



Die Generalsanierung des Deutschen Museums

Ein empathischer Kampf

Sebastian Wieschowski

Hinter den neuen Ausstellungen des Deutschen Museums steckt weit mehr als ein Bauprojekt. Die Generalsanierung zeigt, wie Wissenschaftler, Kuratoren und Projektmanager zwischen Didaktik, Denkmalschutz, Technik und Politik um Lösungen ringen – und warum Projektmanagement im Kulturbereich vor allem eines bedeutet: Komplexität moderieren.

Zehn Zentimeter. Mehr nicht. Für die Bauplanung des Deutschen Museums zunächst eine scheinbar belanglose Änderung. Eine Tür wird verschoben, eine Wand anders gedämmt. Routine auf einer Großbaustelle. Doch für Kurator Frank Dittmann können genau diese zehn Zentimeter zum Problem werden: Ein historisches Diorama passt nicht mehr in die vorgesehene Nische, eine Vitrine kollidiert mit einem Fluchtweg. „Für den Bau sind das Kleinigkeiten“, sagt Dittmann. „Für uns kann das groß sein.“

Genau an dieser Schnittstelle beginnt die eigentliche Geschichte der Generalsanierung. Sie handelt nicht nur von Beton, Brandschutz und Budgets, sondern vom Aufeinandertreffen zweier vollkommen unterschiedlicher Denkwelten: Auf der einen Seite Kuratoren, die in Inhalten, Narrativen und Vermittlung denken. Auf der anderen Projektsteuerer und Bauverantwortliche, die Termine, Risiken und Schnittstellen beherrschen müssen. Dazwischen entsteht ein permanenter Aushandlungsprozess – oder, wie Dittmann es formuliert: ein „empathischer Kampf“.



Steffen Scheurer (rechts) im Gespräch mit Gerrit Faust (Leitung Stabsstelle Kommunikation am Deutschen Museum) und Dieter Lang (Bereichsleiter und Generalbevollmächtigter Bau).



Auf der historischen Aufnahme ist der Fisch-Ewer "Maria" zu sehen, der jetzt vollständig eingehaust auf der Baustelle steht. Mehr Informationen zu diesem Objekt: <https://digital.deutsches-museum.de/de/digital-catalogue/collection-object/73621/>

Ein Museum im Ausnahmezustand

Die Generalsanierung des Deutschen Museums zählt zu den komplexesten Kultur- und Infrastrukturprojekten Deutschlands. Seit 2015 wird das traditionsreiche Haus auf der Münchner Museumsinsel bei laufendem Betrieb grundlegend modernisiert – technisch, baulich und inhaltlich zugleich. Aus einer klassischen Museumssanierung wurde dabei längst ein Großprojekt mit den typischen Risiken großer Infrastrukturvorhaben: Kostensteigerungen, Terminverschiebungen, politische Eingriffe, Lieferprobleme und unerwartete Schäden im Bestand. Als wäre dies noch nicht genug, kam auch noch die Insolvenz des zentralen Architekturbüros hinzu.

Ursprünglich war ein Finanzrahmen von rund 445 Millionen Euro vorgesehen. Marode Bausubstanz, stark steigende Baupreise und zusätzliche Anforderungen führten dazu, dass Bund und Freistaat Bayern 2019 weitere 300 Millionen Euro bewilligten – es werden also rund 750 Millionen Euro zur Verfügung gestellt.

Die Dimensionen sind enorm: Rund 72.000 Quadratmeter Gebäudefläche werden modernisiert, etwa 45.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche vollständig neu gedacht. Allein das Ausräumen eines Bauabschnitts dauerte ein Jahr. Statt einer Komplettschließung entschied sich das Museum für eine abschnittsweise Sanierung. 2022 eröffnete der erste generalsanierte Abschnitt mit rund 20 neuen Dauerausstellungen auf 20.000 Quadratmetern – von Robotik über Gesundheit bis Luftfahrt. Der zweite große Bauabschnitt soll bis 2028 abgeschlossen werden. 2025 erreichte das Museum nach eigenen Angaben wieder Besucherzahlen auf Rekordniveau.

Zwei Perspektiven auf dasselbe Projekt

Je länger man den Gesprächen mit Kurator Frank Dittmann und dem Projektverantwortlichen Dieter Lang zuhört, desto deutlicher wird: Die Generalsanierung des Deutschen Museums ist nicht nur ein technisches oder organisatorisches Großprojekt. Sie ist vor allem das Aufeinandertreffen zweier

vollkommen unterschiedlicher Denklogiken. Beide Seiten verfolgen dasselbe Ziel – ein funktionierendes Museum. Doch der Weg dorthin unterscheidet sich fundamental.

Während die Kuratoren in Inhalten, Exponaten und Besuchererlebnissen denken, beschäftigen sich Projektsteuerung und Bauorganisation mit Risiken, Budgets, Vergaben, Fristen und Governance-Strukturen. Die eigentliche Herausforderung entsteht genau dort, wo diese beiden Systeme aufeinandertreffen. Denn jede Entscheidung auf der einen Seite hat unmittelbare Folgen für die andere.

Wo die Systeme kollidieren

Frank Dittmann und Dieter Lang beschreiben Konflikte nicht als Ausnahme, sondern als normalen und notwendigen Bestandteil komplexer Projektarbeit. Auffällig ist dabei, dass die größten Spannungen selten durch spektakuläre Krisen entstehen – viel häufiger sind es scheinbar kleine Entscheidungen, die enorme Auswirkungen entfalten. Dabei treten solche Konflikte nicht nur zwischen den Bauverantwortlichen und Kuratoren auf, sondern auch mit weiteren Beteiligten wie zum Beispiel den für die Gestaltung der Ausstellung Verantwortlichen.

Bruchstelle 1 – Inhalt versus Gestaltung

Eine zentrale Konfliktlinie verläuft zwischen kuratorischem Inhalt und gestalterischer Umsetzung. „Wir kriegen unsere Inhalte nicht transportiert“, sei ein typischer Vorwurf der Kuratoren. Die Gestalter wiederum würden entgegnen: „Das ist nicht euer Bier, das ist unsere Aufgabe durch die Gestaltung der Ausstellung.“

Im zweiten Realisierungsabschnitt wurde die Rolle der externen Gestaltungsbüros deutlich gestärkt: Sie sollten nicht mehr nur Ausstellungen gestalten, sondern auch große Teile der Koordination übernehmen. Doch damit entstand ein neues Spannungsfeld, denn die Büros mussten plötzlich hochkomplexe technische und kuratorische Anforderungen koordinieren, die weit über klassische Szenografie hinausgehen. Die Kuratoren verstehen sich als Anwälte der Inhalte und



Links ragt ein Teil der eingepackten Sulzer-Dampfmaschine heraus, die während der Bauarbeiten auf der Baustelle verbleibt. Weitere Informationen zu diesem Objekt: <https://digital.deutsches-museum.de/de/digital-catalogue/collection-object/2346/>

wollen sicherstellen, dass die wissenschaftliche Aussage einer Ausstellung erhalten bleibt. Die Gestalter denken stärker räumlich, atmosphärisch und besucherorientiert. Projektmanagement wird hier zur Übersetzungsleistung zwischen zwei Professionen mit völlig unterschiedlichen Prioritäten.

Bruchstelle 2 – Wissenschaft versus Baupraxis

Noch häufiger kollidieren die wissenschaftlichen Anforderungen der Kuratoren mit der Realität einer Großbaustelle. Viele Beispiele wirken fast banal – und entfalten gerade dadurch enorme Aussagekraft: Eine verschobene Tür, zusätzliche Dämmung oder ein neu eingeplanter Technikraum können ausreichen, damit ein Diorama nicht mehr passt, ein tonnenschweres Exponat statisch nicht mehr zulässig steht oder ein Objekt nur noch durch geöffnete Fenster ins Gebäude passt. Für einen Fachplaner mag eine zusätzliche Innendämmung von zwanzig Zentimetern keine große Rolle spielen – für die Ausstellungsgestaltung kann dadurch ein gesamtes Konzept zusammenbrechen.

Lang beschreibt dieselbe Problematik aus Projektmanagement-Sicht als Folge extremer Schnittstellenkomplexität: Im ersten Bauabschnitt arbeiteten Elektriker, Restauratoren, Vitrinenbauer, Medientechniker, Brandschutzplaner, Bauleitung und Kuratoren parallel an denselben Räumen – oft mit unterschiedlichen Prioritäten und Zeitlogiken. Jede technische Änderung kann in einem Museum unmittelbare Auswirkungen auf Inhalte und Vermittlung haben.

Bruchstelle 3 – Kreativität versus Deadline

Kaum ein Konflikt zieht sich so deutlich durch die Gespräche wie der unterschiedliche Umgang mit Zeit. Lang beschreibt es bemerkenswert direkt: Viele Kuratoren seien hochengagierte Fachleute, die sich stark mit ihren Themen identifizieren – und hätten gleichzeitig häufig Schwierigkeiten mit der Denkweise klassischer Großprojekte. „Ich bin ja nicht kreativ auf Befehl“, beschreibt er typische Reaktionen aus dem Haus.

Wenn Texte, Exponatlisten oder Konzepte nicht rechtzeitig vorliegen, geraten nachgelagerte Prozesse ins Stocken und es

drohen Behinderungsanzeigen, Nachträge und Zusatzkosten. Dittmann verweist darauf, dass kuratorische Arbeit tatsächlich nicht vollständig standardisierbar sei: Exponate kämen beschädigt an, erwiesen sich als schwerer als gedacht oder seien plötzlich konservatorisch problematisch. Zudem müsse eine Ausstellung gerade in technisch dynamischen Bereichen wie Robotik oder Digitalisierung bis kurz vor der Eröffnung aktualisierbar bleiben.

Das Deutsche Museum reagiert darauf unter anderem mit Platzhalterkonzepten: Bestimmte Vitrinen oder Flächen werden bewusst flexibel geplant, damit kurz vor der Eröffnung noch neue Exponate integriert werden können. Für das Projektmanagement bedeutet diese Flexibilität jedoch permanenten und zusätzlichen Steuerungsaufwand.

Bruchstelle 4 – Perfektion versus Pragmatismus

Die vielleicht grundsätzlichste Spannung entsteht zwischen dem Wunsch nach inhaltlicher Perfektion und der Notwendigkeit pragmatischer Entscheidungen. Irgendwann muss eine Ausstellung eröffnet werden – auch wenn nicht alles ideal gelöst ist.

Beide Gesprächspartner schildern zahlreiche Situationen, in denen improvisiert werden musste. Dabei zeigt sich, wie unterschiedlich die Perspektiven sind. Die Kuratoren denken zunächst an Inhalte, wissenschaftliche Vollständigkeit und Vermittlung. Die Projektsteuerung dagegen muss vor allem verhindern, dass Zeitpläne und Budgets vollständig entgleisen.

Dittmann beschreibt sehr offen, wie pragmatisch Entscheidungen manchmal werden müssen. Im schlimmsten Fall werde eine Vitrine leer gelassen oder ein Exponat kurzfristig ersetzt. „Der Besucher hat ja nicht den Phantomschmerz, den wir haben“, sagt er. Die eigentliche Erkenntnis dahinter: Komplexe Kulturprojekte lassen sich nicht vollständig perfekt planen. Sie müssen bis zum Schluss anpassungsfähig bleiben. „Irgendwas Schwieriges taucht immer auf.“



Freigelegte Geschichte: Hinter dem Putz kommt die historische Bausubstanz des Deutschen Museums zum Vorschein. Im Zuge der Generalsanierung werden zahlreiche Wände geöffnet, Durchbrüche geschaffen und technische Installationen vollständig erneuert. Jeder Eingriff erfolgt unter Berücksichtigung des Denkmalschutzes und muss sorgfältig mit den Anforderungen eines modernen Museums abgestimmt werden.

Projektmanagement als Vermittlungsleistung

Die eigentliche Leistung des Projektmanagements bei der Generalsanierung des Deutschen Museums besteht nicht primär in der Erstellung von Terminplänen, Kostenkontrolle oder Gantt-Diagrammen. Die zentrale Herausforderung liegt darin,

vollkommen unterschiedliche Denkweisen miteinander arbeitsfähig zu machen. Wissenschaftler, Kuratoren, Restauratoren, Gestaltungsbüros, Fachplaner, Bauingenieure, Ministerien und Projektsteuerer verfolgen unterschiedliche Logiken, sprechen unterschiedliche Fachsprachen und bewerten Risiken völlig unterschiedlich. Aus diesen unterschiedlichen Denkweisen und Logiken entsteht die hohe Komplexität dieses Projekts.

Matrixorganisation statt klassischer Hierarchie

Organisatorisch spiegelt sich das in einer ausgeprägten Matrixstruktur wider: Neben den klassischen Bau- und Ausstellungsprojekten existieren eigene Teilprojekte für Umzüge, Digitalisierung und Kommunikation. Gleichzeitig arbeiten zahlreiche Beteiligte weiterhin in ihren ursprünglichen Organisationsstrukturen des Museums.

Dieter Lang beschreibt diese Situation sehr offen: Viele Beteiligte hätten im Haus bereits feste Rollen, wissenschaftliche Verantwortlichkeiten und institutionelle Autorität – und sollen sich plötzlich zusätzlich in Projektstrukturen einordnen.

Um die Spannungen zwischen wissenschaftlicher Autonomie und Projektlogik zu entschärfen, entwickelte das Projekt eine bewusst asymmetrische Rollenlogik: Die Kuratoren wurden als „Nutzer“ definiert, die formulieren, was das Museum später leisten soll; die Projektorganisation versteht sich als Umsetzer dieser Anforderungen. Dieses Modell schafft Klarheit – löst aber nicht automatisch alle Konflikte, denn die Grenzen zwischen Inhalt, Gestaltung und technischer Umsetzung bleiben fließend.

Querkommunikation statt Dienstweglogik

Besonders auffällig ist die starke Bedeutung informeller Kommunikationsstrukturen. Formal existieren zwar Projektleiter, Zuständigkeiten und Berichtslinien. Praktisch zeigte sich jedoch schnell, dass komplexe Ausstellungsprojekte allein über klassische Hierarchien kaum steuerbar sind.

„Eigentlich wollten wir das weglassen“, berichtet Dittmann über direkte Jour-fixe-Runden mit der externen Projektsteuerung Drees & Sommer. „Aber relativ schnell war klar: Wenn die wirklich wissen wollen, was läuft, müssen sie uns fragen.“ Hinzu kamen spezialisierte Abstimmungsrunden für beson-



Ein Gerüst wie eine eigene Stadt: Mehrere Stockwerke hoch und aus Tausenden Einzelteilen zusammengesetzt, füllt das Arbeitsgerüst ganze Ausstellungsräume des Deutschen Museums aus. Es schafft die Voraussetzung dafür, dass Decken, Fassaden, Haustechnik und historische Bausubstanz gleichzeitig bearbeitet werden können. Erst die Perspektive aus dem Inneren macht deutlich, welche Dimensionen die Generalsanierung angenommen hat.



Sanierung „am offenen Herzen“: Anders als bei vielen vergleichbaren Großprojekten wurde das Deutsche Museum nicht vollständig geschlossen. Viele Bereiche wie beispielsweise die Sonderausstellung „Planetary Health – Am Puls von Mensch und Planet“ bleiben geöffnet.

ders komplexe Themen, die sich nicht schriftlich oder standardisiert lösen lassen, sondern nur im direkten Gespräch.

Schnittstellenmanagement als Kernaufgabe

Sowohl Dittmann als auch Lang beschreiben die enorme Zahl von Schnittstellen als eigentliche Hauptquelle von Risiken. Im ersten Realisierungsabschnitt führte dies zu massiven Koordinationsproblemen, unklaren Verantwortlichkeiten und erheblichem Steuerungsaufwand. In einem systematischen Lessons-Learned-Prozess nach Abschluss des ersten Bauabschnitts wurden Erfahrungen ausgewertet. Das Ergebnis: Im zweiten Abschnitt wurden größere Lose vergeben und die Koordinationsfunktion der Gestaltungsbüros deutlich gestärkt. Sie sollten nicht mehr nur gestalten, sondern aktiv Schnittstellen koordinieren. Durch die angepasste Pro-

jektorganisation wurde das Schnittstellenmanagement systematisch vereinfacht.

Risikomanagement unter Unsicherheit

Anders als in klassischen Bauprojekten entstehen viele Risiken erst während der Arbeit mit historischen Exponaten oder bestehenden Gebäudestrukturen: PCB-belastete Kabelmuffen, falsche Gewichtsangaben historischer Maschinen oder konservatorische Probleme tauchen teilweise erst während laufender Bauprozesse auf. Das Projekt reagierte mit formalisierten Risikomanagement-Strukturen – Risikomatrizen, regelmäßigen Risiko-Jour-fixe und systematischen Bewertungen.

Gleichzeitig betonen beide Gesprächspartner die Grenzen klassischer Risikosteuerung. „Auf den größten Mist kannst du dich einfach nicht vorbereiten“, sagt Lang mit



Kurator Frank Dittmann (links) verantwortet unter anderem die Robotik-Ausstellung des Deutschen Museums. Die Ausstellung trägt den Titel „Robotik – Maschinen, die dienen“. Sie zeigt, wie sich die Idee künstlicher Helfer von antiken Automaten bis zu heutigen Robotern entwickelt hat.



Die Luftfahrt-Ausstellung des Deutschen Museums gehört zu den Bereichen, die im ersten Bauabschnitt der Generalsanierung vollständig neu gestaltet und 2022 wiedereröffnet wurden. Sie zählt heute zu den modernsten Ausstellungen des Deutschen Museums und verbindet Originalflugzeuge mit interaktiven Medien, Modellen und digitalen Vermittlungsformaten.

Blick auf die Insolvenz des Architekturbüros, Corona oder geopolitische Krisen. Gerade deshalb setzt das Projekt zusätzlich stark auf Flexibilität: Änderungsmanagement wird nicht als Ausnahme behandelt, sondern als permanenter Bestandteil des Projekts.

Projektmanagement als „empathischer Kampf“

Am treffendsten beschreibt Frank Dittmann die Arbeitsweise des Projekts mit seinem Begriff des „empathischen Kampfes“: Kuratoren kämpfen für Inhalte und Vermittlung, Gestalter für die geeignete Präsentation, der Bau für technische Realisierbarkeit, Projektmanager für Struktur und Steuerbarkeit. Alle

Beteiligten verteidigen ihre jeweiligen Verantwortlichkeiten – jedoch ohne die Perspektive der anderen Seite grundlegend infrage zu stellen.

Konflikte werden folglich nicht unterdrückt, sondern in einem konstruktiven Prozess in gemeinsame Lösungen überführt. Genau hier liegt die Stärke von Projektmanagement in komplexen Umfeldern: Komplexität kann nicht vollständig beherrscht oder gar kontrolliert werden. Projektmanagement kann aber einen Rahmen schaffen, in dem Komplexität „handelbar“ wird – und zwar durch den richtigen Kommunikationsrahmen für alle beteiligten Stakeholder, der zielgerichtete Kommunikation auf Augenhöhe ermöglicht: einen empathischen Kampf eben.

Anzeige

Mehr Projekte, weniger Chaos!

Die Herausforderung der Zukunft ist nicht die Anzahl der Projekte, sondern deren Steuerung. Wer Prioritäten kennt, Ressourcen realistisch plant und Zusammenhänge versteht, schafft Transparenz statt Hektik. Genau hier setzt modernes Multiprojektmanagement an.



Vom Projektchaos zur erfolgreichen Multiprojektsteuerung.
Whitepaper downloaden
www.planta.de

