

## Wie geht es weiter?

Für einen Ausblick wurden die drei Museumsdirektor:innen – Lisa Marei Schmidt am *Brücke-Museum*, Paul Spies am *Stadtmuseum Berlin* und Joachim Breuninger am *Deutschen Technikmuseum*, in einem Interview nach der Zukunft der Dekolonisierung ihrer drei Institutionen befragt. Denn die alles entscheidende Frage dieser drei Museen nach dem vollzogenen Anfang ist: Wie können und werden Dekolonisierungsprozesse weitergeführt und dauerhaft in die eigene Museumspraxis implementiert?



## »Wie geht es weiter?«

### Museumsdirektor:innen im Gespräch

---

*Joachim Breuninger, Lisa Marei Schmidt, Paul Spies*

Am 1. März 2022 trafen sich die Direktor:innen Joachim Breuninger (*Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin*), Lisa Marei Schmidt (*Brücke-Museum*) und Paul Spies (*Stiftung Stadtmuseum Berlin*) mit der Journalistin Gilda Sahebi zu einem Interview. Innerhalb des Gesprächs lag der Schwerpunkt auf Dekolonisierungsprozessen in den drei Museen. Gilda Sahebi befragte die Interviewpartner:innen zu ihrer persönlichen Haltung und Rolle als Direktor:innen, zur Kolonialität, also der Relevanz von Kolonialismus innerhalb der Häuser, und zu den zukünftigen Plänen beziehungsweise Visionen der Direktor:innen. Welche Wirkung sollen Dekolonisierungsprozesse in ein paar Jahren auf die jeweiligen Häuser erzielen?

**Gilda Sahebi:** Mein Name ist Gilda Sahebi. Ich bin Journalistin und Antirassismus-Trainerin, freiberuflich, habe eine Kolumne in der taz und arbeite für den WDR. Für das Interview habe ich vier große Fragen dabei, die ich Ihnen stellen möchte. Mich würde grundsätzlich interessieren, wie es zu dem Prozess der Dekolonisierung in Ihren Museen kam. Warum ist es wichtig, dass dieser Prozess angestoßen wurde? Oder anders gesagt: Welche Problematik hat in Ihren Augen zu diesem Prozess geführt?

**Paul Spies:** Vor sechs Jahren bin ich aus Amsterdam nach Berlin gekommen. Die Niederlande haben eine sehr lange Geschichte des Kolonialismus und dadurch auch eine sehr diverse Gesellschaft, die ziemlich geprägt ist von vielen Schwarzen Menschen – mehr als Berlin. Man muss bedenken, dass etwa 50 Prozent der Schüler:innen in Amsterdam, aber ich glaube jetzt auch in Berlin, eine andere Herkunft haben. Daher sollten wir uns bewusst machen, was für eine und wessen Geschichte wir hier eigentlich erzählen sollten? Die-

ses Bewusstsein über die Klientel des Museums ist bereichernd und natürlich toll, weil es eben nicht so eine eindeutige Heimatgeschichte gibt und man viel mehr erzählen kann. Es gibt eben viele Heimaten, die wir einbinden müssen. Vor ein paar Jahren wurde ich von der Stadt Berlin beauftragt eine Ausstellung über die internationale Geschichte von Berlin im *Humboldt Forum* zu machen. Da kommt man automatisch darauf, zu fragen, in welchem Sinne ist die Welt in Berlin anwesend? Und dann kommt man automatisch auf die Diversität der Stadt und auf die vielen Geschichten, die es über die Menschen zu erzählen gibt, die nach Berlin gekommen sind; und andere Leute aus Berlin, die wiederum Einfluss genommen haben auf die Welt. Und dann stellt man fest: Nation, das ist eigentlich gar nicht interessant. Stadt ist gar nicht interessant, es geht eigentlich darum, dass wir eine Weltbürgerschaft sind, dass wir eine Weltgemeinschaft haben. Um dem gerecht zu werden, muss man die Weltgeschichten einsammeln – das haben wir gemacht für die Ausstellung *Berlin Global* – der Titel besagt das auch ganz genau. Mit einer immer weiter wachsenden Gruppe von Mitarbeiter:innen sind wir nun damit beschäftigt, die Mainstream-Geschichte von Berlin zu erweitern auf die vielen unterschiedlichen Sichtweisen, Herkünfte, auf die Diversität und so weiter. Aber es geht auch weiter darüber hinaus, um die Organisation selbst, wenn wir kritisch fragen, mit wem wir uns bisher beschäftigt haben – nämlich vorwiegend mit *weißer* Geschichte. Und man stellt fest, dass die Leute, die die anderen Geschichten erzählen können, nicht bei uns tätig sind oder wenn doch, dann nicht in dem Bereich arbeiten, der für das Storytelling zuständig ist. Das heißt, wir müssen uns Gedanken machen, mit wem wir diese Geschichten moderieren? Welche Menschen sollten bei uns arbeiten, damit wir dem gerecht werden, was wir uns vorgenommen haben? Wenn Produkt oder Programm und Personal betrachtet werden müssen, dann muss man das auch mit dem Publikum und sollte sich nochmal extra orientieren an der Frage: Für wen mache ich das eigentlich alles? Wer ist das? Wo sind die? Aber auch: Wie macht man das für diese Menschen? Das ist bestimmt ein bisschen anders, als man es sonst für den Mainstream-Geschichtsliebhaber gemacht hat. Man muss sich also völlig neu orientieren. Das sind die drei P's: Produkt/Programm, Personal und das Publikum. Im Stadtmuseum hat eine 360 Grad-Agentin, teilweise finanziert von der Kulturstiftung des Bundes, gearbeitet und auf einmal ist jemand in der Organisation wach und genau dafür da, um diese Themen durchzusetzen oder zu thematisieren. Dann entsteht etwas. Wichtig dabei ist, auf die großen Themen unserer Zeit zu schauen, die für mich ganz klar auch miteinander verbun-

den sind: die Migrationsgeschichte, die Diversitäts-Entwicklung, aber auch die Dekolonisierung. Wir sollten damit noch weiter gehen und uns fragen: Was haben wir eigentlich für Institutionen geschaffen? Was ist eigentlich ein Museum? Und stimmt diese Vorstellung, die wir davon haben, eigentlich heute noch? Oder müssen wir, was die neue ICOM-Definition auch versucht, ein Museum neu denken? Mit solchen Themen und Fragen beschäftigen wir uns im *Stadtmuseum* und überlegen, wie wir diese Vision, die wir in unsere Museumsstrategie aufgenommen haben, in den nächsten fünf Jahren in die Praxis umsetzen können. Der Anlass ist klar, wir machen uns Gedanken über das Museum der Zukunft.

**Gilda Sahebi:** Warum haben Sie den Prozess gestartet, Herr Breuninger?

**Joachim Breuninger:** Ich glaube, der grundsätzliche Unterschied zwischen den Niederlanden und Deutschland ist, dass diese Kolonialgeschichte in den Niederlanden viel präsenter ist oder war als in Deutschland. In Deutschland war bis vor kurzem kein Bewusstsein dafür da, dass wir auch eine koloniale Vergangenheit haben. Das hat sich mittlerweile schon deutlich verändert, und wenn ich jetzt für die technischen Museen sprechen kann, dann haben viele von uns bis vor kurzem noch gedacht, dass dieses Thema für uns nicht relevant sei. Da kommen wir auch auf das Thema Rassismus zu sprechen oder wie wir die Welt betrachten. Konkret fürs *Deutsche Technikmuseum* hieß das: Wir waren sehr stolz darauf, dass wir uns schon sehr früh mit dem brandenburgisch-preußischen Versklavungshandel auseinandergesetzt hatten, zu einem Zeitpunkt, zu dem dieses Thema in Deutschland sonst praktisch nirgendwo behandelt wurde. Wir hatten dabei aber überhaupt nicht wahrgenommen, dass es rassistisch war, wie wir das Thema behandelten und Menschen in unserer Ausstellung darstellten. Figuren, die Teil der Inszenierung waren, waren in stereotyper Weise als versklavte Menschen aus Afrika gestaltet und in einer Opferrolle inszeniert, ohne individuelle und eigene widerständige Geschichte. Das war ein entscheidender Schritt für uns, dass wir überhaupt diesen Blick dafür bekommen haben, was wir hier eigentlich ausgestellt hatten. Und wenn man diesen Blick erst einmal hat und mit einer anderen Brille darauf schaut, dann stellt man fest, dass es noch andere Themen in unseren Sammlungen und Ausstellungen gibt, die wir jetzt ebenfalls nach und nach ändern werden.

**Gilda Sahebi:** Das finde ich tatsächlich wichtig, denn letztendlich geht es ja in diesen ganzen Prozessen und Bereichen, in denen wir über Rassismus,

Antisemitismus und über Dekolonisierung sprechen, darum, den Blick zu ändern, um zu merken, was noch alles dahintersteckt.

**Joachim Breuninger:** Ich möchte noch ein Beispiel nennen: Wir haben einen sehr alten, vermutlich einen der ältesten Geldscheine aus China in der Sammlung. Als Objekttext ist vermerkt, dass dieser Geldschein aus einer Buddha-Statue stammte, die aus Plünderungen im Zusammenhang mit dem Boxer-Aufstand stammt. Bei diesem Text gibt es aber keine Informationen über die näheren Hintergründe, sei es darüber, was der Boxer-Aufstand war, oder welche Rolle Deutschland dabei spielte, und wie dieser Geldschein nach Deutschland gelangte. Das ist mal nur so ein kleines Schlaglicht, an dem man merkt, dass wir nochmal anders draufgucken und nochmal anders unsere Besucher abholen müssen.

**Gilda Sahebi:** Es ist ja nicht nur eine unvollständige Geschichte, die immer noch erzählt wird, sondern es ist auch eine Geschichte der Unterdrückung, die auch heute nicht ausreichend thematisiert wird. Frau Schmidt, wie ist es im *Brücke-Museum* gelaufen?

**Lisa Marei Schmidt:** Wir sind ja alle aus sehr unterschiedlichen Museen und ich glaube, genau das ist auch ganz interessant in der Betrachtung. Das *Brücke-Museum*, das ich seit 2017 leite, ist ein Kunstmuseum und ich kann nur spezifisch über dieses Haus reden. Als ich meine Stelle antrat, wusste ich gar nicht, dass wir hier im Nachlass von Karl Schmidt-Rottluff eine Sammlung von 100 Werken aus 20 Regionen der Welt beherbergen, also dass es in unserem Bestand Werke aus kolonialen Kontexten gibt. Nachdem ich dies erfahren habe, empfand ich sofort die Verpflichtung, dass wir uns mit diesem kolonialen Erbe auseinandersetzen müssen, denn – das wissen wir alle – die Sammlung ist das Herz der Institution Museum. Jedoch war mir bewusst, dass wir keinerlei Expertise in diesem Bereich haben und so haben wir das Fragenstellen öffentlich gemacht. Und das war für uns sehr interessant und ein großer Lernprozess. Wir haben viele Expert:innen eingeladen, mit uns zusammen zu reflektieren und zu diskutieren, und diesen Prozess auch teilweise öffentlich zu machen. Seit einem Jahr arbeiten wir intensiv daran.

Es ist bei den anderen schon angeklungen, dass das Einladen von im Museum nicht vorhandenen Perspektiven sehr wichtig ist. Wir haben im Haus natürlich eine Expertise, aber wir haben ganz viele weitere Perspektiven und Erfahrungen eben nicht und es geht uns nun genau darum, gerade diese feh-

lenden Expertisen einzubeziehen. Wir haben in diesem Jahr mit sehr unterschiedlichen Projekten in diese Richtung begonnen. Bei einem Projekt, das vom *Projektfonds Zeitgeschichte und Erinnerungskultur* gefördert wurde, reflektieren wir unsere Arbeit nach Diversitätsaspekten, bilden uns dafür fort und lernen dazu. Daneben haben wir in einem Pilotprojekt diesen besonderen Sammlungsbestand digitalisiert und ihn nicht in unsere bisherige Museums-Datenbank gestellt, sondern bei Wikimedia Commons veröffentlicht, sodass Wissen de-zentralisiert wird. Dafür haben wir Expert\*innen der Herkunftsregionen weltweit eingeladen, zu den Objekten mit uns zusammen zu arbeiten. Ich glaube nur so geht es: Aus vielen unterschiedlichen Ebenen die Institutionen zu durchdringen und natürlich, was auch Paul Spies gerade gesagt hat, das Thema Mitarbeiter:innen zu betrachten. Entsprechend müssen wir reflektieren: Wer spricht eigentlich über was in Institutionen und bilden wir damit eigentlich noch die Gesellschaft ab?

**Gilda Sahebi:** Sie haben es alle schon angesprochen, aber ich würde gerne nochmal tiefer darauf eingehen und das Thema konkretisieren. In den Projekten, über die es in dieser Publikation geht, beschäftigen sich die Museen mit Kolonialgeschichte in Bezug auf Institutions-, Ausstellungs- und Sammlungsgeschichte. Es geht aber nicht nur um die Sammlungen, sondern um die Gesamtstruktur der Organisation, Sie haben zum Beispiel das Personal angesprochen.

Ich würde gern noch einmal nachfragen: Wie erzählen Sie die eigene koloniale Geschichte? Wo spielt das Thema Kolonialismus konkret in ihrem Haus eine Rolle? Sowohl in der Sammlung als auch als institutioneller Faktor oder in der Geschichte des Hauses?

**Joachim Breuninger:** Das *Deutsche Technikmuseum* ist ein Museum, das sich mit der Technikgeschichte Deutschlands, speziell Berlins vom 19. bis zum 21. Jahrhundert beschäftigt. Wir haben bisher nie so richtig darauf geschaut, woher unsere Objekte eigentlich genau kommen. Wer hat die wo aufgesammelt? Und in welchem Zusammenhang stehen die eigentlich? Dass bestimmte Dinge eingesetzt wurden, um beispielsweise Kolonien zu erobern, oder bestimmte Gegenstände in unserer Sammlung eben auch bei Raubzügen mitgenommen wurden, das hatten wir bisher viel zu wenig auf dem Schirm. Das ist ein Punkt, an dem wir jetzt weiterarbeiten wollen, und dazu brauchen wir Ressourcen. Wir haben einen Antrag für eine neue Stelle gestellt, die sich speziell mit diesem Thema in der Provenienzforschung be-

schäftigt, die wir hoffentlich genehmigt bekommen. Und zum anderen geht es uns auch darum: Wer erzählt hier eigentlich was? Den konkreten Punkt brandenburgisch-preußischen Versklavungshandel wollen wir jetzt aufarbeiten, aber eben ganz anders, indem wir partizipativ vorgehen und von Rassismus betroffene Menschen mit einbeziehen. Dafür arbeiten wir mit dem Projektverbund *Dekoloniale Erinnerungskultur in der Stadt* zusammen. Das ist für uns ein Experiment, eine ganz grundlegende partizipative Ausstellungseinheit zu erarbeiten. Und da ist vor allem auch der Prozess spannend, den wir mitten in der Dauerausstellung öffentlich machen. Dafür haben wir in der Schifffahrt-Ausstellung bereits einen Debatten-Ort eingerichtet, in dem auch die Projekt-Sitzungen ganz öffentlich ablaufen und sich dann letztendlich jede:r Besucher:in einklinken könnte.

**Gilda Sahebi:** Frau Schmidt, wo sehen Sie die koloniale Geschichte in ihrem Haus?

**Lisa Marei Schmidt:** Das *Brücke-Museum* verwaltet unter anderem auch den Nachlass Karl Schmidt-Rotluffs, in dem sich neben Gemälden auch 100 Werke aus kolonialen Kontexten befinden. Der Künstler Karl Schmidt-Rotluff hat dieses Museum initiiert und so stehen wir auch in der Verantwortung für seinen Nachlass. Uns war wichtig, diese Werke aus kolonialen Kontexten für die Öffentlichkeit transparent zu machen. Als ich hier begann, waren diese Objekte nicht einmal inventarisiert. Wir haben sie wie Sammlungsobjekte behandelt und in ersten Schritten die Provenienzforschung begonnen. Zum anderen haben wir aktuell zwei Ausstellungen bei uns im Haus und im benachbarten Kunsthaus Dahlem, in denen wir die Verwobenheit der *Brücke*-Künstler mit der kolonialen Geschichte Deutschlands aufarbeiten. Im *Kunsthaus Dahlem* stellt die Ausstellung *Transition Exhibition* erstmalig die Sammlung Karl Schmidt-Rotluffs aus kolonialen Kontext komplett aus. Zudem reflektieren 14 zeitgenössische Künstler:innen diese sowie das Ausstellen von solchen Sammlungen kritisch. Bei der Ausstellung *Whose Expression?* betrachten wir die Künstler der *Brücke* in ihrer Zeit, denn sie lebten und arbeiteten im kolonialen Deutschland und waren zugleich zutiefst inspiriert von Werken und Menschen aus anderen Teilen der Welt. So war beispielsweise die künstlerische Initialzündung für die *Brücke*-Künstler ihre Besuche in den Ethnologischen Museen in Dresden oder Berlin, in denen sie Werken aus Afrika oder Ozeanien begegneten. Aber natürlich waren diese Museen die Orte schlechthin, die koloniale Bestrebungen abbildeten. Und

das andere, womit wir uns in dieser Ausstellung beschäftigen, ist die Auseinandersetzung mit Sprache, denn wir haben viele Werktitel, die rassistische Begriffe beinhalten. Und die Frage war für uns, wie wir damit umgehen sollen? Uns geht es nicht darum, den Künstlern moralisch Schuld zuzuweisen. Aber mir ist es wichtig, dass wir als Institution heute eine Verantwortung haben und daher zum Beispiel rassistische, diskriminierende Titel ändern müssen. Und da haben wir uns jetzt auf den Weg gemacht.

**Gilda Sahebi:** Verantwortung für das Erbe, das man trägt. Danke.

Herr Spies, wie ist es in Ihrem Haus? Wie erzählt das *Stadtmuseum* die eigene koloniale Geschichte, im Großen, also nicht nur in der Sammlung, sondern auch strukturell gesehen?

**Paul Spies:** Sie meinen die Institutionsgeschichte? Das *Märkische Museum*, ehemals Heimat-Museum und der Ursprung von allem, was jetzt *Stadtmuseum* ist, wurde im Jahr 1875 oder 1874 gestiftet, eigentlich aus Angst vor der Industrie, dass alles verloren gehen würde, was an deutscher Handarbeit und so weiter in Brandenburg beziehungsweise in Preußen existierte. Mit der Sammlung, die zusammengetragen wurde, könnten wir, wenn wir wollten, ein deutsches Interieur mit deutscher Gestaltung zusammenbringen, das aber gleichzeitig aus Materialien von weit weg besteht, also aus geraubten Grundstoffen. Diese tieferen, unerwarteten Schichten und Geschichten von Raub wollen wir in der Sammlungsgeschichte auch aufarbeiten. Abgesehen von Grundstoffen und Materialien taucht bei uns das Thema Rassismus auf, wenn man zum Beispiel Reklameschilder oder Plakate aus der Grafischen Sammlung betrachtet. Bei kolonialer Reklame in der Stadt oder auch in ganz Deutschland waren rassistische Äußerungen ganz normal oder komisch gemeint, meistens sogar etwas, das die Leute bewegt hat, etwas einzukaufen. Das mal zur Sammlungsgeschichte. Wenn wir die gesamte Institution betrachten, haben wir etwas ganz Besonderes zu tun. Wir haben eine Zusammenarbeit mit drei zivilgesellschaftlichen Organisationen, die im Verbundprojekt *Dekoloniale Erinnerungskultur in der Stadt* mit uns zusammenarbeiten. Das *Stadtmuseum* stellt sich als Möglichmacher auf—ohne eine dominante Position einzunehmen. Wir sorgen dafür, dass die Sache kaufmännisch gesehen gut läuft und sich die drei beteiligten Organisationen, das ist *Berlin Postkolonial e.V.*, *Initiative Schwarze Menschen in Deutschland (ISD-Bund e.V.)* und *Each One Teach One (EOTO) e.V.*, gut entwickeln können und gut unterstützt werden in ihren Projekten, die dezentral viel bringen können.

Und dabei lernen wir als Organisation, indem wir den anderen Expertisen und Perspektiven zuhören und sie unterstützen, aber nicht indem wir dominieren. Dieser Prozess ist ein Dekolonisieren unserer Dominanz und ist für mich zentral. Neu daran ist, dass wir sagen, das *Stadtmuseum* hat zwar viele Akademiker:innen, viele Kenntnisse, aber wird sich jetzt mal nicht dominant aufstellen als Kenner:in, Könnler:in, Expert:in, Sprecher:in, sondern vor allem als Möglichmacher:in und vielleicht auch als Moderator:in. Diesen neuen Umgang müssen wir auch lernen, man muss das annehmen und sagen: Nein, keine Initiative nehmen, keine Dominanz, nicht versuchen, immer wieder die eigenen Gedanken weiterzuführen, die Objekte aus der eigenen Sammlung anzubieten, sondern schweigen und unterstützen. Und nur dann werden wir auch verstehen, was es heißt, dekolonisiert zu arbeiten.

**Gilda Sahebi:** Schweigen und Unterstützen, das finde ich ein ganz passendes Bild.

**Lisa Marei Schmidt:** Wir hatten in diesem Jahr auch ein Projekt zur digitalen Vermittlung mit dem Titel *Various Answers*, das von der *Kulturstiftung des Bundes* finanziert wurde. In dem Projekt haben wir unsere Sammlung von Fokus-Gruppen aus sogenannten Nicht-Besucher:innen betrachten lassen. Bei den Gesprächen haben wir Museumsmitarbeiter:innen nur als aktive Zuhörer:innen teilgenommen. Ich war bei einem total bewegenden Termin mit einer tollen Gruppe Schwarzer Akademiker:innen dabei, die über Rassismus in einem Werk von Ernst Ludwig Kirchner sehr kritisch gesprochen haben. Ausschnitte oder auch Kommentare aus dem Gespräch befinden sich nun in unserer Sammlung online. Und das ist, glaube ich, auch das Wichtige, dass wir unsere Wissensherrschaft öffnen, um weitere, kritische Perspektiven in unseren Institutionen zuzulassen.

**Gilda Sahebi:** Das ist dieser Perspektivwechsel, den gerade Herr Breuninger angesprochen hat. Frau Schmidt, Sie haben die rassistische Sprache angesprochen: Wie planen Sie in Zukunft damit umzugehen? Das ist ja gar nicht so einfach. Ich nehme an, Sie haben sich wahrscheinlich auch Expert:innen geholt?

**Lisa Marei Schmidt:** Ja. Letzte Woche hatten wir erst eine Veranstaltung mit dem Titel »Ein lautes Nachdenken«, in der wir über den Umgang mit Titeln diskutierten. Und in der aktuellen Ausstellung *Whose Expression? Die Künstler der Brücke im kolonialen Kontext* haben wir viele Wörter, die wir diskriminie-

rend und problematisch finden, wie zum Beispiel »Hochkultur« oder »Primitivismus« auf den Kopf gestellt, also umgedreht, sodass sie irritieren und nicht direkt lesbar sind. Wir haben zudem sehr bewusst die Entscheidung getroffen, das N-Wort nicht mehr auszuschreiben, sondern mit Asterisken zu versehen. Und wir diskutieren gerade, wie wir das in Zukunft machen. Ein gutes Vorbild finde ich in dem Zusammenhang die *Dresdener Kunstsammlungen*. Wie die werden wir jetzt so vorgehen, dass wir erstmal herausfinden müssen, ob es sich um einen Originaltitel handelt, der von den Künstlern vergeben wurde, oder um einen nachträglich vergebenen Titel. Sollte es der Originaltitel sein, könnten wir uns derzeit vorstellen, diesen nicht mehr offen zu nennen, ihn wie in Dresden zu verstecken und den Zugang dazu zu erschweren, ihn aber nicht komplett aus dem Werkzusammenhang zu löschen. Die Kontextualisierung seiner Geschichte ist hier entscheidend.

**Gilda Sahebi:** Danke. Gerne möchte ich zwei weitere Fragenkomplexe in unser Gespräch einbeziehen. Einmal interessiert mich Ihre Rolle, Ihr »Involvement« im Thema und wie Sie sich zukünftig dafür einsetzen wollen? Und dann möchte ich gerne erfahren, wie es in den nächsten Jahren weitergeht. Aber auch, was Sie persönlich dafür tun, dass das Thema auf der Agenda bleibt und nicht mit den einzelnen Projekten endet. Herr Breuninger, Sie hatten angesprochen, dass Sie eine Förderung beantragt haben, damit es weitergeht. Wie wollen Sie sich ganz persönlich einbringen und den Prozess voranbringen?

**Joachim Breuninger:** Wir Museumsdirektor:innen sollten ermöglichen, dass der Prozess weitergehen kann. Meine Rolle sehe ich also weniger operativ, sondern vor allem darin, Ressourcen und Freiräume zur Verfügung zu stellen oder diese zu besorgen, wenn es sie noch nicht gibt. Also Platz, Mitarbeiter:innen und Finanzierung dafür zur Verfügung zu stellen.

**Lisa Marei Schmidt:** Ja, als Leitung hat man natürlich immer die Aufgabe, für die entsprechenden Ressourcen zu sorgen. Aber ich finde es auch sehr wichtig, als Museumsdirektorin inhaltlich involviert zu sein. Ich freue mich, dass wir durch den Prozess, den wir im letzten Jahr angestoßen haben, schon jetzt eine Veränderung zum Beispiel bei der Bewerber:innen-Situationen sehen. Wir sprechen mittlerweile einen diverseren Personenkreis an. Das ist großartig, weil ich finde, es können nicht immer nur externe oder befristete Stellen herangeholt werden, sondern es muss sozusagen von der Institution selbst gelebt und gedacht werden. Darum haben wir anlässlich unseres

Pilotprojekts *Reflexionen* auch viele Workshops mit unseren Mitarbeiter:innen umgesetzt, um das gesamte Team, dass eine solche Veränderung von der gesamten Institution getragen wird, alle an einem Strang ziehen und in die gleiche Richtung gehen. Es ist mir als Leitung wichtig, dies nicht aus den Augen zu verlieren, mitzudenken und natürlich es vorzuleben.

**Gilda Sahebi:** Die aktive Umgestaltung, also. Dazu komme ich gleich noch einmal.

**Joachim Breuninger:** Dazu möchte ich aus dem *Deutschen Technikmuseum* ergänzen. Wir haben letzten Sommer einen größeren Strategieprozess im Haus durchgeführt und dabei auch diskutiert, für welche Werte wir eigentlich stehen wollen, was unsere Haltung ist. Einer der Sätze, die wir dabei festgehalten haben und uns zukünftig vornehmen werden, lautet: Wir wertschätzen Unterschiede und arbeiten aktiv an der Beseitigung von Ausschlüssen. Und das ist ja genau das. Beispielsweise arbeitet unsere Outreach-Kuratorin derzeit mit der Personalstelle an einer diversitätssensiblen Ausschreibungsgestaltung, in der die oft ungewollt produzierten und bisher übersehenen Ausschlüsse zukünftig vermieden werden.

**Paul Spies:** Für mich persönlich ist das ganze Dekolonisieren das sogenannte Filetstück meiner Arbeit. Ich bin extrem ambitioniert, und ich finde Innovation die größte Ambition. Und hierin liegt in meinen Augen die größte Möglichkeit, das Museum zu erneuern. Der Rest ist Ausarbeitung von dem, was wir schon können. Aber Vielstimmigkeit schaffen und kritische Betrachtung unserer akademischen Kenntnisse, das ist extrem wichtig, eben auch dieses Loswerden der Mainstream-Klischees und der überragenden Dominanz von den immer gleichen Leuten. Wenn ich dabei eine Rolle spielen darf, dann wird es auf einmal spannend. Ich habe keine Lust, etwas anderes als solche Sachen anzugehen. Intern gibt es viel Engagement und Interesse am Thema DeKolonisierung, es gibt viele Fragen und auch Widerstände. Ich bin nicht derjenige, der versucht, die Widerstände zu brechen. Ich sehe meine Rolle eher darin, alle Leute davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, dass es wichtig ist, dass es Lust macht, dass es neue Möglichkeiten öffnet. Ich mache darauf aufmerksam, dass es heute neue Wissenschaften und Kenntnisse gibt, nach denen wir anders handeln sollten und auch gar nicht mehr anders handeln können. Die Rolle der Direktion liegt darin, klug mit Widerständen umzugehen und Impulse für neue Entwicklungen zu geben. Dabei ist für mich auch entscheidend, den Mitarbeiter:innen keine Vorwürfe zu machen

und sie auch davor zu schützen. Manche haben Sorge, dass sie in der Vergangenheit etwas falsch gemacht haben. Ich als Direktor muss ihnen diese Sorge nehmen, und ihnen klar machen, dass es nicht darum geht, ob sie etwas falsch gemacht haben, sondern, dass wir es heute und in Zukunft eben gemeinsam anders machen. Die Aufgabe der Direktion ist es, die Rolle eines Botschafters oder Visionärs einzunehmen, und ich glaube, das muss mit Herzblut passieren, sonst glauben es einem die Leute nicht.

**Gilda Sahebi:** Frau Schmidt, wie ist es bei Ihnen im *Brücke-Museum*? Ohne jetzt auf einzelne Personen zu zeigen, aber gibt es Widerstände und worin bestehen diese?

**Lisa Marei Schmidt:** Wir haben hier als Team gemeinsam mit diesem Prozess begonnen. In unserem Inreach-Programm finden museumsinterne Workshops, Fortbildungen und öffentliche Debatten statt, in denen es um diskriminierungskritische Sensibilisierung, Selbstreflexion und Weiterbildung innerhalb der Institution sowie um den Austausch mit dekolonial arbeitenden Akteur:innen geht. Uns, und hier muss ich unbedingt auch Daniela Bystron, unsere großartige Kuratorin für Outreach nennen, war klar, wenn wir ein neues Leitbild und ein neues Selbstverständnis für die Institution schaffen wollen. Es ist wichtig in solchen internen Transformationsprozessen, dass sich alle Mitarbeiter:innen einbezogen und mitgenommen fühlen. Ich habe ein sehr viel kleineres Team als Herr Spies und Herr Breuninger. Aber ich denke unabhängig von der Teamgröße ist es ein wirklich schmerzhafter Prozess, wenn man merkt und sich eingestehen muss, dass es problematisch ist, wie man bisher mit Themen umgegangen ist. Und im Prozess, den wir gehen, kommt Schritt für Schritt die Erkenntnis. Gerade als Leitung sollte ich zeigen und auch formulieren, welche Schwierigkeit es auch mir selbst bereitet und wie ich mich dem annähere.

**Joachim Breuninger:** Also ich erlebe das anders. Das liegt vielleicht daran, dass wir gerade sowieso einen großen Generationenwechsel im *Deutschen Technikmuseum* durchgemacht haben. Wir haben sehr viele junge Mitarbeitende und ich erlebe eine sehr große Offenheit dem Thema gegenüber. Ich nehme eigentlich keine Widerstände wahr, sondern viel mehr eine große Lust, zu überlegen, was man anders machen kann. Deswegen kann ich nur fürs *Deutsche Technikmuseum* sagen: Da gibt es keine Widerstände. Wir sind sogar eher unzufrieden damit, dass wir Stellen gerne viel diverser besetzen möchten, aber noch nicht an entsprechende Bewerber:innen herankommen

und diese diverse Welt, die uns umgibt, in der Belegschaft noch nicht abgebildet kriegen.

**Paul Spies:** Ich denke es liegt daran, dass wir für viele mit einem diversen Hintergrund nicht (oder noch nicht) attraktiv sind. Man braucht gleichzeitig – in so einer großen Organisation, wie unserer – 20 Leute, und die bekommt man nicht so schnell. Wir stecken noch in einem Dilemma fest und müssen einen Weg finden, attraktiver zu werden. Natürlich gibt es Ausnahmen, ich habe wieder jemanden gefunden, der bereit ist, für uns zu arbeiten. Aber es ist noch nicht die Normalität. Solange es nicht im Gleichgewicht ist, werde ich immer wieder durchgreifen und darauf hinweisen: Es ist noch längst nicht so weit und es muss noch daran gearbeitet werden. Wenn wir weiter machen wollen mit einem breit gefächerten Museumsbetrieb, dann müssen wir auch andere Kompetenzen ansprechen. Wir brauchen andere Herkunftskennntnisse. Da ist auch Outreach gefragt. Wir haben das jetzt konkret aufgenommen in unsere Bewerbungsgespräche und fragen Diversitätskompetenz, Rassismus- und Dekolonisierungs-Kompetenz ab.

**Gilda Sahebi:** Das führt mich zum nächsten Punkt und zu der Frage: Wie möchten Sie diese ganzen Dinge, die Sie beschrieben haben und die Ihnen wichtig sind, in den nächsten fünf Jahren strukturell und auch nachhaltig verankern. Wie soll es in fünf Jahren in Ihren Häusern aussehen?

**Joachim Breuninger:** Wir müssen unbedingt eine museumsinterne Haltung entwickeln, so dass es selbstverständlich wird. Und das geht eben nur, wenn wir uns immer wieder erinnern, nicht mit der alten Brille, sondern ein bisschen offener auf die Themen zu schauen? Und selbstverständlich immer wieder kritisch zu reflektieren: Haben wir versucht, andere Perspektiven reinzubekommen, oder nicht? Haben wir versucht, andere auf etwas aufmerksam zu machen? Diese Facette muss eine selbstverständliche Haltung werden, so wie bisher auch immer die Haltung des *Deutschen Technikmuseums* war, danach zu fragen: Was macht Technik mit den Menschen? Was macht Technik mit der Gesellschaft? Das wird, glaube ich, noch ein langer Weg sein, und nur darüber erreicht werden, wenn wir in unserer Belegschaft wesentlich diverser werden.

**Gilda Sahebi:** Werden Sie in diesem Prozess auch weiter externe Expertise in ihr Haus holen?

**Paul Spies:** Ja, wir machen das schon. Wir müssen die Expertise derzeit auch extern abholen, das ist völlig klar, denn »in-house« wissen wir es ja nicht ganz genau. Daher arbeiten wir auch parallel an verschiedenen Themen, an der Personalentwicklung, an attraktiveren Angeboten und Arbeitsbedingungen, an einem diskriminierungssensiblen Arbeitsklima. Aber das geht gar nicht alles gleichzeitig. Als Direktor muss ich versuchen, eine Balance zu finden. Wir haben also noch einen riesigen Berg zu bewältigen – trotzdem sind wir fröhlich hinaufgeklettert und machen weiter.

**Lisa Marei Schmidt:** Ich glaube, wir wollen alle eine attraktive Arbeitsatmosphäre für eine diverse Mitarbeiter:innenschaft schaffen. Dies beginnt natürlich bei jeder Stellenausschreibung, aber ist auch programmatisch, finde ich. Wir merken, dass wir bei unserer jetzigen Ausstellung mit dem Fokus auf koloniale Kontexte ein sehr viel diverseres Publikum haben, als wir es jemals zuvor im *Brücke-Museum* hatten. Und ich glaube die inhaltliche Programmatik, für die unsere Institution steht, ist in diesem Bereich ganz wichtig.

**Joachim Breuninger:** Ja absolut, ich glaube das ist der Hebel überhaupt. Ich sitze gerade vor dem Screen-Hintergrund unserer neuen Sonderausstellung, die das Thema der illegalen Straßenrennen thematisiert. Ein ungewöhnliches Thema und das ist Teil einer längerfristigen Strategie, die wir jetzt angehen. Wir wollen viel weniger in den Rückspiegel schauen, sondern mehr Themen aufgreifen, die die Leute da draußen alle bewegen, sei es das Thema Nachhaltigkeit, Klimawandel oder Mobilitätswende. Wir wollen mehr in die Gegenwart und in die Zukunft schauen und viel stärker eine Plattform für gesellschaftliche Diskussionen werden. Und das bringt diese Ausstellung jetzt schon mit. Wir haben parallel auch ein interessantes Begleitprogramm zum Beispiel mit Schulklassen. Das wollen wir in den nächsten Ausstellungen noch viel stärker machen und auch mit Initiativen aus der Stadt-Gesellschaft zusammenarbeiten. Wir arbeiten außerdem an einer diversitätssensiblen Öffentlichkeitsarbeit. Und wir werden im Oktober eine große Ausstellung zum Thema Reparieren eröffnen und mit Reparier-Initiativen aus Berlin eine Reparier-Werkstatt betreiben. Wir wollen Forum werden für gesellschaftliche Diskussionen, für gesellschaftliche Betätigungen. Das ist, glaube ich, das, was uns am Ende auch für eine diverse Mitarbeiter:innenschaft interessant macht.

**Gilda Sahebi:** Sie wollen die Haltung verändern, das habe ich bei Ihnen allen herausgehört. Aber ich würde gerne nochmal konkret das Stichwort Dekolo-

nisierung reinwerfen und fragen: Können Sie zwei Punkte nennen, die sie in den nächsten Jahren zu diesem Thema weiterverfolgen möchten, und zwar über die verschiedenen Projekte hinaus?

**Joachim Breuninger:** Kurz von unserer Seite: Dekolonisierung ist im *Deutschen Technikmuseum* nicht das zentrale Thema. Wir haben uns einen ersten Überblick über unsere Sammlung verschafft und haben immerhin 900 Objekte identifiziert, die kolonial verdächtig erscheinen. Und unser erster Schritt ist es, sich zunächst einmal darüber klar zu werden, was wir da eigentlich genau haben und ob es Handlungsbedarf gibt? Muss man vielleicht das eine oder andere zurückgeben, kann man das überhaupt zurückgeben? Das andere große Thema ist diese Leerstelle und der Umgang mit dem brandenburgisch-preußischen Versklavungshandel. Das werden wir partizipativ weiterentwickeln und konkret Veranstaltungen planen, die sich speziell mit dem Thema Kolonialismus beschäftigen. Da werden wir viel externe Expertise reinholen, ganz klar. Bei unseren kommenden großen Sonderausstellungen aber haben wir das Thema nicht auf der Agenda.

**Lisa Marei Schmidt:** Beim *Brücke-Museum* ist das Interessante, dass wir gerade zwei Ausstellungen zeigen, die genau dieses Thema behandeln. Mir ist sehr klar, dass diese Ausstellung am 20. März 2022 endet, uns diese Beschäftigung mit Dekolonisierung jedoch die nächsten Jahre begleiten wird. Nicht nur, dass die Provenienzforschung zu den Objekten aussteht und wir auch Anträge gestellt haben, um daran weiterarbeiten zu können. Es betrifft auch die Zusammenarbeit mit freiberuflichen Mitarbeiter:innen, bei denen wir einen Fokus auf Diversität und Inklusion legen. Ich glaube, dass die zentralen Entscheidungen in den Museen mit einer anderen Haltung getroffen werden müssen. Und uns ist total wichtig, dass wir die guten Kooperationen, die wir mit so vielen Partner:innen, Expert:innen und Aktivist:innen mit Schwerpunkt auf Diversität und Dekolonisierung eingegangen sind, auch wirklich weiterführen und institutionell längerfristig verankern.

**Gilda Sahebi:** Sie wollen die strukturellen Veränderungen also mitnehmen und ausweiten.

Herr Spies, wie ist es bei Ihnen im Stadtmuseum? Ein, zwei Punkte wie es weiter geht?

**Paul Spies:** Derzeit ist am *Stadtmuseum* eine *Kompetenzstelle Dekolonisierung* mit zwei Mitarbeiter:innen im Aufbau begriffen. Dies stellt in meinen Au-

gen eine große Chance dar, auf verschiedenen Ebenen langfristig und nachhaltig Strukturen im Museum zu verändern wie auch die Vernetzung des *Stadtmuseums* mit postkolonialen Akteur:innen, die mit dem Dekoloniale-Projekt schon gestartet ist, auszuweiten – auch transnational. Was einzelne Bereiche betrifft, habe ich ja schon ein paar Punkte erwähnt, wie die Personalentwicklung oder auch die Aufarbeitung der Sammlungsgeschichte mit der Perspektive auf den Zusammenhang zu Kolonialismus und Rassismus. Aber zusätzlich würde ich sagen, gibt es zwei große Themen, um die wir uns kümmern werden. Das *Märkische Museum* wird für eine Renovierung schließen und das *Marine-Haus* gegenüber wird dazu kommen und damit auch eine neue Ausstellung, die neu konzipiert wird. Vieles von dem, was wir heute besprochen haben, ist dabei wichtig. Wir haben das auch in der *Berlin Global*-Ausstellung im *Humboldt Forum* berücksichtigt, aber hier war die Lage sehr viel komplizierter. Denn wir haben als *Stadtmuseum* eine Kooperation mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen, die aber nicht mit uns im *Humboldt Forum* zusammenarbeiten möchten. Denn das *Humboldt Forum* ist eine No-Go Area für diese Aktivist:innen, was ich ganz verständlich finde. Gleichzeitig haben wir gemeinsam schon unwahrscheinlich viel entwickelt, was für das *Stadtmuseum* und wahrscheinlich auch für das *Humboldt Forum* von großer Bedeutung ist. Ich glaube, wir müssen weiter daran arbeiten, auch das *Humboldt Forum* zu dekolonisieren und zwar dermaßen, dass es als Ort, als Symbol der Dekolonisierung gesehen wird, anders als es bislang gewirkt hat. Und da könnte das *Stadtmuseum* eine Rolle spielen, auch wenn immer nur als zweite Geige. Ich kann nur so viel wie möglich tun, um diesen Prozess zu unterstützen, dass das *Humboldt Forum* dekolonisiert wird. Und wir haben, glaube ich, dafür eine gute neue Ministerin dazu bekommen und eine, sag ich mal, recht stabile Regierung in Berlin, die das schon immer großgeschrieben hat. Die politische Lage ist besser.

**Gilda Sahebi:** Das war ein weiter Blick und ein schönes letztes Wort. Ganz herzlichen Dank Ihnen allen für Ihre Zeit und die Einblicke und leidenschaftlichen Plädoyers. Für die zukünftigen Prozesse wünsche ich alles Gute.

*Transkription: Isabel Schröer*

*Redaktionelle Überarbeitung: Anne Fäser, Jörg Rüsewald*

