

Unsere Strategie

Unsere Strategie

Herausgeberin: Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin
Trebbiner Straße 9, 10963 Berlin

Autorinnen und Autoren: Katja Boegner, Joachim Breuninger,
Svenja Gaube, Stefan Herbst, Eva Kudraß, Iris Kühnberger,
Christian Neuert, Peter Schwirkmann, Menekse Wenzler

Lektorat: Katja Boegner, Jörg Rüsewald, Tiziana Zugaro

Gestaltung: pp030 – Produktionsbüro Heike Praetor

Druck: vierC print+mediafabrik GmbH & Co. KG

gedruckt auf Recycling-Papier



Inhalt

Danksagung 4

Eine Strategie für das Deutsche Technikmuseum 6

Unsere Methode im Strategieprozess 10

Die zentralen Fragen im Strategieprozess 14

Welche Haltung haben wir? 22

Ergebnisse aus dem Teamtag und erste Maßnahmen 26

Ausblick 44

Bildnachweise 48





Danksagung

Die Entwicklung unserer Strategie ist nur als Gemeinschaftsprojekt möglich – mein Dank gilt daher allen Kolleginnen und Kollegen im Haus! So viele haben sich bereits in diesen Prozess eingebracht, sei es als Teil der Strategiegruppe, bei der Vorbereitung des Teamtages, durch ihre Teilnahme am Teamtage, durch ihr Feedback zu unseren Ergebnissen oder die Erstellung dieser Broschüre.

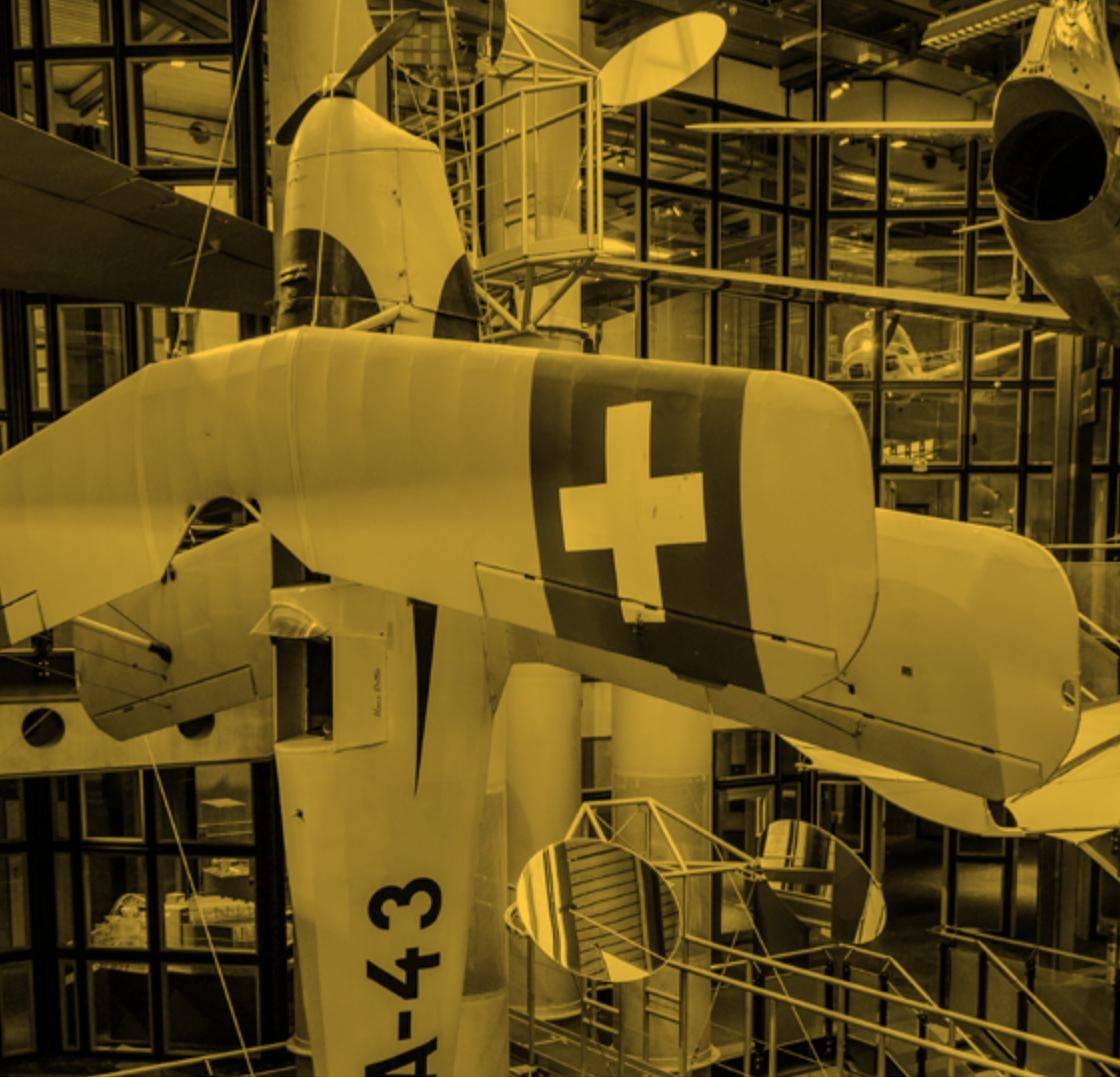
Ein besonderer Dank allen, die an dieser Publikation mitgewirkt haben: Katja Boegner, Svenja Gaube, Stefan Herbst, Eva Kudraß, Iris Kühnberger, Christian Neuert, Jörg Rüsewald, Peter Schwirkmann, Menekse Wenzler und Tiziana Zugaro.

Ebenfalls herzlich danken möchte ich unserem Stiftungsrat, dessen bereichernde Beiträge und Anregungen aus der Strategiesitzung am 29. September ebenfalls mit eingeflossen sind. Ich freue mich auf den weiteren gemeinsamen Weg mit Ihnen!

Joachim Breuninger

Berlin, Dezember 2021





Eine Strategie für das Deutsche Technikmuseum

Das Deutsche Technikmuseum ist eines der führenden Technikmuseen Deutschlands. Mit über 600.000 Besuchenden pro Jahr ist es zudem eines der beliebtesten und erfolgreichsten Museen Berlins.

In 40 Jahren haben die Mitarbeitenden des Deutschen Technikmuseums ein beeindruckendes Haus erschaffen mit fast 30.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche auf einem Grundstück von zwölf Hektar mitten in Berlin.

Um unser Haus weiterhin auf der Erfolgsspur zu halten, sollte mit der Erarbeitung einer neuen Strategie ein gemeinsames Verständnis dafür geschaffen werden, wohin wir uns in den nächsten Jahren entwickeln wollen.

Die Entwicklung dieser Strategie fand von Juni bis November 2021 in verschiedenen Formaten unter der Beteiligung möglichst vieler Mitarbeitender statt.

Eine Kerngruppe, bestehend aus 18 Personen aus allen Bereichen des Museums, erarbeitete in vier Klausurtagen einen ersten Entwurf für eine neue Strategie. Bei einem Teamtag im September 2021, zu dem alle Mitarbeitenden eingeladen waren, wurden auf Grundlage des Strategieentwurfs mit der Methode der »World Cafés« konkrete erste Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie erarbeitet.

Der Stiftungsrat beschäftigte sich parallel dazu ebenfalls im September mit dem Strategieentwurf und brachte weiteren wertvollen Input ein, sodass nun zum Ende des Jahres 2021



ein erstes Strategiepapier in Verbindung mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung vorgelegt werden kann.

Der Fokus im bisherigen Strategieprozess lag vor allem auf der inhaltlichen und organisatorischen Positionierung und Entwicklung des Museums. Aber auch räumlich werden in den kommenden Jahren tiefgreifende Veränderungen stattfinden: So wird unser neues Eingangsgebäude, das bis 2026 vor der Ladestraße entstehen wird, das gesamte Besucherlebnis verändern. Es wird für unsere Besuchenden nicht mehr nötig sein, umständlich zwischen den beiden Museumsteilen hin und her zu wechseln. Sämtliche Ausstellungen werden von einem Eingang aus erreichbar sein.

Wünschenswert wäre, die bisher noch nicht ausgebauten Teile der Ladestraße, die direkt im Anschluss an das neue Eingangsgebäude liegen, auszubauen. So würden mittelfristig Sonderausstellungen auch räumlich stärker in den Fokus rücken, statt in der entlegenen Halle 5 gezeigt zu werden.

Eine räumliche Weiterentwicklung des Science Center Spectrum ist ebenfalls ein mittelfristiges Ziel. Der ständige Besuchendenzuspruch zeigt uns deutlich, dass das Spectrum unstreitig zu unseren Stärken zählt. Gerade Corona hat uns aber vor Augen geführt, dass die derzeitigen Räume zu klein sind, um den Ansprüchen unserer Besuchenden gerecht zu werden. Die bisher nicht wiederaufgebauten Bereiche der Ladestraße, gegenüber vom Spectrum, bieten sich für eine Erweiterung an.



Ein wichtiges Thema wird dabei auch eine zukünftige Präsentation des Sammlungsbereichs »Energie und Nachhaltigkeit« sein, dem momentan eine Ausstellungsfläche fehlt. Der geplante Wiederaufbau der Wagenreinigungshalle könnte dieses Problem mittelfristig lösen.

Die Strategie soll ausdrücklich nicht ein versteckter Sparprozess sein, der eventuelle Einsparmöglichkeiten aufdeckt. Vielmehr sollen mit der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden, um den Output des Museums deutlich zu erhöhen. Dabei steht das Ziel einer lernenden Organisation im Vordergrund. Hierbei wird es wichtig sein, eine neue Fehlerkultur im Haus zu etablieren. Fehler können, gerade wenn sich Organisationen verändern, passieren. Wichtig wird sein, Prozesse zu entwickeln, die uns dabei helfen, aus Fehlern zu lernen, um sie zukünftig zu vermeiden.

Die Festlegungen aus der Strategie sind verbindlich und haben konkrete Auswirkungen auf das Tun aller Mitarbeitenden. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden die Strategie kennen und sie in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich umsetzen können, um gemeinsam das Ziel, das beste Technikmuseum zu werden, zu erreichen.



Wir leben in einer Zeit sich ständig und schnell verändernder Rahmenbedingungen. Die Corona-Pandemie hat dies, wie unter einem Brennglas, noch einmal verdeutlicht. Annahmen, die noch vor einem Jahr getroffen wurden, waren plötzlich überholt. Ganz neue Umweltbedingungen führten zu massiven Veränderungen unserer Arbeitsprozesse sowie unseres Museumsbetriebs. Aber auch die fortschreitende Digitalisierung und nicht zuletzt die Fragen, die sich aus dem sich deutlich beschleunigenden Klimawandel für das Deutsche Technikmuseum ergeben, führen dazu, einmal getroffene Annahmen schnell ändern zu müssen.

Organisationen wie das Deutsche Technikmuseum stehen dabei vor einem Strategiedilemma. Strategien sind ganzheitliche langfristige Konzepte zur Ausrichtung einer Organisation. Wie können aber in einer sich schnell ändernden Welt Konzepte noch langfristig gültig sein?

Einen Ausweg aus diesem Strategiedilemma bietet der Ansatz der »engpasskonzentrierten Strategieentwicklung« (EKS), die Wolfgang Mewes schon in den 1970er Jahren entwickelt hat. Mewes geht davon aus, dass Organisationen ihre Strategien auf den Bedingungen aufbauen sollten, die sie kennen und die sich auch nicht oder wenig ändern werden. Strategien sollten demnach auf den eigenen Stärken der jeweiligen Organisation aufbauen. Die bekannten Ressourcen sollen maßgeblich sein, um eine Strategie zu entwickeln. Er empfiehlt, nicht zu viel Energie auf eigene Schwächen zu verschwenden. Schwächen sollten vielmehr durch Kooperation mit Partnern, die in diesem

Feld exzellent sind, behoben werden. Die EKS nimmt dabei konsequent die Perspektive der Kunden, in unserem Fall also der Besuchenden ein, und stellt die Frage, wo sich der zentrale Engpass der Besuchenden befindet. Mewes empfiehlt, sich vor allem diesen Engpässen zu widmen. Werden diese aufgeweitet, lösen sich oftmals auch viele andere Probleme automatisch mit.

Durch die Beschäftigung mit dem EKS-Kreislauf verständigt sich eine Organisation darüber hinaus auf die wichtige Frage, was eigentlich ihr Kerngeschäft ist. Ein gemeinsames Verständnis dafür, was unser Kerngeschäft ist, ermöglicht ein deutlich zielgerichtetes Arbeiten aller Mitarbeitenden, um zum Gesamterfolg des Museums beitragen zu können.



Der EKS-Kreislauf

1. Was sind unsere Kernkompetenzen?

7. Was ist also unser Kerngeschäft?

2. Was ist das erfolgversprechendste Feld dafür?

6. Wer sind unsere wichtigsten Kooperationspartner?

3. Wer ist dort unsere erfolgversprechendste Zielgruppe?

5. Was ist unsere Lösung mit dem zwingendsten Nutzen?

4. Was ist deren brennendstes Problem?



Die zentralen Fragen im Strategieprozess

Mit den folgenden sieben zentralen Kernfragen des EKS-Kreislaufs haben wir uns im Rahmen des Strategieprozesses auseinandergesetzt.

Was sind unsere Kernkompetenzen?

Für uns ist es selbstverständlich, Mensch und Technik in Beziehung zu setzen und nie das Eine ohne das Andere zu betrachten. Dies ist die DNA unseres Hauses von Beginn an, unterscheidet uns bis heute von vielen anderen Technikmuseen und ermöglicht die kritische Auseinandersetzung mit unseren Themen. Eine unserer Stärken gegenüber vielen anderen Museen und vergleichbaren Bildungseinrichtungen sind unsere niedrigschwelligen Bildungsangebote. Zudem ermöglichen unsere oftmals beeindruckenden Objekte in den Ausstellungen es Besuchenden, Zugang zu unseren Ausstellungsthemen zu bekommen und sich über Generationen hinweg auszutauschen. Wir sind Expertinnen und Experten für den Alltag der Menschen und können mit unseren Ausstellungen und Objekten – vor allem unseren Großobjekten – tolle Geschichten erzählen. Somit sind wir ein Ort, an dem Technik gemeinsam und spielerisch erlebt, ausprobiert, verstanden und diskutiert werden kann. Dabei bieten wir ein soziales, generationenübergreifendes Erlebnis für alle unsere Besuchenden in einem Museum zum Anfassen.

Was ist das erfolgversprechendste Feld für diese Kernkompetenzen?

Das erfolgversprechendste Feld für den Einsatz unserer Stärken ist der Museumsbesuch. Wir wollen unsere Besuchenden zu Fans des Deutschen Technikmuseums machen, indem wir ein vielfältiges und sinnliches Besucherlebnis bieten, das einlädt, uns ein weiteres Mal zu besuchen.

Allerdings wird in Zukunft auch die Frage zu diskutieren sein, wie viele Museumsbesuche wir eigentlich noch wollen. Die Steigerung von Besuchszahlen darf kein Selbstzweck sein. Im Mittelpunkt soll der qualitativ hochwertige Museumsbesuch für jede Besucherin und jeden Besucher stehen, unabhängig von Wochentag oder Uhrzeit.

Wer ist dort unsere erfolgversprechendste Zielgruppe?

Die erfolgversprechendsten Zielgruppen für das Deutsche Technikmuseum sind familiäre Kleingruppen, Schülerinnen und Schüler sowie Kindergartenkinder. Zukünftig soll sich der Schwerpunkt der Aktivitäten auf diese Zielgruppen und deren drängendste Probleme ausrichten. Dazu wird in einem ersten Schritt eine kritische Bestandsanalyse des derzeitigen Angebotes





stehen, um zu klären, inwiefern das Deutsche Technikmuseum momentan auf die Bedürfnisse der Zielgruppen eingeht.

Was ist deren brennendstes Problem?

Das Deutsche Technikmuseum ist eines der größten Museen Berlins mit zahlreichen Ausstellungen zu unterschiedlichsten Themen der Technikgeschichte in einem Gebäudeensemble, das relativ unübersichtlich ist. Viele potentielle Besuchende stellen sich die Frage: Habe ich überhaupt genügend Zeit für den Besuch eines so großen Hauses? Werden bei meinem Besuch die Bedürfnisse aller Mitglieder meiner Gruppe befriedigt? Finden Besuchende also Angebote für Kinder, Eltern und Großeltern gleichermaßen und wird so ein generationen-übergreifendes Erlebnis möglich?

Ein konkretes vordringliches Problem aller Besuchenden besteht in der schwierigen Orientierung innerhalb des Hauses, das noch durch das Vorhandensein von zwei Museumsteilen, die weit auseinanderliegen, verschärft wird.

Darüber hinaus werden viele potentielle Besuchende derzeit noch gar nicht von uns erreicht, weil wir – unbeabsichtigt – Ausschlüsse produzieren, indem wir etwa nicht in bestimmten Sprachen und auf bestimmten Kanälen kommunizieren.



Was ist unsere Lösung mit dem zwingendsten Nutzen für dieses Problem?

Ein unterhaltsames, lebensnahes Bildungsangebot, orientiert an den unterschiedlichen Bedürfnissen, ist unsere Antwort auf diese Frage. Wenn generationenübergreifend für alle Besuchenden ein Angebot zu finden ist und dies auch deutlich nach außen kommuniziert wird, sinken die Hemmungen, das Deutsche Technikmuseum zu besuchen. Dabei ist uns bewusst, dass die gesamte »Visitor Journey« vom ersten Besuch auf der Webseite bis zum Verlassen des Museumsgebäudes analysiert und optimiert werden muss. Neben dem Ausstellungs- und Bildungsprogramm stehen auch Fragen nach dem Zustand der Sanitäreinrichtungen, den Restaurants, Picknickmöglichkeiten, dem Shop und mehr im Vordergrund.

Für das besonders herausragende Problem der schwierigen Orientierung im Haus wird als vordringliches Ziel die Erarbeitung eines intuitiven Orientierungssystems stehen.

Wer sind unsere wichtigsten Kooperationspartner?

Das Deutsche Technikmuseum ist gut vernetzt und hat bereits eine Vielzahl von Kooperationspartnerinnen und -partnern auf fachlicher, zivilgesellschaftlicher und kommerzieller Ebene.

Hier gilt es, auf die vorhandenen guten Kooperationsstrukturen aufzubauen und weitere Kooperationspartnerinnen und -partner zur Lösung der dringendsten Probleme zu finden.

Ein besonders herausragender Partner ist der Förderverein des Deutschen Technikmuseums. Die ehrenamtliche Mithilfe der vielen Mitglieder in Arbeitskreisen des Museums ist von großem Wert für uns. Diese Zusammenarbeit weiter zu intensivieren und bei der Weiterentwicklung des Fördervereins unterstützend tätig zu sein, wird einen besonderen Schwerpunkt im Bereich Kooperationen bilden.

Was ist also unser Kerngeschäft?

Wir sind eine Plattform für die kritische Auseinandersetzung mit Technik, ihrer Geschichte, Gegenwart und Zukunft. Wir sind darüber hinaus ein Ort, an dem Technik gemeinsam und spielerisch erlebt, ausprobiert, verstanden und diskutiert werden kann.







**Welche Haltung
haben wir?**

Museen brauchen Haltung. Museen als Orte gesellschaftlicher Diskussionen sind Werten verpflichtet, die aktuell in Teilen der Gesellschaft infrage gestellt werden. Umso wichtiger ist es, dass Museen sich ihrer Haltung bewusst werden und auf bestimmte Werte selbst verpflichten, für die sie, unabhängig von politischen Mehrheiten, eintreten wollen. Museen sind heute eine der wenigen Institutionen, die noch ein großes Vertrauen genießen. Gerade Technikmuseen können dabei eine Plattform für gesellschaftliche Auseinandersetzungen mit den Fragen unserer Zeit sein. Nur wer versteht, wie sich die Gegenwart entwickelt hat, ist fähig, begründete Aussagen über die Zukunft zu treffen. Die großen Themen unserer Zeit, wie Klimawandel, Globalisierung, Nachhaltigkeit oder Verkehrswende sind eng mit technischen Fragestellungen verknüpft, die in einem Technikmuseum gut verhandelt werden können. Uns kommt daher eine wichtige Rolle in der Gesellschaft zu, die wir durch unsere Werte, für die wir stehen wollen, untermauern. Wir übernehmen somit als Museum Verantwortung für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft.

Wir praktizieren und fördern Nachhaltigkeit in allen Bereichen.

Mit dem immer rasanter fortschreitenden Klimawandel wird nachhaltiges Handeln immer wichtiger. Die Frage, wie das Deutsche Technikmuseum seinen CO₂-Fußabdruck minimieren kann, ist dabei genauso wichtig wie die zukünftige Themenwahl. Sie soll den Besuchenden ermöglichen, ihre Rolle



und ihre Möglichkeiten im Klimawandel besser erkennen und einschätzen zu können.

Wir wertschätzen Unterschiede und arbeiten aktiv an der Beseitigung von Ausschlüssen.

In Zukunft werden wir deutlich diverser: in unserer Belegschaft, bei unseren Besuchenden und bei unserer Themenwahl. Wir wollen dazu neue Pfade beschreiten, die wir bisher nicht beachtet haben.

Wir sind eine verlässliche Institution und lassen uns an unseren Handlungen messen.

Das Deutsche Technikmuseum ist ein verlässlicher Arbeitgeber, der seine Mitarbeitenden wertschätzt und ihnen vertraut. Auch nach außen kommunizieren wir verlässlich und erfüllen, was wir unseren Besuchenden ankündigen.

Wir setzen uns für Demokratie und globale Gerechtigkeit ein und bieten Raum für gesellschaftlichen Diskurs.

Im Deutschen Technikmuseum werden aktuelle Entwicklungen eingeordnet und Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen und ihren Folgen getroffen. Dabei ist es wichtig, unsere eurozentrische Weltsicht zu hinterfragen und andere Perspektiven zu Wort kommen zu lassen. Dabei ist das Deutsche Technikmuseum offen für alle demokratisch gesinnten Menschen und steht gegen antidemokratische Bestrebungen.



Wir wollen für unsere Besuchenden Gastgeber sein für einen Tag.

Unsere Besuchenden sind unsere Gäste, die wir entsprechend behandeln wollen. Auf diese Gastfreundschaft richten sich alle Bereiche des Museums und alle Mitarbeitenden aus.



Ergebnisse aus dem Teamtage und erste Maßnahmen



Die Ergebnisse der Arbeit in der Strategieguppe wurden den Mitarbeitenden im September 2021 im Rahmen eines Teamtages vorgestellt. An acht verschiedenen Tischen wurden einzelne Aspekte der Strategie, beispielsweise die Frage, was ein Familienmuseum ist oder was für uns Nachhaltigkeit bedeutet, diskutiert. Die Anregungen, Kritik und Vorschläge der Mitarbeitenden wurden dokumentiert und die Strategie um viele Aspekte ergänzt. Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Arbeit an den Tischen vorgestellt.

Wie können wir unsere Stärken stärken?

Wir machen schon viele Dinge richtig gut. Beim Strategieprozess haben wir zum Beispiel als unsere Kernkompetenz definiert: Geschichten über die Beziehung von Mensch und Technik in Ausstellungen und Bildungsangeboten niedrigschwellig zu vermitteln. Am Teamtage überlegten wir, wie wir gerade auf den bereits gut bestellten Feldern exzellent werden könnten. Beim Thema Ausstellungen wurde empfohlen, den Erlebnischarakter weiterzuentwickeln, indem die Objekte sinnlicher und dramatischer präsentiert werden, die Ausstellungsthemen personifizierter dargestellt und die Ausstellungen noch vielfältiger ausgearbeitet werden. Rund um den Museumsbesuch gab es viele Vorschläge zur Verbesserung des Servicecharakters und zur besseren Kommunikation der Familienfreundlichkeit. Darüber hinaus wurde vorgeschlagen, in bestimmten Bereichen gezielter externe Expertise einzuholen.

Im Bereich Ausstellungen wäre kurzfristig umsetzbar: mehr Vorführungen anbieten und diese im Haus sichtbarer kommunizieren, Highlight-Objekte benennen, Kuratorenführungen anbieten, eine ergänzende Expertenspur mit Zusatzinformationen per QR-Code abrufbar machen. Langfristig sollte darüber hinaus eine eigene Kinderspur für alle Ausstellungen entwickelt werden, mehr Technik in Funktion live (oder zumindest als Video) gezeigt werden, Objekte multiperspektivisch präsentiert und auch kritische Zugänge expliziter angelegt werden. Das Einflechten biografischer Erzählungen sowie ein ausgewiesener »Streichelzoo der Objekte« mit historischen Objekten zum Anfassen und Begehen könnten die Ausstellungen noch lebensnaher machen. Im Bereich externe Expertise und allgemeine Empfehlungen ist es kurzfristig denkbar, mehr Fortbildungen für die Beschäftigten anzubieten, die Expertise des Fördervereins einzubeziehen, gezielt die Rückmeldungen der Besuchenden abzufragen, die Besuchsforschung zu reaktivieren sowie eine Jahreskarte anzubieten. Langfristig wird die Einrichtung von beratenden Gremien wie Kinderrat, Familienrat oder eines Kiezrates empfohlen.

Was bedeutet Familienmuseum?

Familien sollen sich im Deutschen Technikmuseum in erster Linie wohlfühlen. Groß und Klein, Alt und Jung sollen wissen: Hier sind Familien willkommen und es ist für alles gesorgt. Dabei stehen die körperlichen Bedürfnisse ganz weit oben!



Die neuen Picknickmöbel im Museumspark werden bereits sehr gut angenommen. Für das leibliche Wohl sorgen wir dort bald mit einem Foodtruck und einem Lunchpaket. Apropos: Wie wäre es, wenn die Speisekarte einen Hinweis auf unsere Themengäbe? Käpt'n Nemos Fischstäbchen, serviert auf einem Ausmalbogen, der den Weg zur Nautilus in der Schifffahrt weist, wäre nur eine unserer Ideen.

Auch unsere Indoor-Picknickinseln sollen mit Motiven aus der Ausstellung gestaltet sowie mit bedarfsgerechten Möbeln für Kleingruppen mit Kindern und mit Snackautomaten ausgestattet werden.

Wer nun zwar gestärkt aber müde ist, findet demnächst rote Klapphocker für Kinder und Erwachsene verteilt im ganzen Haus. Überhaupt war Ruhe ein großes Thema in unserer Diskussion. Deshalb wollen wir darüber nachdenken, wie wir Zonen für eine Atempause schaffen können.

Langfristig wollen wir die WC-Anlagen ansprechender und familiengerecht gestalten, weitere Familienräume und zusätzliche Wickelmöglichkeiten anbieten. Kurzfristig wird es kostenlose Windeln und Hygieneprodukte geben. Wir sind bereits dabei, nach entsprechenden Kooperationspartnern zu suchen.

Insgesamt soll der Besuch zukünftig einer Dramaturgie folgen, bei der die Bedürfnisse der Familien stets dort erfüllt werden, wo sie entstehen. Eine intuitive Orientierung, unterstützt durch digitale Info-Screens, wie wir sie noch in diesem Jahr erproben werden, sowie eine barrierefreie Gestaltung sind dafür die



Grundlagen. Aber auch Sortiment und Erlebnisqualität des Museumsshops wollen wir untersuchen und familiengerechter (und nachhaltiger) umgestalten.

Selbstverständlich sind die physischen Bedürfnisse bei einem Museumsbesuch nicht alles. Wie wir das Erlebnis in den Ausstellungen für Familien bedarfsgerechter gestalten, wird im Folgenden beschrieben.

Wie sieht ein gelungener Museumsbesuch aus?

Damit ein Museumsbesuch für alle Beteiligten gelingen kann, müssen der äußere Rahmen und die Inhalte stimmen. Besondere Bedeutung kommt den Gelingfaktoren Ausstellungen, Exponate und Erlebnis zu.

In unserem Ausstellungsprogramm werden wir zukünftig Themen behandeln, die für die Zielgruppe relevant sind und Antworten auf die Frage geben: »Was hat das mit mir zu tun?« Dabei rücken wir aktuelle, gesellschaftliche Aspekte in den Fokus, was an den momentan geplanten Sonderausstellungen bereits ablesbar ist.

Beim Verfassen von Ausstellungstexten benutzen wir eine klare Sprache und liefern verständliche Erklärungen für das, was die Zielgruppe wissen möchte. Für Jugendliche wählen wir verstärkt mediale Vermittlungsformate. Kurzfristig wollen wir uns intern darüber verständigen, wie wir lebendige Inszenierungen und anziehende Objekte in Einklang bringen, um eine gemeinsame, verbindliche Haltung zu definieren.





In jeder Ausstellung sollte es Objekte zum Anfassen und Ausprobieren geben. Auch begehbare Exponate steigern das Besucherlebnis für alle Generationen. Wir werden deshalb kurzfristig geeignete Ausstellungsstücke definieren und langfristig neue Hands-on-Bereiche schaffen. Diese werden entsprechend gekennzeichnet und deutlich an die Zielgruppe kommuniziert. Der Bereich Eisenbahn prüft bereits eine erste zeitnahe Umsetzung. Für mittel- und langfristige Lösungen wird eine AG »Museum zum Anfassen« ins Leben gerufen, die Vorschläge für haptische Erfahrungen erarbeiten soll.

Emotionale Erfahrungen, narrative Vermittlung und sinnliche Inszenierungen sind der Schlüssel für einen erlebnisreichen Besuch. Solche Momente werden wir langfristig in die Dauerausstellung integrieren: Durch die Schaffung von punktuellen Attraktionen und die Einrichtung von Spielbereichen. Mittelfristig beschäftigen wir uns mit dem Ausbau von Mitmachinseln und prüfen im nächsten Jahr, ob sich thematische Stationen zum Verkleiden in den Dauerausstellungen umsetzen lassen.

Wo schließen wir Menschen aus und was können wir dagegen tun?

In verschiedenen Bereichen schließen wir Menschen aus oder behindern sie. In vielen Fällen können wir zur Überwindung dieser Barrieren kurzfristig Lösungen anbieten.

So ist zum Beispiel bereits im Vorfeld eines Besuchs die Kom-



munikation zwischen unseren Gästen und unserem Haus erschwert, da die telefonische Erreichbarkeit unter einer zentralen Rufnummer nicht mehr gegeben ist. Als direkte Maßnahme dagegen haben wir die Wiederinbetriebnahme und insbesondere die Möglichkeit der persönlichen Erreichbarkeit unter dieser zentralen Nummer bereits in die Wege geleitet.

Beim Erwerb von Online-Tickets sind unter anderem durch nicht ausreichend vorhandene Bezahloptionen Barrieren zum Vorschein gekommen. Hier arbeiten wir bereits an einer Lösung, indem wir die Bezahloptionen für den Kauf von Online-Tickets kurzfristig erweitern werden.

Ausschlüssen, insbesondere finanziell schwächer gestellter Personen aufgrund der Eintrittspreise können wir ebenfalls kurzfristig entgegenwirken: Ab Mitte 2022 werden wir Kindern und Jugendlichen bis 18 Jahren freien Eintritt in unser Haus gewähren.

Auch intern werden wir eine sensiblere Haltung zu den Themen Ausschlüsse und Behinderungen an den Tag legen. Als Mankos wurden beispielsweise die zum Teil als nicht ausgewogen wahrgenommenen Themensetzungen in unseren Ausstellungen sowie fehlende Gebärdensprache bei internen Veranstaltungen wie Personalversammlungen benannt. Dem wollen wir unter anderem mit der Schaffung einer entsprechend sensibilisierten Arbeitsgruppe entgegenwirken. Diese soll alle Projekte begleiten, beratend tätig sein und darauf achten, dass wir die Standards, die wir uns gegeben haben, auch



tatsächlich einhalten. Prozesse zur Multiperspektivität und Diversität in unserem Haus werden wir fest etablieren.

Wie leben wir unsere Werte?

Im Rahmen des Strategieprozesses haben wir uns auf gemeinsame Werte verständigt, für die wir stehen:

Wir betrachten Gastfreundschaft als ein hohes Gut und arbeiten täglich daran, dass die Menschen sich bei uns umsorgt fühlen, sei es beim Online-Ticketkauf oder vor Ort im Museum.

Wir begegnen unseren Besuchenden, Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partnern mit Wertschätzung. Dies bedeutet für uns, dass wir zum Beispiel künftig mehr danach fragen, was die Menschen an Ausstellungsthemen von uns erwarten. Oder dass wir unseren Besuchenden mehr Möglichkeiten bieten, uns Feedback zu geben – und auf dieses auch reagieren.

Wir wollen Barrieren beseitigen, die Menschen ausschließen, indem wir beispielsweise in unserer Außenkommunikation und in Ausstellungstexten mehr Sprachen als bisher verwenden, unsere Stellenbesetzungsverfahren kritisch auf Ausschlüsse überprüfen und andere Perspektiven in unsere Arbeit einfließen lassen.

Wir wollen für die Menschen verlässlich sein – für die Besuchenden, die wissen, dass wir ihnen wissenschaftlich fundiert und ausgewogen Themen präsentieren und dass angekündigte Veranstaltungen nicht kurzfristig abgesagt werden. Auch sollen sich Kolleginnen und Kollegen auf die Strukturen und Antragswege im Haus verlassen können.

Nachhaltigkeit zu leben und zu fördern ist ebenfalls ein wichtiger Teil unserer Werte (siehe unten).

Uns ist es ein wichtiges Anliegen, Demokratie und globale Gerechtigkeit zu fördern und Raum zu bieten für zivilgesellschaftlichen Diskurs. Dazu wollen wir zukünftig den intensiven Austausch mit zivilgesellschaftlichen Gruppen suchen, verstärkt partizipative Angebote entwickeln und Diskussionsveranstaltungen mit diversen Teilnehmenden anbieten. In unseren Ausstellungen und Angeboten wollen wir Demokratie und globale Gerechtigkeit thematisieren, aus anderen Perspektiven auf die Welt schauen und auch die Frage stellen, woher unsere Konsumgüter, aber auch unsere Sammlungsobjekte stammen.

Wie setzen wir Nachhaltigkeit um?

Zum Thema Nachhaltigkeit haben wir beim Teamtage eine Fülle von Anregungen und konkreten Vorschlägen gesammelt. Es wurde aber auch die Frage nach der Zuständigkeit und einer Strategie zur Umsetzung im Museum gestellt. Offensichtlich hat das Thema Nachhaltigkeit einen Nerv getroffen, setzte es doch in kurzer Zeit viele Ideen frei.

Dabei ging es etwa um den Umgang mit betrieblichen Ressourcen und Energie, vom Papierverbrauch über die (ausbaufähige) Mülltrennung bis zur Auswahl von Lieferanten und Stromanbietern. Auch die Bewirtschaftung von Gebäuden und des Museumsparks war Thema, vor allen Dingen überdachte



Für mehr Nachhaltigkeit!

Wir sanieren unsere Fenster und
sparen 165,5 Tonnen CO₂ pro Jahr.



Fahrradstellplätze, Solartechnik auf den Dächern bis zum Urban Gardening und einer Aquakulturanlage im Museumspark. Weitere Ideen gab es zum Ausstellungsbau, etwa die Einplanung wiederverwendbarer Möbel oder die Bevorzugung recycelbarer und langlebiger Materialien. Auch die Vermittlung des Themas Nachhaltigkeit in Ausstellungen und Veranstaltungen wurde angesprochen sowie mögliche Kooperationen mit Partnern, vom NABU bis zur Initiative für Kultur und Nachhaltigkeit kiculture.org.

Nach der Diskussion dieser Ergebnisse in der Kerngruppe Strategie wurde schnell deutlich, dass die Bildung einer Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit der beste Weg ist, ein so großes Querschnittsthema anzugehen. Denn es erfordert den Einblick wie auch die Expertise aus allen Arbeitsbereichen. Die Gründung einer Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit nach einem Aufruf an alle Mitarbeitenden ist Anfang 2022 geplant und somit ein kurzfristig umsetzbares Ergebnis des Strategieprozesses. Sie soll sich mit betrieblichen Ressourcen, den Gebäuden und dem Museumspark sowie der Praxis des Ausstellungsbaus beschäftigen. Die Frage der Vermittlung des Gedankens der Nachhaltigkeit im Programm hingegen soll in den bereits bestehenden Runden wie der Ausstellungswerkstatt behandelt werden.



Wie wollen wir zusammenarbeiten?

Neben der wichtigen Beschäftigung mit den Bedürfnissen der Besuchenden wollten wir gleichermaßen den Blick nach innen richten und die Formen unserer Zusammenarbeit beleuchten. Die Weiterentwicklung der Organisation und die positive Prägung der Betriebskultur sind wichtige Themensetzungen aus dem Strategieprozess.

Unsere Zusammenarbeit soll sich zukünftig durch das Wohlwollen füreinander, das umsichtige Umgehen miteinander und das Mitdenken füreinander auszeichnen. Besonders wichtig sind uns eine gute und direkte Kommunikation der Direktion ins Haus und zwischen den Bereichen und Abteilungen sowie transparente und gute Prozesse und Abläufe.

Um dies zu erreichen, werden kurz- bis mittelfristig neue Gesprächs- und Informationsformate eingeführt.

Ab Januar 2022 wird die Direktion einmal im Quartal an den Teamsitzungen der einzelnen Abteilungen teilnehmen. Und mehrmals im Jahr (nach Möglichkeit vierteljährlich) wird sich die Belegschaft in einer Mitarbeitendenversammlung treffen, in der die Direktion die Mitarbeitenden informiert und sich Fragen und Anregungen stellt.

Fortbildungen zum Konfliktmanagement und strukturierte Mitarbeitendengespräche (ab Frühjahr 2022) werden sich positiv auf unser Miteinander auswirken. Außerdem wird zukünftig jeder Bereich einmal im Jahr zu einem »Tag der Offenen

Tür« einladen, im zwanglosen Format die dort tätigen Personen und Aufgaben kennenzulernen.

Eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit ist die flächendeckende Verbesserung von Abläufen und Prozessen. Den Startpunkt wird die Teamrunde der Abteilung Verwaltung und Technik setzen und sich beispielhaft einen der im Haus häufig vorkommenden Prozesse vornehmen (»Antrag auf Projektförderung durch Förderverein«), diesen visualisieren und optimieren.

Insbesondere wird zudem die Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen vorangetrieben, um Prozesse effizienter und transparenter zu machen (zum Beispiel »Antrag Dienstreise«).

Im Verlauf des Jahres 2022 wird der umgestaltete Vortragssaal ein moderner Raum der Begegnung sein, der von allen Teams/ Bereichen für Treffen, gemeinsame Projektaufträge, Besprechungen oder auch als Aufenthaltsraum genutzt werden kann.

Wie generieren wir mehr Einnahmen?

Die Finanzierung unseres Museums erfolgt überwiegend über den Zuschuss des Landes Berlin. Dieser ist für unsere vielfältigen Aufgaben nicht immer auskömmlich. Insbesondere benötigen wir weitere Mittel, wenn wir, um das Museum attraktiver zu machen, Sonderausstellungen umsetzen oder weitere Maßnahmen ergreifen wollen, die nicht über den Haushaltszuschuss des Landes abgedeckt werden können.





Wir sehen verschiedene Möglichkeiten, zusätzliche Einnahmen zu erzielen, und werden diese kurz- und mittelfristig ausprobieren. Über die Vermietung und das Veranstaltungsmanagement erzielen wir bereits gute Einnahmen. Hier sehen wir noch Ausbaupotenzial, zum Beispiel durch Sponsorendinner, Sonderführungen unter dem Motto »Nachts im Museum«, Filmvorführungen, Erlebnisgastronomie im Speisewagen oder Übernachtungen im Museum. Neben einer möglichen Steigerung der Einnahmen würden wir damit Werbung für unser Haus betreiben.

Zudem können die Ausweitung kostenpflichtiger Angebote wie die Kindergeburtstage, umfangreichere Workshops und Rundgänge für zahlungskräftige Zielgruppen und eine breitere Nutzung der Anschlussbahn für die Öffentlichkeit angedacht werden.

Der Ausbau der Aktivitäten des Fördervereins könnte zu mehr Einnahmen führen.

Weiterhin wurde angeregt, Objektpatenschaften ähnlich der Tierpatenschaften im Zoo Berlin oder auch Projektpatenschaften anzubieten. Für die Finanzierung öffentlichkeitswirksamer Projekte oder spektakulärer Objekte könnte man Crowdfunding-Aktionen starten. In diesen Kontext passt auch der Vorschlag, direkt an Highlight-Objekten leicht zugängliche Möglichkeiten für Spontanspenden zu schaffen; also beispielsweise Verlinkungen mittels QR-Codes, die Spenden über PayPal oder ähnliche Wege ermöglichen könnten.



Eine offensivere Einwerbung von Drittmitteln oder Sponsorengeldern und damit einhergehend auch die Einrichtung einer Stelle für Fundraising würden zur Steigerung der Einnahmen beitragen.

Außerdem würde der Verleih oder Verkauf von Sonderausstellungen nicht nur zu zusätzlichen Einnahmen führen, sondern auch der Nachhaltigkeit dienen.





Ausblick

Die Strategie des Deutschen Technikmuseums ist eine lebende Strategie, die sich den sich wandelnden Gegebenheiten anpassen wird. Sie bedeutet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in allen Bereichen unseres Museums.

Viele Veränderungen sind bereits angestoßen. Die ersten Ausstellungsteams arbeiten an neuen Ausstellungen. Der Museumspark ist zu neuem Leben erweckt worden. Die Verwaltungsabläufe werden digitalisiert, mit dem Ziel, sie für alle Mitarbeitenden transparenter und nachvollziehbarer zu machen. Die Außengestaltung des Museums wird verändert und wird so das Haus noch besser im Stadtraum sichtbar machen. Der Bereich Outreach arbeitet an Programmen, um Publikum und Belegschaft des Hauses diverser werden zu lassen. Der Stiftungsrat wird sich zukünftig stärker in die strategische Ausrichtung des Hauses einbringen und sich hierzu, neben den beiden regulären Sitzungen, einmal im Jahr nur zu strategischen Fragestellungen treffen. Die Ticketstruktur wird im Sommer 2022 an die Zielgruppen angepasst werden. Kinder und Jugendliche werden zukünftig freien Eintritt ins Museum haben.

Die Strategie hat als Kerngeschäft den Museumsbesuch definiert. In den kommenden Wochen und Monaten werden sich alle Mitarbeitenden in ihren Abteilungen mit der Frage auseinandersetzen, wie die Strategie in ihren Bereichen umgesetzt werden kann und wie sie die tägliche Arbeit verändern wird. Eine Einladung durch die Abteilungsleitungen hierzu wird erfolgen.

Servicebereiche des Museums wie etwa Archiv und Bibliothek werden von der vorliegenden Strategie nur teilweise erfasst. In den nächsten Monaten soll für diese Teilbereiche eine Strategie entwickelt werden, die mit der vorliegenden Gesamtstrategie übereinstimmt und die besonderen Fragestellungen dieser Bereiche beleuchtet.

In regelmäßigen Reviews werden wir die Strategie auf ihre Wirksamkeit und ihre Sinnhaftigkeit hin überprüfen. Dies wird zum ersten Mal im September 2022 sowohl bei einem Teamtage mit allen Mitarbeitenden wie auch mit dem Stiftungsrat erfolgen. Rahmenbedingungen werden sich auch zukünftig schnell ändern, was eine Anpassung der Strategie notwendig machen wird. Wir werden mit unserer neuen Strategie dazulernen und Maßnahmen, die nicht funktionieren, auch verändern oder rückgängig machen, um somit unser Ziel zu erreichen, das beste Technikmuseum zu werden.





Bildnachweise

SDTB/ Abbildung: Katja Boegner, pp030 – Produktionsbüro Heike Praetor: S. 13

SDTB/ Foto: Clemens Kirchner: S. 4, 31, 34, 41

SDTB/ Foto: Henning Hattendorf: S.5, 21, 44, 47

SDTB/ Foto: Malte Scherf: S. 10, 14, 17, 22, 26, 37

CC BY-SA 4.0



