Museumsverband
Niedersachsen und
Bremen e.V.

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement

in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum
3./4. November 2025 in Braunschweig

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Schriftenreihe des
Arbeitskreises Museumsmanagement

herausgegeben von
Rolf Wiese und Matthias Dreyer
Band 26

zugleich

Schriftenreihe des
Museumsverbandes
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben von
Rolf Wiese und Thomas Overdick
Band 10

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen
und Bremen e. V. und dem
Braunschweigischen Landesmuseum
am 3./4. November 2025 in Braunschweig

Hannover 2025

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Die Arbeit des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Der Senator für Kultur

Freie Hansestadt Bremen

Die Tagung ist eine Kooperation des Arbeitskreises Museumsmanagement mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum.

MUSEUMS MANAGEMENT

Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.

BRAUNSCHWEIGISCHES LANDESMUSEUM

3 LANDESMUSEEN

Redaktion: Dr. Matthias Dreyer
Lektorat: Giesela Wiese, Agnetha Untergassmair, Thomas Overdick

Titelbild: Der Prinz findet den Schuh, aus: Aschenputtel,
© Märchen-Quartett, Carl Schaller, Fürth, o. J. (Sammlung Giesela Wiese)

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-948181-14-7

© 2025 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.,
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt bei Bartels Druck GmbH, Lüneburg

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Inhalt

I. Grundlagen

Gesa Birnkraut
Wirkung im Museum
Herausforderung und Chance zugleich 9

Maria Anne Stölzer
Vom Verständnis zur Wirkung
Erfolgsmessung in Museen 23

II. Schwerpunktthemen

Daniela Guhl
Besucher*innenentwicklung strategisch denken
Neue Ideen und Konzepte für die Worpsweder Museen 47

Anne Gemeinhardt
Neu ausrichten und präsent bleiben
Die Museen für Kulturgeschichte Hannover in Zeiten des Umbruchs 65

Martin Zierold
Führung in der Krise
Was hält Museen handlungsfähig in Zeiten der Unsicherheit? 79

Sandra Hesse, Thomas Overdick
Resonanz als Gelingensfaktor
Beziehungsqualitäten im Museum verstehen und gestalten 91

Sandra Richter, Katja Stark, Sarah Ulrich
Wie Museen wirken
Die Museum Development Goals 113

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Anika Jansen
Wie tickt die Generation Z?
Junge Menschen als Fachkräfte für Museen finden und binden *129*

Joel Schroth
Mehr als nur „Bitte nicht anfassen"
Chancen einer Qualifizierung im Besucherservice 141

Christiane Lindner
Nutzer*innenzentrierung, Partizipation, Kollaboration
Digitalprojekte als Motor der Organisationsentwicklung 157

Daniela Koß
Agieren oder Reagieren
Ökologische Kriterien in der Kultur- und Museumsförderung 169

Ulrike Petzold, Katharina Meyer
Kulturfördervereine
Potenziale der Mitglieder nutzen und sie dadurch werben und halten 181

Matthias Dreyer, Rolf Wiese
Unternehmerische Tätigkeit von Museen 193

Lothar Meyer-Mertel
Materielle und immaterielle Standorteffekte von Museen
am Beispiel des PS.SPEICHER in Einbeck 209

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement 221

Schriftenreihe des Museumsverbandes für Niedersachsen
und Bremen e. V. 225

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Besucher*innenentwicklung strategisch denken

Neue Ideen und Konzepte für die Worpsweder Museen

Daniela Guhl, Worpswede

Ein lebendiger Kunstort im Wandel

Worpswede, das bedeutendste deutsche Künstlerdorf, gelegen im Landkreis Osterholz in Niedersachsen, nimmt unter den europäischen Künstlerkolonien eine herausragende Stellung ein. Gegründet im 19. Jahrhundert, zog es zahlreiche Künstler*innen an, die von der einzigartigen Natur des Teufelsmoors fasziniert waren. Heute ist Worpswede ein lebendiges Zentrum der Kunst mit Museen, Galerien, Werkstätten und einem breiten Kulturangebot, das Besucher*innen einlädt, die Magie des Ortes zu erleben

Die vier zentralen Museen – Barkenhoff, Große Kunstschau, Haus im Schluh und die Worpsweder Kunsthalle – bilden den 2010 gegründeten Worpsweder Museumsverbund. Dieser stärkt die Kooperation zwischen den Museen, realisiert gemeinsame Ausstellungen und kulturelle Projekte und fördert nachhaltig die Kunst- und Kulturvermittlung in Worpswede. Zudem übernimmt er koordinierende Aufgaben in der Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing und bei der Entwicklung gemeinsamer Vermittlungsformate, um das künstlerische Erbe der Worpsweder Künstlerkolonie zeitgemäß zu präsentieren. Ein besonders anschauliches Beispiel für diese Arbeit ist das aktuelle Forschungs- und Ausstel-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

lungsprojekt ZEITENWENDE, das den Dialog zwischen Tradition und Gegenwart intensiv fördert. Es reflektiert die Rolle von Kunst und Kultur in einer Welt, die sich rasant verändert. So schlagen die Museen nicht nur Brücken zwischen Vergangenheit und Zukunft, sondern fordern Besucher*innen dazu auf, sich aktiv einzubringen und mitzudenken. In einer Zeit, in der kulturelle Institutionen vor großen Herausforderungen stehen, ist Worpswede noch immer ein Ort der Inspiration und des Wandels. Die Jubiläen der berühmten Künstler*innen Heinrich Vogeler, Bernhard Hoetger und Paula Modersohn-Becker sowie das hundertjährige Bestehen der Großen Kunstschau bieten willkommene Anlässe, über die Bedeutung von Kunst in unserer Gesellschaft nachzudenken und neue Wege der Vermittlung zu gehen.

Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, wurden zahlreiche Kulturpartnerschaften geschlossen. So besteht eine enge Verbindung zu den Künstler*innenhäusern Worpswede, mit denen gemeinsam ein Arbeitsstipendium vergeben wird, sowie zu weiteren Partner*innen wie der RAW Phototriennale und dem Paula-Modersohn-Becker Kunstpreis. Auch die über 100 Jahre währende kulturelle Verbindung zur nahegelegenen Hansestadt Bremen, insbesondere zu den Museen Böttcherstraße, trägt zur lebendigen Vernetzung bei.

Begleitend zu den Ausstellungen werden Vermittlungsformate für diverse Zielgruppen angeboten, darunter Führungen, Vorträge, Künstler*innen-Gespräche, Lesungen, Konzerte und größere Feste. Der Museumsverbund koordiniert diese Aktivitäten und vernetzt mit wichtigen Multiplikator*innen wie dem Verein der Gästeführer*innen Worpswede-Teufelsmoor e. V. Das Vermittlungsprogramm „Jung im Museum" (JiM), welches mit dem Förderverein kukuwi ins Leben gerufen wurde, bietet Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit, sich aktiv und spielerisch mit Kunst auseinanderzusetzen und eigene kreative Wege zu entdecken. Nicht zuletzt ist Worpswede seit 1994 Gründungsmitglied der Europäischen Vereinigung der Künstlerkolonien (euroart), die den länderübergreifenden Dialog fördert und gemeinsame kulturhistorische Konzepte entwickelt.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Museen mit Charakter: Standorte voller Attraktivität und Entwicklungspotential

Um das in Worpswede vorhandene kulturelle Potenzial gezielt weiterzuentwickeln und neue Besucher*innengruppen anzusprechen, lohnt sich ein differenzierter Blick auf die einzelnen Häuser des Museumsverbunds. Insbesondere die Große Kunstschau Worpswede und der Barkenhoff, der das Heinrich-Vogeler-Museum beherbergt, spielen dabei eine zentrale Rolle – nicht nur aufgrund ihrer historischen Bedeutung und architektonischen Besonderheiten, sondern auch durch ihre inhaltliche Ausrichtung und programmatische Offenheit. Beide Institutionen zeigen exemplarisch, wie sich Tradition und Gegenwart verbinden lassen und wie museale Räume zu kulturellen Laboren des Wandels werden können.

Der Barkenhoff, einst Wohn- und Atelierhaus Heinrich Vogelers, zählt zu den bedeutendsten Künstlerwohnsitzen des frühen 20. Jahrhunderts in Deutschland. Heute beherbergt er das Heinrich-Vogeler-Museum, das sich Leben, Werk und Wirken dieses vielseitigen Künstlers widmet. Trägerin des Hauses ist die Barkenhoff-Stiftung Worpswede, die 1981 mit dem Ziel gegründet wurde, das Gebäudeensemble zu erhalten, das künstlerische Erbe Vogelers zu bewahren und den Ort als kulturelles Zentrum weiterzuentwickeln. Die Sammlung umfasst Werke aus Vogelers gesamtem Schaffen, ergänzt durch Arbeiten weiterer Worpsweder Künstler*innen, sowie ein umfangreiches Archiv und eine Fachbibliothek. Mit seiner rekonstruierten Gartenanlage, dem denkmalgerecht sanierten Wohnhaus und einem modernen Erweiterungsbau bildet der Barkenhoff heute ein herausragendes Beispiel für die Verbindung von historischer Substanz und zeitgemäßer Museumsarbeit – ein Ort des Erinnerns, Forschens und Vermittelns.

Während der Barkenhoff als Rückzugs- und Erinnerungsort wirkt, präsentiert die Große Kunstschau Worpswede eine ganz andere Facette künstlerischer Kultur: Architektur als Ausdruck eines lebendigen kreativen Prozesses und ein Raum, der Kunst, Handwerk und gesellschaftliches Leben miteinander verbindet.

Die Große Kunstschau bildet gemeinsam mit dem Kaffee Worpswede und dem Logierhaus das zwischen 1925 und 1927 errichtete

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Abbildung 1: Hoetger-Ensemble, Kaffee Worpswede und Große Kunstschau. Quelle: Worpsweder Museumsverbund, Foto: Jörg Sarbach

sogenannte Hoetger-Ensemble – ein einzigartiges bauliches Gesamtkunstwerk des norddeutschen Expressionismus, zentral gelegen im Künstlerdorf Worpswede am Fuße des Weyerbergs, eingebettet zwischen Marcusheide und einem kleinen Park. Der Bildhauer, Kunsthandwerker, Maler und Architekt Bernhard Hoetger (1874–1949) prägt mit seinen exzentrischen architektonischen Schöpfungen bis heute den Künstlerort Worpswede und die Böttcherstraße in Bremen.

Der Errichtung des Ensembles ging Hoetgers Gründung der Worpsweder Kunsthütten im Jahr 1923 voraus. Diese umfassten eine Töpferei, eine Metallwerkstatt, eine Gießerei und ein Atelier für Reklame. Ziel war es, künstlerische Handarbeiten in hoher Qualität zu erschwinglichen Preisen zu produzieren und zu vertreiben. Das Ensemble bot hierfür den räumlichen Rahmen: Es sollte zugleich Ausstellungsort, Treffpunkt für Künstler*innen und Kunstinteressierte sowie Unterkunft für auswärtige Mitwirkende der Kunsthütte sein. Die Verbindung von Kunstpräsentation, Produktion und Gastronomie war dabei nicht nur künstlerisch gedacht, sondern sollte auch wirtschaftliche Tragfähigkeit sichern.

Stellt der Barkenhoff vor allem die Geschichte und das Leben Heinrich Vogelers in den Mittelpunkt, eröffnet das Hoetger-Ensemble mit seiner besonderen Architektur und seiner Idee von Kunst als gelebtem Alltag einen ganz eigenen Zugang zur Worpsweder Künstlerkolonie.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Hoetgers architektonischer Entwurf entzieht sich klassischen Regeln. Als Bildhauer und nicht als Architekt ausgebildet, gestaltete er das Kaffee Worpswede wie eine amorphe Skulptur aus Backstein, ergänzt um Fachwerkelemente aus krummwüchsigem Holz. Der rechte Winkel spielt dabei kaum eine Rolle – stattdessen dominieren geschwungene Formen und giebelständige, steile Dächer. Die drei radial angeordneten Gebäudeteile werden durch kurze, traufständig überdachte Trakte verbunden. Insbesondere die Fassade zur Marcusheide mit ihren auskragenden Terrassen und das bewegte Fachwerk verdeutlichen die expressive, handwerkliche Gestaltung. Der Backstein wurde in freier, plastischer Manier versetzt – Ausdruck einer individuellen Formensprache.

Auch im Inneren des Gebäudes setzt sich dieser Gestaltungsansatz fort. Die drei Haupträume spiegeln die äußere Dreigliedrigkeit wider. Unter dem mittleren, kuppelgewölbten Dach befindet sich der zentrale Gastraum. Ihm widmete Hoetger besondere gestalterische Aufmerksamkeit: mit einer Empore vor dem großen Giebelfenster, einer Bühne mit Panoramafenster zur Terrasse sowie einer raumhohen Skulptur in der Mitte – der sogenannten Weltenesche. Ein geschwungener Kachelofen mit individuell gefertigten Kacheln akzentuiert den Übergang zum südlich anschließenden Paulinenheim, das vermutlich als Versammlungsraum für die Künstlergemeinschaft gedacht war. Der dritte Raum diente ursprünglich Ausstellungszwecken. Auch die Möblierung und farbliche Gestaltung stammen von Hoetger selbst, wodurch ein konsequent durchgestaltetes Gesamtkunstwerk entstand.

Die außergewöhnliche Gestaltung des Kaffee Worpswede spiegelt Hoetgers künstlerische Haltung wider, die das Handwerk in den Mittelpunkt stellt und Kunst als alltagsnahe Gestaltung versteht – eine Philosophie, die sich auch in der Geschichte und Nutzung des Gebäudes manifestiert. Ausdruck dieses Verständnisses ist auch sein Umgang mit den Handwerkern, denen er gestalterische Freiheit im Bauprozess einräumte. In seiner expressiven Formensprache, die das Asymmetrische, Ungeordnete und Skulpturale betont, ist das Kaffee Worpswede ein markantes Beispiel des norddeutschen Backsteinexpressionismus. Neben Bernhard Hoetger war es vor allem Fritz Höger, Erbauer des Chilehauses in Hamburg und des Rathauses in Wilhelmshaven, der

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

diese Richtung prägte – als bewussten Gegenentwurf zur sachlich-weißen Architektur der Moderne.

Die Bedeutung des Hoetger-Ensembles liegt nicht nur in seiner künstlerischen Qualität, sondern auch in seiner gesellschaftlichen Intention: Kunst sollte Teil des alltäglichen Lebens sein. Das Kaffee Worpswede wurde 1983 aufgrund seiner herausragenden architektonischen und kulturgeschichtlichen Bedeutung als Einzeldenkmal in das Verzeichnis der Kulturdenkmale Niedersachsens aufgenommen.

Kaffee Worpswede im Wandel: Rückbesinnung und Neuausrichtung

Im Zuge der aktuellen umfassenden Baurestaurierung des Kaffee Worpswede, die dieses außergewöhnliche Denkmal wieder in seiner ursprünglichen Funktion und Wirkungskraft erlebbar machen wird, eröffnet sich ein großes Potenzial für eine zeitgemäße und publikumsnahe Neuausrichtung. Die Wiederherstellung der Verbindung zwischen Kaffee und Großer Kunstschau wird die architektonische sowie inhaltliche Einheit des Hoetger-Ensembles stärken und im Zusammenspiel mit einer stimmigen Gastronomie neue Möglichkeiten für Vermittlung, Aufenthaltsqualität und kulturelle Teilhabe schaffen. So kann das Ensemble als lebendiger, attraktiver Ort für Kunst, Kultur und Begegnung nachhaltig wirken und ein breiteres Publikum ansprechen. Das Kaffee Worpswede wird wieder zu einem offenen Kulturraum, der Besucher*innen aktiv einlädt: ein Haus der Sinne und des Austauschs – ein Ort, an dem Kunst produziert, präsentiert und vermittelt wird und an dem der Genuss zum Teil des kulturellen Erlebnisses wird.

Neben der baulichen und programmatischen Neuausrichtung ist es jedoch ebenso entscheidend, die Besucher*innen genau kennenzulernen, um gezielt auf die Bedürfnisse und Erwartungen eingehen zu können. Denn nur wer seine Besucher*innen wirklich versteht, kann Angebote schaffen, die nachhaltig begeistern und binden.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Wo stehen wir? Ein Blick auf Besucher*innen und Herausforderungen

Nach anfänglichen Erfolgen und steigenden Besuchszahlen stehen die Worpsweder Museen heute vor neuen Herausforderungen wie der digitalen Transformation, gesellschaftlichen Umbrüchen und veränderten Besucher*innenerwartungen. Trotz begrenzter Ressourcen verfolgen sie weiterhin folgende Ziele: touristische Besucher*innen verstärkt zu Museumsbesucher*innen zu machen, durch Kooperationen neue Zielgruppen zu gewinnen, Stammgäste zu pflegen sowie mit einem zeitgemäßen Ausstellungsprogramm neue Besucher*innen anzusprechen und das Image Worpswedes zu verjüngen. Für die Weiterentwicklung ist eine differenzierte Analyse der Besucher*innenstruktur sowie eine gezielte Ausrichtung der Vermittlungsformate entscheidend. Im Folgenden wird die aktuelle Besucher*innenentwicklung skizziert, um daraus resultierende Herausforderungen und Chancen für den Museumsverbund exemplarisch am Beispiel der Großen Kunstschau als Teil des Hoetger-Ensembles aufzuzeigen.

Worpswede zählt zu den touristisch stark geprägten Kulturdestinationen Nordwestdeutschlands. Besonders in den Sommermonaten sowie teilweise im Frühjahr ist ein hohes Besuchsaufkommen zu beobachten, während die Wintermonate deutlich schwächer frequentiert sind. Bereits geringe prozentuale Steigerungen in der Hauptsaison können daher spürbare Auswirkungen auf die Gesamtbilanz der kulturellen Einrichtungen vor Ort haben.

Die vier Verbundmuseen erreichen jährlich rund 70.000 Besucher*innen. Die Zahl der Tagesgäste in der Gemeinde insgesamt wird auf circa 300.000 pro Jahr geschätzt. Bei rund 9.000 Einwohner*innen erreicht Worpswede damit eine beachtliche kulturbezogene Gästedichte.

Die Ergebnisse einer Besucher*innenbefragung inklusive Nichtbesucher*innen-Befragung anlässlich der gemeinsamen Jubiläumsausstellung Heinrich Vogeler. Der Neue Mensch aus dem Jahr 2022, durchgeführt vom Institut markt.forschung.kultur in Kooperation mit der Hochschule Bremen, belegen eine hohe Akzeptanz des Museumsangebots: Im Durchschnitt besuchen Gäste zwei Museen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

pro Aufenthalt. Konkret gaben 41 % der Befragten an, mindestens ein Museum besucht zu haben, 26 % zwei, 18 % drei und 15 % alle vier Häuser des Verbunds.

Zwei Hauptzielgruppen der Worpsweder Museen

99 % der Besucher*innen kommen von außerhalb: Menschen aus Bremen und aus der nahen Umgebung (ca. 36 %) sowie touristische Besucher*innen aus weiter entfernten Regionen (ca. 64 %). Beide Gruppen sind ähnlich in Alter, Bildung und Kulturinteresse, unterscheiden sich aber in Bekanntheit und Erreichbarkeit der Museen. Nahe Besucher*innen sind oft Stammgäste und reagieren auf klassische Medien, ferne Besucher*innen sind meist Erstbesucher*innen und werden über touristische Kanäle erreicht. Nahe Gäste besuchen gezielt Sonderausstellungen, ferne folgen dem allgemeinen Interesse an Kunst und der Künstlerkolonie.

Die Mehrheit der Besucher*innen sind Tagesgäste, einige übernachten in Worpswede (durchschnittlich 3 Nächte) oder der Region. Bremen ist dabei der häufigste Übernachtungsort außerhalb.

Das Publikum ist überwiegend älter und hochgebildet: Das Durchschnittsalter liegt bei 61 Jahren, Familien machen nur rund 8 % der Besucher*innen aus.

Zufriedenheit und Erlebnisqualität

Die Zufriedenheit mit den Museen ist insgesamt hoch: Alle Häuser werden von den Besucher*innen durchweg mit guten bis sehr guten Bewertungen bedacht. Besonders positiv wurde die Jubiläumsausstellung aufgenommen, die eine Zufriedenheitsquote von 96 % erreichte. Die Ausstellung fand bei den Besucher*innen großen Anklang – insbesondere aufgrund der überzeugenden Verbindung von inhaltlicher Relevanz und gestalterischer Qualität. Werkbeschriftungen und begleitende Erläuterungstexte wurden mit durchschnittlich 4,3 von 5 Punkten bewertet, ebenso die Präsentation der Werke. Das themati-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

sche Konzept und sein Gegenwartsbezug erzielten mit 4,4 Punkten die höchste Zustimmung. Diese Rückmeldungen unterstreichen die Bedeutung einer klaren, verständlichen Vermittlung sowie einer aktuellen thematischen Ausrichtung für die positive Wahrnehmung des Ausstellungsangebots.

Gleichzeitig machen die Rückmeldungen qualitative Unterschiede zwischen den Museen deutlich, insbesondere in den Bereichen Barrierefreiheit, Sitzgelegenheiten und Besucher*innenführung, die gezielte Verbesserungsmaßnahmen erfordern.

Image und Wahrnehmung

Das Image der Worpsweder Museen ist maßgeblich durch die historische Künstlerkolonie und die denkmalgeschützten Gebäude geprägt. 54 % der Besucher*innen verbinden mit den Museen vor allem Begriffe wie „Tradition" und „außergewöhnliche Kulturdenkmäler". Sonderausstellungen sprechen vor allem ein lokales und älteres Publikum an.

Ein Teil der Besucher*innen nimmt das Image der Museen als traditionell wahr (Bewertung ca. 2,0 von 5). Dies zeigt, wie wichtig es ist, durch die verstärkte Präsentation aktueller und gesellschaftlich relevanter Themen neue Impulse zu setzen und insbesondere jüngere Zielgruppen stärker anzusprechen.

Besuchsbarrieren und Potenziale: Ergebnisse einer Nichtbesucher*innen-Befragung

Barrieren, die potenzielle Besucher*innen vom Museumsbesuch abhalten, sind unter anderem:

- Schlechte geografische Anbindung und Entfernung
- Mangel an Übernachtungsmöglichkeiten in der Nähe
- Unklare Vorstellungen vom Angebot
- Wettbewerb mit einem vielfältigen urbanen Kultur- und Freizeitangebot

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Rund 20 % der Befragten kennen die Worpsweder Museen nicht, 29 % haben zwar von ihnen gehört, sie aber noch nie besucht. Hier liegt ein großes Potenzial zur Gewinnung neuer Besucher*innen, vor allem unter Jüngeren, die oft noch nicht wissen, was sie erwartet.

Erwartungen und Besucher*innenmotivation

Die Besucher*innen erwarten vor allem authentische Erlebnisse und eine besondere Ausstrahlung der Künstlerkolonie, eine gelungene Verknüpfung von Kultur und Genuss sowie Anregung und Inspiration durch Kunst und Ausstellungen. Besonders für jüngere Zielgruppen ist die Einbindung aktueller gesellschaftlicher Themen wichtig, ebenso wie die Möglichkeit, den Museumsbesuch mit weiteren Aktivitäten wie Freizeitangeboten zu verbinden. Wiederholungsbesucher*innen schätzen vor allem die angenehme Atmosphäre und den Genussaspekt.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Besucher*innen-Befragung bestätigt, dass die Worpsweder Museen auf einem starken Fundament aufbauen. Das besondere Umfeld, die historische Künstlerkolonie und die hochwertigen Ausstellungen bilden eine ausgezeichnete Basis. Gleichzeitig eröffnen neue Zielgruppen neue Perspektiven für die Weiterentwicklung. Durch die Verbindung bewährter Stärken mit modernen, relevanten Themen und leicht zugänglichen Angeboten sowie eine engere Vernetzung mit Kultur- und Tourismusakteur*innen kann das kulturelle Angebot weiter wachsen und noch mehr Besucher*innen begeistern.

Sichtbarkeit steigern und neue Besucher*innen gewinnen

Viele potenzielle Besucher*innen, insbesondere aus Bremen und dem näheren Umland, nehmen Worpswede bislang noch nicht als leben-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

digen Kulturort wahr oder wissen nicht genau, welche Angebote sie dort erwarten können. Vor diesem Hintergrund besteht großer Handlungsbedarf, die Sichtbarkeit Worpswedes als kulturelles Ziel deutlich zu erhöhen. Dazu gehört, die vorhandenen Angebote zielgerichteter und verständlicher zu kommunizieren sowie durch innovative und ansprechende Impulse neue Besuchsmotive zu schaffen. So kann das Interesse geweckt und die Lust am (wiederholten) Besuch nachhaltig gesteigert werden.

Eine konkrete Maßnahme, die diesen Ansatz sehr gut umsetzt, ist die kreative Baustellenkommunikation rund um das Kaffee Worpswede. Seit 2019 ist das Haus aufgrund der umfangreichen Restaurierungsarbeiten geschlossen und von außen vermittelte es lange Zeit den Eindruck, als würde sich nichts tun. Das führte zu vielen Nachfragen, wann und wie es weitergeht – eine Situation, die leicht zur Abschottung und Distanz zu den Besucher*innen und Worpsweder*innen führen kann. Stattdessen wird die Baustelle jetzt aktiv als Kommunikations- und Vermittlungsraum genutzt.

Baustellenkommunikation Kaffee Worpswede: Vom Ort der Abschottung zum Ort der Neugierde

Die Worpsweder*innen und Gäste blicken mit kritischem, aber auch erwartungsvollem Auge auf die Entwicklung rund um das Kaffee Worpswede. Nach einer mehrjährigen Schließung befindet sich das Haus seit etwa einem Jahr in der Umgestaltung. Ein Großteil der Restaurierungsarbeiten des Kaffee Worpswede wird bis Ende 2025 abgeschlossen sein, was die Basis für die geplante Wiedereröffnung im Frühjahr 2026 schafft. Aus dieser Phase der Erneuerung soll ein lebendiger Ort der Neugier, des Austauschs und der Begegnung entstehen. Um diese Entwicklung zu begleiten, ist eine gezielte und kreative Kommunikation während der Bauphase entscheidend.

2024 wurde kurz nach der Eröffnung der Jubiläumsausstellung Bernhard Hoetger. Zwischen den Welten – eine kritische Gesamtschau der Wortpsweder Museen zum 150. Geburtstag des zu Lebzeiten gefeierten, aber auch durch seine spätere Andienung an die National-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

sozialisten stark umstrittenen Künstlers – ein Baustellenzaun am Kaffee Worpswede installiert. Der Baustellenzaun ist weit mehr als eine reine Absperrung oder Zutrittsbeschränkung. Als lebendige Leinwand, die mit kurzen, prägnanten Texten und aussagekräftigen Bildern die faszinierende Geschichte des Kaffee Worpswede und seines Erbauers erzählt, ist der Bauzaun selbst zu einem kleinen Erlebnisort geworden. Die grafische Gestaltung orientiert sich an der originalen und erhaltenen Leuchtschrift des Kaffee Worpswede, bei der die einzelnen Textelemente schwarz eingerahmt sind. So entsteht eine markante und prägnante Gestaltung, die eine unmittelbare Verbindung zur Architektur des Gebäudes herstellt. Der Grundfarbton lehnt sich an den warmen Backstein an und sorgt so für eine harmonische Verbindung zwischen Bauzaun und Bauwerk – er macht neugierig und steigert die Vorfreude auf das bald wiedereröffnete Kaffee. Unter dem Motto „Wer das Haus verstehen will, muss hinter seine Fassade schauen" lädt er Besucher*innen dazu ein, tief in die Vergangenheit und Bedeutung dieses besonderen Ortes einzutauchen. Ergänzt werden diese Hauptmotive durch Randnotizen mit kurzen Anekdoten und spannenden Details, die das Geschehen und die Geschichten rund um das Kaffee

Abbildung 2: Baustellenzaun am Kaffee Worpswede.
Quelle: Worpsweder Museumsverbund, Foto: Jörg Sarbach

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Worpswede lebendig machen. Der Bauzaun fungiert auf diese Weise als einladender erster Kontaktpunkt, der Passant*innen anzieht und Neugier weckt. Viele Menschen bleiben stehen, kommen ins Gespräch – auch mit den Handwerkern vor Ort. Diese ungeplanten Begegnungen machen die Baustelle zu einem offenen, kommunikativen Raum, in dem Wissen, Erinnerungen und Vorfreude geteilt wurden. So ist der Bauzaun nicht nur Informationsfläche, sondern auch Bühne für Austausch und Gemeinschaft. Auch Gästeführer*innen binden den Bauzaun mittlerweile aktiv in ihre Rundgänge ein und nutzen einzelne Elemente als lebendige Erzählanlässe – ein Zeichen dafür, dass die Baustelle längst Teil der kulturellen Vermittlung geworden ist. So entstehen immer wieder überraschende Momente, die die Aufmerksamkeit der Passant*innen fesseln und das Erleben der Baustelle zu einem echten Entdeckungsort machen.

100 Jahre Hoetger-Ensemble: Geschichte, Baustelle und Vernetzung im Fokus

2027 feiert das Hoetger-Ensemble, insbesondere die Große Kunstschau, 100-jähriges Bestehen: ein bedeutender Meilenstein für Worpswede. Bereits heute wird dieser Anlass vorbereitet, nicht nur organisatorisch, sondern auch inhaltlich und gemeinschaftlich. Das Jubiläum soll nicht nur museal begangen werden. Ergänzend zu baulichen und kommunikativen Maßnahmen spielen begleitende Veranstaltungen eine wichtige Rolle.

Begleitende Veranstaltungen und Kooperationen

Mit dem Format „KAFFEE-Geschichten" wurde bereits ein erster Impuls gesetzt: In offenen Erzählrunden, kleinen Veranstaltungen und über direkte Aufrufe haben Worpsweder*innen und Gäste persönliche Erinnerungen, Fundstücke und Anekdoten rund um das Kaffee Worpswede mit uns geteilt. Fotos, Briefe, Dokumente, Geschichten aus dem Alltag oder aus Künstler*innenkreisen sind so zusammengekommen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

– ein vielstimmiges Mosaik gelebter Kulturgeschichte. Neben diesen erzählten Erinnerungen konnten auch Originalfunde gemacht werden – darunter Bauteile, dekorative Elemente und historische Ausstattungsstücke, die über Jahre hinweg als verschollen galten oder unbeachtet geblieben waren. Einige dieser Fundstücke werden nun behutsam restauriert und in das neue Konzept des Kaffee Worpswede integriert – als sichtbare Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Die Resonanz ist, auch aufgrund eines Beitrages im Regionalmagazin buten un binnen, groß, das Interesse rege und die Sammlung wächst weiter. All dies soll im Jubiläumsjahr sichtbar werden, sei es im Rahmen einer Ausstellung, als Teil eines digitalen Archivs oder durch kreative Aktionen.

Baustellenführungen: Information und Austausch

Regelmäßig werden gezielte Baustellenführungen angeboten, die speziell auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten sind. So erhalten Interessierte, Fachleute und Besucher*innen gleichermaßen spannende Einblicke in den aktuellen Stand der Arbeiten, die Herausforderungen der Restaurierung und die besonderen Details des Bauprojekts.

Im Rahmen von Kooperationen mit lokalen Initiativen und Kultureinrichtungen wurde der Kinofilm Bernhard Hoetger: Zwischen den Welten, der zweite Teil der ZEITENWENDE-Trilogie, bereits mehrfach in Worpswede und Bremen gezeigt. Der Film, der in Zusammenarbeit mit KINESCOPE Film und farbfilm Verleih entstand, zeichnet ein facettenreiches Porträt von Hoetger, dessen Werke auch heute noch kontrovers diskutiert werden. In einer Mischung aus fiktionalen Elementen und dokumentarischem Material gibt der Film einen tiefen Einblick in das Leben und die künstlerische Entwicklung des umstrittenen Künstlers. Passend dazu gab es für Filmbegeisterte einen vergünstigten Eintritt zur Ausstellung, um die Themen beider Formate miteinander zu verbinden. So konnte der Zugang zu Hoetgers Werk erweitert und das Interesse an der Ausstellung gefördert werden.

Im kommenden Jahr sind im Rahmen des Hamburger Architektursommers eine Filmvorführung sowie ein einführendes Gespräch

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

mit Expert*innen geplant. Diese Veranstaltungen tragen dazu bei, die überregionale Wahrnehmung der Worpsweder Museen zu stärken, neue Zielgruppen zu erschließen und die kulturelle Vernetzung strategisch auszubauen.

Ein Haus erzählt – ein fotografischer Dialog mit dem Kaffee Worpswede

Eine Künstlerin begleitet das Bauprojekt fotografisch. Sie hält den Prozess fest, in dem das Gebäude seine alten Schichten ablegt, bauliche Fehlentwicklungen behutsam korrigiert werden und historische wie künstlerische Elemente sorgsam bewahrt bleiben. Ihre Perspektive erhält durch ihre familiäre Nähe zur Namensgeberin des Paulinenheims, Paula Modersohn-Becker, eine besondere Tiefe und macht den Wandel auf eine subtile, eindrucksvolle Weise sichtbar.

Geplant ist eine umfassende Präsentation der fotografischen Arbeiten, die den Wandel des Kaffee Worpswede dokumentieren. Diese soll in Form einer Ausstellung stattfinden. Darüber hinaus werden weitere Vermittlungsformate entwickelt, die Besucher*innen einen tiefen Einblick in den Bauprozess und die Geschichte des Hauses ermöglichen. So wird die künstlerische Begleitung des Projekts nicht nur sichtbar, sondern auch erfahrbar – als ein lebendiges Zeugnis des achtsamen Umgangs mit historischem Erbe und zeitgenössischer Kunst.

Fazit

Die Worpsweder Museen verfügen über ein starkes kulturelles Fundament, das Tradition und zeitgenössische Kunst wirkungsvoll verbindet. Um den Herausforderungen des modernen Museumsbetriebs zu begegnen und insbesondere jüngere sowie neue Zielgruppen anzusprechen, ist eine strategisch durchdachte Besucher*innenentwicklung erforderlich.

Indem die Museen ihre besondere Atmosphäre mit aktuellen Themen und offenen Angeboten verknüpfen und ihre Vernetzung mit Kul-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

tur- und Tourismusakteur*innen erweitern, können sie langfristig ihre Attraktivität steigern, Besucher*innen begeistern und das Künstlerdorf als lebendigen Kunstort nachhaltig stärken.

Die Restaurierung des Kaffee Worpswede bietet eine einmalige Gelegenheit, das Hoetger-Ensemble wiederzubeleben und es als Treffpunkt für Kunst, Kultur und Gastronomie im Ortsbild zu verankern. Neben baulichen Zielen verfolgt das Projekt auch kulturelle und kommunikative Ansätze, die den Dialog mit aktuellen künstlerischen und kulturellen Entwicklungen fördern. Ein wesentlicher Aspekt ist die Integration einer neuen Gastronomie, die nicht nur den kulinarischen Genuss, sondern auch den Austausch und das Verweilen fördert.

Die Baustellenkommunikation zeigt exemplarisch, wie bauliche Maßnahmen genutzt werden können, um die Sichtbarkeit zu stärken und neue Kommunikationsräume zu schaffen. Das Museum Große Kunstschau Worpswede, als Herzstück des Ensembles, wird so nicht nur als museale Institution wahrgenommen, sondern als einladender und gut besuchter Ort, der den Austausch und das Verweilen ermöglicht. Ziel ist es, einen Raum zu schaffen, der Besucher*innen aus der Region und darüber hinaus anzieht und sowohl Kulturvermittlung, aktive Teilhabe und Begegnung fördert.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

Zur Autorin

Daniela Guhl ist ausgebildete Bankkauffrau und hat Kulturwissenschaften sowie Ästhetische Praxis an der Universität Hildesheim mit den Schwerpunkten Kulturmanagement, Kulturvermittlung und Fotografie studiert. Nach verschiedenen Tätigkeiten im Kulturbereich arbeitete sie als Referentin für Finanzen und leitete den Bereich Marketing und Sponsoring bei den Deichtorhallen Hamburg. Ab 2016 übernahm sie dort zusätzlich die Projektleitung der Triennale der Photographie. Seit 2023 ist sie Geschäftsführerin und Vorstand der Barkenhoff-Stiftung Worpswede sowie der Kulturstiftung Landkreis Osterholz, die Träger des Barkenhoff/Heinrich-Vogeler-Museums und des Museums Große Kunstschau im Künstlerdorf Worpswede sind.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261156-0