen Aufsicht und Reinigung jetzt Zeit hatten, trafen wir uns über mehrere Wochen täglich von 8 bis 10 Uhr, und sie stellten mir ihr teilweise über Jahrzehnte gewachsenes Expert\*innen-Wissen zu unserem Haus und den Besucher\*innen zur Verfügung. Nebenbei wurde das Potential sonstiger Kompetenzen gehoben. So stellten wir beispielsweise fest, dass im Focke-Team mit insgesamt 55 Mitarbeiter\*innen 16 Sprachen gesprochen werden.<sup>4</sup> Es sei nicht verschwiegen, dass die

Freisetzung der Potentiale zu erheblichen Störungen des bisherigen Alltagsbetriebs führte. Im Sinne des weiter unten beschriebenen Design Thinkings – Störungen produktiv in den Prozess aufzunehmen – drosselte ich zwar das Tempo der Veränderungen, hielt aber an dem mittelfristigen Ziel fest, die neuen Projektideen umzusetzen; darüber hinaus denken wir weiter über ein neues Konzept nach, in dem die Kolleg\*innen aus der Aufsicht zukünftig stärker in die inhaltliche Arbeit und Vermittlung involviert sein können. Als Konsequenz gründete sich die Ausstellungs-AG II (die Anforderungen an die zukünftige Sammlungsausstellung aus Nutzer\*innen-Sicht formuliert) in Ergänzung zu der bereits existierenden Ausstellungs-AG I (in der Wissenschaftler\*innen und Vermittler\*innen die Inhalte der zukünftigen Sammlungsausstellung erarbeiten).

Statt über Nicht-Besucher\*innen zu spekulieren, erarbeitete die Ausstellungs-AG II einen Fragebogen, mit dem weitere Menschen unterschiedlichen Alters und verschiedener Herkunft aus den jeweiligen sozialen Milieus und Stadtteilen der AG-Mitglieder nach deren Bedürfnissen und Ideen zu unserem Museum befragt wurden, u. a.: „Würden Sie selber in Ihrer Freizeit mit Kindern, Freunden, Verwandten zu uns kommen?“, „Was machen Sie in Ihrer Freizeit?“, „Wie erleben Sie mit Ihren Kindern das aktuelle Homeschooling?“, „Was fehlt den älteren Verwandten im Altersheim?“, „Was könnte das Museum tun, um bei der Befriedigung aktueller Bedürfnisse in der Corona-Krise zu unterstützen?“.

---

Des Weiteren entstanden Ideen, wie unser 4,5 Hektar großes Gelände besser genutzt werden könnte. Eine Kollegin machte einen Bildungsurlaub zum Thema Bienenzucht, eine andere zum Kaffeerösten. Eine dritte vermittelte den Kontakt zu einer afrikanischen Gemeinde, die zu einer Kooperation mit einer Gemeinde im Stadtteil unseres Museums bereit ist. Zudem entwickelte die Ausstellungs-AG II Ideen und trug das konkrete Material zusammen, um den Kasensbereich Corona-gerecht zu organisieren und zugleich freundlicher zu gestalten.

---

<sup>4</sup> Zukünftig werden wir diese Sprachkompetenzen im Vermittlungs- und Veranstaltungsbereich nutzen.





Abb. 1. Springer Architekten: Entwurf für die architektonische Erweiterung (© Focke-Museum 2021).

### *Neue Arbeitsformate erproben*

Neben den im Haus etablierten Wissenschaftler\*innen- und Restaurator\*innen-Runden wurde die Dienstrunde für alle Kolleg\*innen im Haus geöffnet, um die Kommunikation unter Pandemiebedingungen aufrecht erhalten zu können. Jeder Berufsstand ist nun repräsentiert, und sie wird auch nach Corona digital stattfinden, so dass tatsächlich alle teilnehmen können. Ergänzend führten wir ein System von berufsgruppenunabhängigen AGs ein, die interessengeleitet und nach Kompetenzen einzelne Aufgabengebiete selbständig bearbeiten und regelmäßig über die Ergebnisse in der Dienstrunde berichten, u. a. AG Digitale Strategie, AG Soziale Medien, AG Shop, AG Spielplatz. Es wird eine Weile dauern, bis dies in stabile Arbeitsstrukturen überführt ist, in der Übergangsphase werden immer wieder Störungen auftreten. Anders als in der idealtypischen Lehrbuchtheorie des Design Thinkings ist im Alltagsbetrieb keine Zeit, zunächst die Methode zu erlernen, um sie dann anzuwenden. Es stehen keine Mentor\*innen zur Teambildung zur Verfügung. Die Routinearbeiten können nicht einfach ausgesetzt werden. Entsprechend elementar ist es, Kolleg\*innen zu haben, die die Grundhaltung besitzen, dass jede/r wichtig ist und etwas zu sagen hat, und die gewillt

sind, gemeinsam einen Weg zu finden, um miteinander zu lernen und zu wachsen.

### *Einen Kultur-Campus entwickeln*

Der parallel zu diesen Strukturveränderungen ausgeschriebene EU-weite Architekturwettbewerb brachte einen Siegerentwurf hervor, der den modernen und demokratischen Charakter des 1964 vom Architekten Heinrich Bartmann errichteten Haupthauses als Tageslichtmuseum aufnimmt und durch ein neues Gebäude für Gastronomie und Veranstaltungen ergänzt (Abb. 1).

Vor uns steht nun die Aufgabe, Museum, Bürger\*innen-Forum sowie das gesamte Gelände mit weiteren Nebengebäuden als in sich schlüssigen Kultur-Campus zu entwickeln. Dafür werden wir bis zum Beginn der Bauarbeiten 2023 neue inhaltliche Formate und räumliche Nutzungen ausprobieren, um dann in der Schließzeit des Hauptgebäudes die Nebengebäude ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken. Mit der Neueröffnung 2026 soll dann ein Konzept für eine neuartige Kultureinrichtung vorliegen.

Wir werden es in den nächsten Jahren aus dem Team heraus und im Dialog mit der Stadtgesellschaft entlang vielfältiger Bedürfnisse der Bremer\*innen entwickeln (Abb. 2).

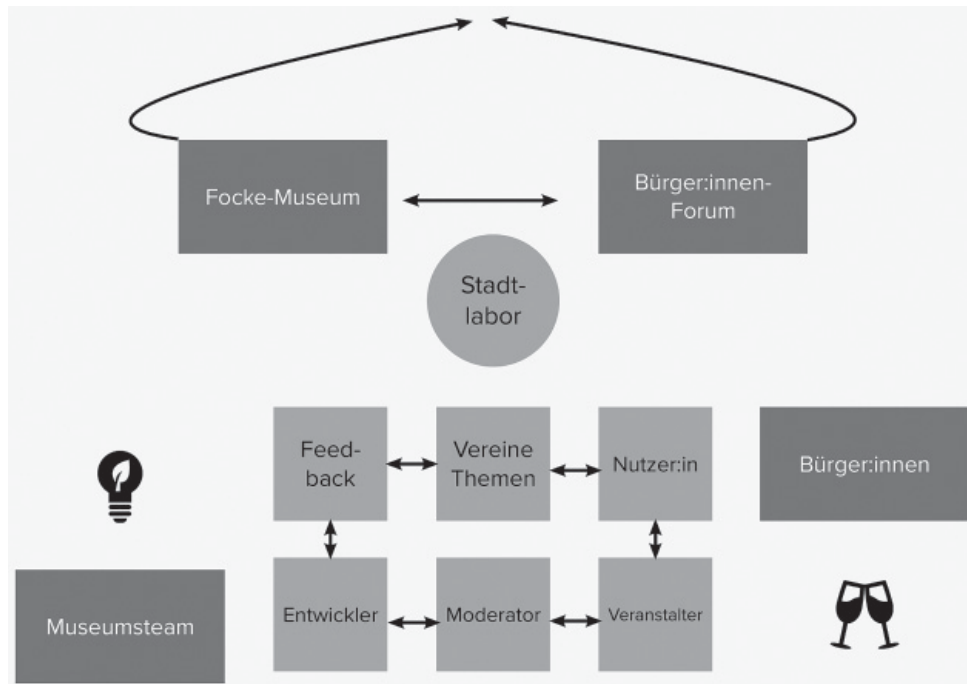


Abb. 2. Neuartige Kultureinrichtung: Museum und Bürgerforum zusammendenken (© Greve 2021).

*Eine semipermanente Ausstellung entwickeln*

Wie im Masterplan vorgesehen, wird es einen chronologischen und drei thematische Zugänge zur Sammlung des Bremer Landesmuseums geben. Über die Chronologie sollen insbesondere Schulklassen und Tourist\*innen das „Paradigma Stadtstaat“ (Kloft 2005) als Ringen um Freiheit und politische Gestaltung des Gemeinwesens im kleinsten Bundesland erleben können. Mein persönlicher Wunsch ist es, zu zeigen, wie es auch heute noch in Bremen möglich ist, an Politik teilzuhaben, Lust auf politische Aktivität zu bekommen. Dabei verlaufen die Zugangs- und Verständniswege auf drei thematischen Hauptachsen:

1. Der Architektur, den Stadtteilen und der Stadtentwicklung.
2. Der sozialen Funktion der Netzwerke im bremischen Gemeinwesen.
3. Der tragenden Rolle des Handels, der Wirtschaft und der Technik für den Standort Bremen (Abb. 3).

Wir hoffen, dass so für möglichst viele Menschen etwas dabei ist.<sup>5</sup> Neben fest verankerten

Großobjekten – wie dem aus der Stadtgründungszeit stammenden Handelsschiff „Karl“ – wird es Flächen geben, auf denen Schwerpunktthemen – z. B. Selbstdarstellungen einzelner Stadtteile – flexibel und regelmäßig neu kuratiert werden. Eine solche semipermanente Ausstellung wird die Konzepte Dauer- und Sonderausstellungen stärker verbinden und immer wieder neue Anreize zum Ausstellungsbesuch schaffen.

Aktuelle Themen – wie z. B. Wasserstofftechnik und Künstliche Intelligenz – werden sich

---

läuterungen nachzudenken sein. Üblicherweise wird bisher in Museen mit sogenannten A (Einführungs-), B (Raum-) und C (Objekt-) Texten gearbeitet und zunehmend mindestens eine Zweisprachigkeit und auch eine Fassung in Leichter Sprache erwartet. Ich kann mir vorstellen, dass wir 2026 so weit sind, auf den Wänden offene Fragen an Objekte zu formulieren, über Augmented Reality einfache Erklärungen zu liefern und über eine App weitere Expert\*innen-Erklärungen und Übersetzungen anzubieten. So könnten die Neugierde und Diskussion geweckt, aber auch Spezialwissen vermittelt werden. Insgesamt sollen auch akustische, haptische, olfaktorische und Geschmacks- Eindrücke gegeben werden, so dass zwar nicht für alle das Gleiche, aber für jeden etwas dabei sein wird.

---

5 Entsprechend wird auch über eine neue multiperspektivische Herangehensweise der textlichen Er-

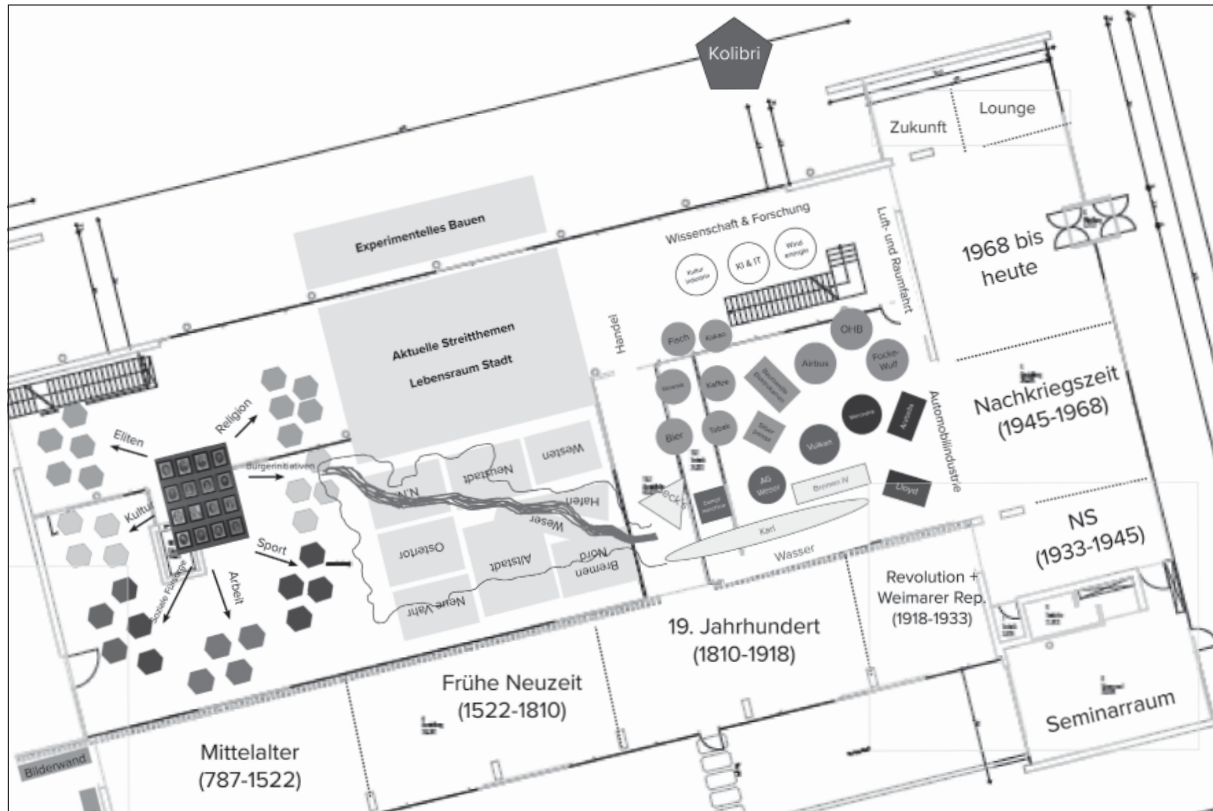


Abb. 3. Geplante Themenzugänge zur Sammlung des Landesmuseums (© Focke-Museum 2021).

kontinuierlich verändern. Nach einer ersten räumlichen Grobplanung haben wir unsere Ideen unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen vorgestellt. Neben Freundeskreis, Rotariern, Lions, Kulturpolitiker\*innen, Stadtteilbeiräten und Menschen aus der Wirtschaft haben wir Workshops mit Interessengruppen zu einzelnen Themen – z. B. Frauen, Migration, Kolonialismus, Technik – durchgeführt, um ein erstes Feedback einzuholen. Zusätzlich zum wissenschaftlichen Beirat wird es einen Bürger\*innen-Beirat geben, der als Spiegel der Gesellschaft und Korrektiv von Einzelinteressen fungiert.

Neben dieser Entwicklung der Sammlungs- ausstellung nehmen wir ein Stadtlabor in Betrieb, in dem Vereine und Communitys – mit unserer Unterstützung – eigene Ausstellungen konzipieren können bzw. in dem von uns ausgeschriebene Themen kollektiv kuratiert werden. Es sollen aber auch von uns unabhängige Veranstaltungen – insbesondere aus den anliegenden Stadtteilen – auf unserem Gelände stattfinden können.

Keine Frage, vor uns liegt eine gewaltige Logistikaufgabe voller Sprengkraft, bei aufeinandertreffenden, unterschiedlichen Lebensperspektiven. Die große Klammer dabei ist das Leben in der Freien Hansestadt Bremen.

#### *Die Herausforderung: Design Thinking als Innovationsmotor*

Gemeinhin gelten Museen als ‚schwere Tanker‘, die sich nicht leicht umsteuern lassen. Die Corona-Pandemie brachte die Frage auf, wie der Museumsbetrieb kurzfristig agiler werden kann.<sup>6</sup> Agiles Arbeiten ist eine dem Design Thinking zugeordnete Methode (Kerguene u. a. 2017). Über eine allgemeine Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen hinaus sind damit weniger hierarchische Organisationsstrukturen und ein an den Menschen orientiertes, prozesshaftes Arbeiten gemeint.

<sup>6</sup> Vgl. das Agile Manifest von 2001: Manifest für Agile Softwareentwicklung (<https://agilemanifesto.org>, 04.04.2021).



Es handelt sich um aus der Computerbranche stammende Strategien zum Lösen von Problemen und Entwickeln neuer Ideen, die aus Anwendersicht überzeugen. Die drei Grundprinzipien sind Nutzer\*innen-Zentrierung, Multiperspektivität und ein lernendes Selbstverständnis. Die Erkenntnis, dass jahrelange Produktentwicklungen hinter verschlossenen Türen nicht mehr zu der heutigen Schnelligkeit des Marktes passen, hat sich inzwischen auch in anderen Wirtschaftsbranchen durchgesetzt und lässt sich problemlos auf die Institution Museum übertragen. Es ist richtig: Die Konzeption einer Ausstellung erfordert fundierte wissenschaftliche Recherchen, eine gut durchdachte Inszenierung, einen behutsamen Umgang mit wertvollen Objekten. Zugleich besteht zunehmend die Gefahr, dass die dann eröffnete Ausstellung an dem Geschmack des Publikums vorbei geht oder dessen Interesse gar nicht erst weckt. Daher ist eine Methode radikal unabhängigen Denkens in der Tradition von Hannah Arendt gefragt, ein „Querdenken ohne Geländer“ (von Mutius, 9) – im oben beschriebenen praktischen Sinne (ebd., 186): „Disruptive Thinking ist so etwas wie eine geistige Vorsorge (vgl. Arendt 2006.). Damit wir uns nicht eines Tages vorwerfen müssen, wir hätten nur auf das Hier und Jetzt geschaut, wir hätten uns behaglich in unserem Augenblickspragmatismus eingerichtet und nicht bemerkt, aus welcher Ecke Angriffe gestartet wurden.“ Was für den privaten Wirtschaftssektor gilt, gilt auch für die öffentlich geförderte Kultur. Selbst wenn mit ihr explizit die Bereiche gemeint sind, die Subventionen benötigen, weil sie sich nicht kommerziell tragen. Denn zurecht fordert die Kulturpolitik (und das möchten auch die Kultureinrichtungen), möglichst vielen Menschen ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot zu machen. Wie kann das funktionieren?

#### *Mut für ein schnelles Umsetzen fassen*

Es ist überraschend einfach: Den Mut fassen, alles Bisherige in Frage zu stellen, die eigenen Vorstellungen hinterfragen, die Konkurrenz beobachten, als *Advocatus Diaboli* auftreten, das Potential der eigenen Mannschaft unter die Lupe nehmen, die potentiellen Nutzer\*in-

nen des Angebots ehrlich nach ihren Interessen fragen, zuhören, Neues ausprobieren, damit rechnen, dass man scheitert, analysieren und nachbessern.<sup>7</sup> Culture Leadership meint in diesem Kontext: Die Vision vorgeben, eine konzeptionelle Strategieentwicklung präsentieren, für den Weg begeistern, die Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven fördern, Mut zum Ausprobieren machen und Fehler als Notwendigkeit für einen erfolgreichen Weg anzusehen.<sup>8</sup>

#### *Spaß an Selbstkritik bekommen*

Das Unterbrechen von Routinen ist auf diesem Weg von besonderer Bedeutung: Widerstände und Konflikte sind im Changemanagement programmiert. Das Infragestellen von Strukturen mag von einigen als Befreiung erlebt werden, bei der Mehrheit wird es mit Unsicherheit verbunden sein. Kaum jemand verlässt freiwillig und gerne die eigene Komfortzone. Verlustängste kommen auf, wenn Positionen hinterfragt werden, das Teilen von Macht kann Führende und Geführte gleichermaßen verunsichern. Es gilt, all dies mit Wertschätzung und Gelassenheit produktiv in Energie und Gestaltung des kollektiven Lernprozesses umzuwandeln. Nur im Team kann die Komplexität der Aufgaben bewältigt werden. Dass Neues nicht gleichbedeutend mit Kritik am Vergangenen oder Bestehenden ist, muss zur Selbstverständlichkeit werden.

#### *Vertrauen in die Menschen setzen*

Zur Stabilisierung des Prozesses ist daher die Stärkung der Menschen unerlässlich: Wenn es das Ziel ist, als Kultureinrichtung gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, in Bezie-

<sup>7</sup> Design Thinking empfiehlt, möglichst früh oft zu scheitern. Denn dann ist ein Nachbessern noch ohne große Kosten möglich. Bereits Aristoteles hatte ausgeführt, dass aus einem kleinen Irrtum am Anfang am Ende ein großer wird. Vgl. Aristoteles, *De caelo*, I, Kap. 5, 271b 5–14.

<sup>8</sup> Vgl. die Vortragsreihe der Kulturpolitischen Gesellschaft zu Cultural Leadership vom 23.2.–23.3.2021: Cultural Leadership - Kulturpolitische Gesellschaft (<https://kupo.de>, 04.04.2021).



hung mit der Gesellschaft zu sein, ist ein enger Dialog, auch ein konstruktives Streiten, mit möglichst vielen einzelnen Mitgliedern, mit unterschiedlichsten Perspektiven wichtig. Das heißt, Wertschätzung und Vertrauen dürfen nicht nur innerhalb des Teams die Basis sein, sondern können auch auf die potentiellen passiven Besucher\*innen und aktiven Nutzer\*innen des Museums ausgeweitet werden. Wesentliche Bedingung des Gelingens ist dabei die Berücksichtigung der Emotionen bei dem intendierten Strukturwandel. Von der Spitze der Institution kann das Teilen von Macht, bei gleichzeitigem Tragen der Gesamtverantwortung für den Prozess, vorgelebt werden in der Hoffnung, dass Vertrauen in den Prozess und das Miteinander gefasst wird, Fragen gestellt und Argumente ausgetauscht werden. Insbesondere in der Übergangsphase muss also Zeit für Feedback-Schleifen sein, müssen das gegenseitige Loslassen und das An-die-Grenzen-Gehen eingeübt werden. Der Fortschritt des Transformationsprozesses sollte erlebbar werden. Empowerment bedeutet dann für die Einzelnen Autonomie und Selbstbestimmung: Was kann ich beitragen? Wohin möchte ich mich innerhalb des Gesamtprozesses entwickeln? Was kann ich für andere tun?

Die Haltung, für einen selbst fremde Perspektiven zunächst einmal offen zu sein und die Werte Freiheit, Gleichheit, Solidarität zu leben, sind dafür hervorragende Grundlagen.

#### *Die Vision: Eine lernende Institution werden*

Nach Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) bedeutet Bildung das Abstrahieren von den eigenen Bedürfnissen und insbesondere auch die Fähigkeit zu „Reflexionen für die Empfindungen der anderen“ (Hegel 1821, § 187, Zusatz). In diesem Sinne ist der Bildungsbegriff weiterhin aktuell. Gerade auch im Museumswesen geht es im digitalen Zeitalter weniger um ein bestimmtes Kanonwissen, das es zu vermitteln gilt, sondern um das Bereitstellen von Objekten, Themen, Möglichkeitsräumen, um Grundlagenfähigkeiten der Wissenserschließung, des Austausches von Argumenten und der Positionierung des Individuums im Gemeinwesen zu erproben.

Im Gegensatz etwa zu einer Behörde oder einem Wirtschaftsunternehmen ist das Museum frei von einer konkreten Funktion, wie z. B. Strukturergänzung, Machtausbau oder Einnahmesteigerung. Es ist keine überlebenswichtige Systemrelevanz gegeben.

#### *In Beziehung mit der Gesellschaft gehen*

Die Mitarbeiter\*innen verfügen üblicherweise über eine hohe intrinsische Motivation, sind es gewohnt, mit Freiräumen und Entscheidungsverantwortung umzugehen. Museen können gesellschaftsrelevant sein, etwa wenn sie ihre Freiräume der Gesellschaft zur Verfügung stellen. Wenn politische Parteien über Stadtentwicklung streiten, geht es um das Durchsetzen von Interessen und Positionen. Wenn Firmen mit Stadtplanungsthemen beauftragt sind, sollen Wohnraum, Verkehrsführung usw. verbessert werden. Wenn ein Museum eine Veranstaltung zum Thema Stadtentwicklung anbietet, handelt es sich um einen Service für die Bürger\*innen, für deren Wissenserwerb und Meinungsbildung. Weiter gedacht, ist es ein Beitrag zur Aufklärung, damit sich die Menschen auf dieser Grundlage kompetent ins Konkrete einmischen können. In einer Diskussionsveranstaltung ist der „Sinn des Denkens“ (Gabriel 2018) gefragt. Das Museum als Institution kann hierfür meinungsbildende Schutzräume schaffen, moderierend für einen Ausgleich sorgen, sich als Resonanzboden für Gesellschaftsthemen zur Verfügung stellen.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Um den Bürger\*innen in der Corona-Pandemie ein von Anfang an digital konzipiertes Angebot zu Bremer Themen zu machen, wurde Fockes Forum gegründet, das mit einer Vortragsreihe zur Stadtentwicklung startete. Der große Zuspruch von bis zu 280 Teilnehmer\*innen zeigt, dass das Format von 20-minütigen Vorträgen und der Möglichkeit, niedrigschwellig Fragen über den Chat zu stellen, gut angenommen wird. Im Anschluss an die Vorträge werden diese geschnitten, über die Homepage zugänglich gemacht und auch auf USB-Sticks in Altenheime gebracht: <https://www.focke-museum.de/presse/news/fockes-forum/>, 04.04.2021.

Leitend ist dabei die Beziehung zur Gesellschaft: „Die konkrete Person, welche sich als besondere Zweck ist, als ein Ganzes von Bedürfnissen und eine Vermischung von Naturnotwendigkeit und Willkür, ist das eine Prinzip der bürgerlichen Gesellschaft, – aber die besondere Person als wesentlich in Beziehung auf andere solche Besonderheit, so daß jede durch die andere und zugleich schlechthin nur als durch die Form der Allgemeinheit, das andere Prinzip, vermittelt sich geltend macht und befriedigt.“ (Hegel 1821, § 182)

Hegels Analyse der Interdependenz von Freiheit und Ökonomie ist bis heute unübertroffen und lässt sich auch auf das Verhältnis der Institution Museum zu den sie durch Steuergelder finanzierenden Bürger\*innen übertragen: „Die Bedürfnisse und die Mittel werden als reelles Dasein ein Sein für andere.“ (Hegel 1821, § 192).

#### *Aufklärung als gesellschaftspolitischen Auftrag verstehen*

So verstanden, befreit sich das Museum von der traditionellen, nationalen, hegemonialen Repräsentationsfunktion und löst vielmehr den demokratischen Anspruch der Orientierung auf die Menschen und die unter ihnen gegebene Multiperspektivität ein – wobei es gilt, die neoliberale Falle der Beliebigkeit zu vermeiden. Auf erschütternde Weise hat Rainer Mausfeld das Schüren von Ängsten als Herrschaftstechnik in kapitalistischen Demokratien entlarvt (Mausfeld 2019). Das permanente Reden über die Komplexität der Welt, die Unendlichkeit der (angeblichen) Möglichkeiten, die Konstruktion von Feindbildern außerhalb des eigenen Systems seien geschickte Ablenkungsmanöver von dem Versagen der etablierten Parteien beim Lösen des konkreten und sich weiterhin verschärfenden Problems ökonomischer Ungleichheit, gerade auch in westlichen Demokratien. Mit Bezug darauf ist im Museumskontext mit Teilhabe eben nicht das Binden eines Revolutionspotentials, sondern Emanzipation gemeint. Markus Gabriel spricht von der Verantwortung von Kulturinstitutionen, das Zulassen von Multiperspektivität als Einlösen des eigenen Neutralitätsgebots

zu verstehen.<sup>10</sup> Partizipation der Bürger\*innen meint dann – über ein Vermittlungsprogramm hinaus – das Einlassen der Institution auf einen dynamischen Prozess, also ein gemeinsames Lernen und werdendes Wissen.

Man mag es kaum sagen, aber bei allem Schrecklichen, was die Corona-Pandemie den Menschen zumutet: Ohne sie wären wir in einem halben Jahr nicht so weit gekommen, sie hat als Katalysator gewirkt. Der Ausbau eines klassischen analogen Museumsbetriebs zu einem hybriden Bürger\*innen-Forum ist in vollem Gange. Mit Enthusiasmus sehe ich der Zukunft und dem Ergebnis entgegen. Uns stehen spannende Jahre bevor und wir freuen uns, Uta Halle als Mitdenkerin an Bord zu haben!

#### *Literaturverzeichnis*

- Arendt 2006: H. Arendt, *Denken ohne Geländer*. Texte und Briefe, hrsg. v. H. Bohnert und K. Stadler (München 2006).
- Aristoteles: *Aristoteles, Werke in deutscher Übersetzung*, begr. v. E. Grumach, hrsg. v. H. Flashar. Bd. 12, Teil III: Über den Himmel [De caelo]. Übersetzt und erläutert von A. Jori (Berlin 2009).
- Gabriel 2018: M. Gabriel, *Der Sinn des Denkens* (Berlin 2018).
- Greve 2020: A. Greve, *Museen in Zeiten von Corona: Ändert sich der gesellschaftspolitische Auftrag? Kunst und Politik* 22, 2020, 137–145.
- Greve 2021: A. Greve, „Allgemeine Menschenbildung“ mit der Fokussierung auf „historische Bedingtheit“ – Was ist aus dem Anspruch der kritischen Museumswissenschaft der 1970er-Jahre geworden? *Kunst und Politik* 23, 2021 (im Druck).
- Hegel 1821: G.W.F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* [1821]. Auf der Grundlage der Werke von 1832–1845 neu ediert von E. Moldenhauer und K. M. Michel, Frankfurt a. M. 1986, 16. Aufl. (Frankfurt a. M. 2019).
- Hoffmann 1979: H. Hoffmann, *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle* (Frankfurt a. M. 1979).
- Kerguenne u. a. 2017: A. Kerguenne/H. Schaefer/A. Taherivand, *Design Thinking: Die agile Innovations-Strategie* (Freiburg i. Br. 2017).

<sup>10</sup> Vgl. Markus Gabriel (<https://youtu.be/e7iVktRbqJo>, 05.04.2021).

- Kloft 2005: H. Kloft (Hrsg.), *Der Stadtstaat – Bremen als Paradigma: Geschichte – Gegenwart – Perspektiven* (Bremen 2005).
- Mausfeld 2019: R. Mausfeld, *Angst und Macht. Herrschaftstechniken der Angsterzeugung in kapitalistischen Demokratien* (Frankfurt a. M. 2019).
- von Mutius 2017: B. von Mutius, *Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist* (Offenbach 2017).
- Stalder 2016: F. Stalder, *Kultur der Digitalität* (Frankfurt a. M. 2016).

### *Kontakt*

Anna Greve  
Focke-Museum  
Bremer Landesmuseum  
für Kunst und Kulturgeschichte  
Schwachhauser Heerstr. 240  
D-28213 Bremen

## Inhaltsverzeichnis

Ausgraben, wissenschaftlich auswerten und erinnern <i>Ein gemeinsames Grußwort von Dr. Andreas Bovenschulte und Dr. Claudia Schilling</i> .....	11
Vorwort der Herausgeberinnen .....	13
Schriftenverzeichnis Uta Halle .....	17
DER JUBILARIN	
Tabula Gratulatoria .....	31
<i>Simone Kahlow, Schöneiche bei Berlin</i> Uta Halle – eine Würdigung .....	33
<i>Jan Geidner, Julia Schmidt und Tanja Töbe, Bremen</i> Uta Halle in Bremen – zwischen drei Stühlen .....	41
GENDER UND ARCHÄOLOGIE	
<i>Jana Esther Fries, Oldenburg</i> Vom Anfangen und Ankommen. Frauen in der deutschsprachigen Archäologie, von den Anfängen bis zu #MeToo .....	49
<i>Ruth Struwe, Bernau bei Berlin</i> „Karrierefrauen“ im Fach Ur- und Frühgeschichte in der DDR .....	59
<i>Sabine Rieckhoff, Leipzig/Regensburg</i> Krieg oder Kunst. Das Keltenklischee .....	71
AUS DER GESCHICHTE DES FACHES	
<i>Verena Schwartz, Berlin</i> Kelten bei dem Laienforscher Christian Keferstein (1784–1866) .....	85
<i>Achim Leube, Berlin</i> Der Beginn der prähistorischen Forschung auf und um Rügen: Das 19. Jahrhundert .....	93
<i>Johan Callmer, Lund</i> Ein Traum von Chasarien: T. J. Arne in Russland (1912–1913) .....	103
<i>Ulrike Sommer, London</i> Ethnicity and the Notion of Progress .....	115
<i>Uwe Puschner, Berlin</i> Varuna. Willibald Hentschels völkisches Weltanschauungsmanifest .....	123
<i>Jean-Pierre Legendre, Lyon</i> Archäologe, SS-Offizier... und Enkel von „Effi Briest“. Das außergewöhnliche Leben von Alexander Langsdorff (1898–1946) .....	135



<i>Karin Reichenbach, Leipzig</i> Die Vor- und Frühgeschichte im „Reichsgau Wartheland“ und die Ausgrabungen des SS-„Ahnenerbe“ in Biskupin .....	147
<i>Michael Strobel, Dresden</i> Die Entwicklung der sächsischen Landesarchäologie zwischen 1932 und 1945 im Spiegel einer Vereinsgeschichte .....	159
<i>Judith Schachtmann, Newcastle upon Tyne</i> Vorgeschichte zum Anschauen. Die vorgeschichtlichen Diareihen in der Sächsischen Landesbildstelle Dresden (1924–1945) .....	173
<i>Björn Kastens, Stuhr</i> Runen-Rätsel. Ein kleines Beispiel für Ur- und Frühgeschichtsrezeption in illustrierten Zeitschriften der NS-Zeit .....	179
<i>Annette Siegmüller, Wilhelmshaven</i> Aus der Kriegsgefangenschaft auf die Grabung Hessens, Wilhelmshaven .....	183
<i>Gunter Schöbel, Unteruhldingen</i> Nationalsozialismus und Vor- und Frühgeschichte – eine unveröffentlichte Zeugenbefragung .....	195
<i>Reena Perschke, Berlin</i> Friedrich Walburg (1890–1967) – Gründer der Bremer Gesellschaft für Vorgeschichte .....	213
<i>Matthias Loeber und Jannik Sachweh, Bremen</i> Von „der Friedensliebe und der Völkerversöhnung durchdrungen“? Der Arbeitskreis für Geschichtsunterricht des Bremer Pädagogen Friedrich Walburg und die Hanse-Rezeption in der Schriftenreihe „Geschichtsunterricht im neuen Geiste“ .....	227
<i>Karl Banghard und Eva Stauch, Oerlinghausen und Münster</i> Ein frühmittelalterliches Pressblech aus Obrigheim (Rheinland-Pfalz). Ursprung, Wirkungsgeschichte und Entzerrungsversuch einer politischen Bilderzählung .....	239
<i>Susanne Grunwald, Mainz</i> Archäologie zum Nachschlagen. Enzyklopädien als populäre Wissensarchive und das Dilemma ihrer Gültigkeitsdauer .....	255
<b>MUSEALE FORSCHUNG UND VERMITTLUNG</b>	
<i>Anna Greve, Bremen</i> „WAGEN UN WINNEN“. Design Thinking im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte. Auskünfte über einen Transformationsprozess mit Blick auf das Jahr 2026 .....	265
<i>Jan Werquet, Bremen</i> Von „fließender Raumform“ und „germanischen Königshallen“. Zur Rezeption des Gebäudeensembles des Focke-Museums in den 1960er-Jahren .....	275
<i>Ulrike Huhn und Johanna Sachse, Göttingen und Bremen</i> Interdisziplinäre Erforschung und multiperspektivische Vermittlung: Archäologische Grabungen und didaktische Aufbereitung am früheren KZ-Außenlager „Schützenhof“ in Bremen-Gröpelingen .....	285
<i>Sonja Kinzler, Bremen</i> Wo finde ich denn hier bitte die Fragestellung? Und wer fragt? Transparenz als Kriterium der Wissenschaftlichkeit und als gesellschaftliche Forderung an historische Ausstellungen .....	293

*Cathrin Hähn und Katrin Rickerts, Bremen*  
Fühl mal! Taktile Programme in der „Wissenswerkstatt Archäologie“ des Bremer Focke-Museums ..... 299

#### VOM LEBEN UND STERBEN

*Ines Beilke-Voigt, Berlin*  
Am Anfang war der Topf. Zu einer neuzeitlichen Nachgeburtsbestattung  
in Rathenow (Brandenburg) – Hausgeburt oder Geburtshaus? ..... 315

*Wolf-Rüdiger Teegen, München*  
Beeinträchtigungen der Sinne im paläopathologischen Befund ..... 325

*Sonja Kerth, Bremen*  
Folterspuren auf Pergament und Knochen. Oswalds von Wolkenstein Lieder im  
Kontext der Disability History ..... 337

*Gisela Wilbertz, Hannover*  
Was von Scharfrichtern übrig blieb... Von Richtschwertern, Wohnhäusern und Grabdenkmälern  
in Norddeutschland ..... 347

*Simone Kahlow, Schöneiche bei Berlin*  
Dead Capital in Modern Medical Archaeology. Anatomy Corpses between Science and Economy ..... 357

#### AUS BREMEN, UMZU UND ALLER WELT

*Gerson H. Jeute, Schöneiche bei Berlin*  
Gab es Duckdalben am Bremer Markt? Zeit für Paradigmenwechsel ..... 379

*Bernd Päßgen, München*  
Zwei erzbischöfliche Gräber aus dem mittelalterlichen Bremer Dom  
mit arabischen Inschriften am Pontifikalornat ..... 391

*Stephanie Böker, Bremen*  
Relikte mittelalterlicher Binnenkolonisation im Bremer Niedervieland: Die Grabungen der Wurten  
von Strom-Stelle ..... 403

*Hans Christian Küchelmann, Bremerhaven*  
Viel Butter bei wenig Fisch. Zwei Fischknochenkomplexe des 12. bis 13. Jahrhunderts aus der  
Bremer Altstadt ..... 413

*Hauke Jöns, Wilhelmshaven*  
Die Weser – ein bedeutender Kommunikationsweg der römischen Kaiserzeit im Spiegel aktueller  
Forschungen ..... 427

*Stefan Hesse, Rotenburg (Wümme)*  
An einem abgeschiedenen Ort? Eine früh- bis hochmittelalterliche Siedlung mit „Herrenhof“  
bei Zeven, Ldkr. Rotenburg (Wümme) ..... 441

*Bernd Zolitschka, Bremen*  
Elementverteilung im Bodenprofil erlaubt Rückschlüsse auf Verlagerungsprozesse  
und menschliche Einflüsse ..... 453

*Andreas Hüser, Bad Bederkesa*  
Die Dohrener Burg bei Heerstedt. Archäologische Betrachtung einer Niederungsburg  
im Landkreis Cuxhaven ..... 461

<i>Thorsten Becker, Kirsten Hüser und Stefan Krabath, Wilhelmshaven</i> Die Sibetsburg in Wilhelmshaven. Entwicklung und Ökonomie einer bedeutenden „Häuptlingsburg“ an der Jade .....	473
<i>Sonja König, Aurich</i> In den Brunnen gekommen – Holzfunde aus Ostfriesland .....	485
<i>Dirk Rieger und Manfred Schneider, Lübeck</i> Waren Bremer Teil der treibenden Kraft im Lübecker Gründungsquartier? .....	495
<i>Felix Biermann, Ottilie Blum und Joachim Müller (Szczecin/Halle, Angermünde und Brandenburg)</i> Ziegelton-Lichtersteine aus Brandenburg an der Havel .....	501
<i>Georg Skalecki, Bremen</i> Die Kirchenbauten der Columbanischen Mission zwischen 570 und 640 .....	515
ARCHÄOLOGIE DER MODERNE UND DER TATORTE	
<i>Claudia Theune, Wien</i> Ferienressorts in der Karibik .....	527
<i>Kai Mückenberger und Ferenc Kántor, Wiesbaden</i> Begraben und vergessen. Ein archäologischer Beitrag zur Erforschung der NS-Euthanasiestätte Idstein-Kalmenhof (Rheingau-Taunus-Kreis, Hessen) .....	539
<i>Marcus Meyer und Christel Trouvé, Bremen</i> Forensische Archäologie: Grabungen am Bunker „Valentin“ .....	547
<i>Dieter Bischof, Bremen</i> Ein letztes Säbelrasseln an der Weser .....	555
ANHANG	
Über die Autorinnen und Autoren .....	563
Danksagung an alle Unterstützer*innen dieser Festschrift .....	575