

2018

Herbsttagung
Arbeitskreis Ausstellungen

VON HOHEN BERGEN & KLEINEN SCHRITTEN

Professionelles Ausstellungsmanagement
in Museen



Museum für Kommunikation, Frankfurt

Von hohen Bergen und kleinen Schritten

Professionelles Ausstellungsmanagement in Museen

Jede Ausstellung, ob temporär oder dauerhaft, muss geplant und organisiert werden. Dabei verfügen die wenigsten Kuratoren, Wissenschaftler und Ausstellungsgestalter über betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse oder das Fachwissen eines professionellen Projektmanagers. Schließlich schafft man es »immer irgendwie« und die meisten Ausstellungen werden termingerecht eröffnet.

Dennoch sind Kostenüberziehung und Ärger, sowohl im Projekt als auch im Team, nicht selten und am Anfang formulierte Ziele werden häufig nicht erreicht. Wie kann dies verhindert werden? Wie kann im Sinne von mehr Qualität ein prozessorientiertes Denken und planbare Projektsteuerung gelingen? Welche Schritte sind dazu notwendig und welche Regelsysteme sind dabei zu etablieren? Wie können bereits am Anfang wichtige Weichen in Bezug auf das Projektteam, Finanzierung und Zeitplanung gestellt werden? Wie können Ziele sowie Vorgaben gesteuert und kontrolliert werden? Und was ist zu tun, wenn ein Projekt droht, aus dem Ruder zu laufen?

Diese und weitere Fragen werden wir auf der Tagung diskutieren. Erfahrene Projektleiter*innen geben Auskunft über Abläufe, Chancen und Risiken in der Planung sowie Tipps für das Gelingen einer Ausstellung. In der kollegialen Beratung werden zudem spezifische Probleme der Mitglieder besprochen.

MONTAG, 29.10.2018

AB 10.00 REGISTRIERUNG, TAGUNGSKASSE, KAFFEE & BEGRÜSSUNG

10.30–11.00 EINFÜHRUNG

Von hohen Bergen und kleinen Schritten

Über die Wichtigkeit von professionellem Ausstellungsmanagement

Stefanie Dowidat, Sprecherin AK Ausstellungen

BLOCK 1 – INITIIERUNG UND PLANUNG

11–13.00

Vom Ende her denken

Ausstellungsplanung mit überprüfbaren Zielen – ein Werkstattbericht

Dr. Bernd Holtwick, Leitung Ausstellungen, DASA Dortmund

11.30–12.00

Steigeisen zum Erklimmen der Berge:

Definition von Leistungen und Schnittstellen

Matthias Kutsch, Gesellschafter impulsdesign Erlangen, Präsident VerA e.V.

12.00–12.45

Zwischen Wadenbeißer und Kummerkasten

Über Rollen und Aufgaben einer Projektleitung

Monique Behr, Museumsmanagement, Museum für Kommunikation Frankfurt,
und Sabine Thomas-Ziegler, Leiterin Ausstellung und Sammlung,
LVR-Freilichtmuseum Kommern

Anschließend Fragerunde/Diskussion

13.00–14.00 MITTAGSPAUSE

14.00–15.00

Führung durch die neue Dauerausstellung

Museum für Kommunikation Frankfurt

KAFFEPAUSE

BLOCK 2 – STEUERUNG UND CONTROLLING

15.30–16.00

Alles in Butter auf'm Kutter? Operatives Controlling für Kulturprojekte

Aiko Wulff, Leiter Museum Weißenfels, Schloss Neu-Augustusburg

16.00–16.30

Nicht ohne die Besucher – Evaluation für die Ausstellungsplanung

Monika Weyer, Ausstellungsmacherin, Münster

16.30–17.00

Von A bis C. Die Ausstellungspraxis am Braunschweigischen Landesmuseum

Dr. Heike Pöppelmann, Direktorin Braunschweigisches Landesmuseum

Anschließend Fragerunde/Diskussion

AB 19.00 COME TOGETHER

DIENSTAG, 30.10.2018

BLOCK 3 – KONFLIKT- UND KRISENMANAGEMENT

9.00–9.30

Kommunikation ist nicht alles, doch ohne Kommunikation ist alles nichts – ein Weckruf am Morgen

Dr. Ulrike Laufer, Historikerin und Kuratorin, Essen

9.30–10.00

Nichts geht mehr – Lösungsfindung in aussichtslosen Situationen?

Ellen Bierwisch, Stabsstelle für Ausstellungen und Leihverkehr,
Klassik Stiftung Weimar

10.00–10.30

Warum Probleme jetzt Herausforderungen heißen

Dr. Fabian Ludovico, Ausstellungsmanagement,
Museumslandschaft Hessen Kassel

Anschließend Fragerunde/ Diskussion

10.45 AUSBLICK AUF 2019

Stefanie Dowidat

KAFFEEPAUSE

11.00–12.00 KOLLEGIALE BERATUNG

Methodische Beratung in Kleingruppen

12.00–13.00

**Führung durch die Sonderausstellung
Like you! Freundschaft digital und analog**

Museum für Kommunikation

13.00 ENDE

TAGUNGSORT

Museum für Kommunikation
Schaumainkai 53
60596 Frankfurt

Diskussion

In der Diskussion am Ende des Vormittagsblocks standen Fragen der Authentizität im Vordergrund. Wir sollten transparent darstellen, was rekonstruiert und was nachgebaut wurde. In den verschiedenen Freilandbereichen von Museen werde insofern Poesie vermittelt, da nicht alle prähistorischen oder historischen Lebensumstände thematisiert werden und wir Schwierigkeiten damit hätten, den prähistorischen/historischen Menschen in diesen Landschaften abzubilden. Mitunter werde das Nichtwissen und das Mögliche zu wenig beachtet. Es gäbe einen Widerspruch zwischen emotionalem Empfinden der Besucher und dem wissenschaftlichen Anspruch der Museen, mit dem in den Häusern unterschiedlich umgegangen werde.

Die Abschlussdiskussion fokussierte auf das Qualitätsmanagement und den Einsatz qualifizierter Mitarbeiter im Gelände. Ein zentrales Qualitätsmanagement für Reenactment wurde abgelehnt. Die Ansprüche und Möglichkeiten der Häuser sind zu unterschiedlich und grundsätzliche Standards inzwischen allgegenwärtig. Viele Museen liegen im ländlichen Raum abseits von Metropolen mit Universitäten. Dadurch fehlen beispielsweise Studierende, die in solchen Städten für die Museen wichtige Stützen sein können.

Wir danken dem Ausrichter der Tagung des Nordwestdeutschen Verbandes für Altertumsforschung für die Unterstützung bei der Vorbereitung unseres Treffens, allen Referentinnen und Referenten für hervorragende Vorträge und den mehr als 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmern für inspirierende Diskussionsbeiträge. Unser Frühjahrstreffen 2019 wird anlässlich der Tagung des Deutschen Museumsbundes in Dresden stattfinden. Im Herbst 2019 folgen wir gerne der Einladung von Heidrun Derks nach Kalkriese.

Dr. Ralf Bleile

Stellv. Fachgruppensprecher

Sprecherin:

Dr. Bärbel Auffermann

Stiftung Neanderthal Museum

Talstr. 300

40822 Mettmann

Tel. 02104 - 97 97 13

auffermann@neanderthal.de

ARBEITSKREIS AUSSTELLUNGSPLANUNG**Von hohen Bergen und kleinen Schritten**

Unter dem Jahresmotto „Qualität in Ausstellungen“ widmete sich der Arbeitskreis Ende Oktober mit der Herbsttagung dem professionellen Ausstellungsmanagement in Museen.

Zu Gast im Museum für Kommunikation Frankfurt wurde der Arbeitskreis nicht nur ausgezeichnet bewirtet, sondern erhielt auch einen vertiefenden Einblick in die 2017 neu konzipierte Dauerausstellung und in die empfehlenswerte Sonderausstellung „like you! Freundschaft analog und digital“.

Von Anfang an richtig planen

Der Einstieg in die Tagung erfolgte mit dem Themenkomplex „Planung“. Hierzu stellte Dr. Bernd Holtwick, DASA Dortmund, die Frage nach einer messbaren Wirkung von Ausstellungen. Statt schwammig formulierter Projektergebnisse und blumiger Versprechungen geht die DASA neue Wege. Das Team versucht, vor Beginn einer Ausstellung die angestrebten Projektziele so konkret wie möglich festzulegen. Insbesondere zentrale Leitlinien werden anhand von Fragen formuliert:

- Was sind die Ziele der Ausstellung?
- Wie können die Ziele prüfbar umgesetzt werden?
- Welche Wirkung soll die Ausstellung auf die Besucher haben?
- Woran erkennt man, dass die Ziele erreicht wurden?

Überprüfbare Resultate helfen seiner Meinung nach nicht nur dabei, eine Ausstellung im Vorfeld besser zu konzipieren, sondern auch bei der Evaluation im Nachgang. Herr Holtwick ist überzeugt, dass diese Form des „Denkens vom Ende her“ auf Dauer qualitativ bessere Ausstellungen bewirken kann.

Gipfelstürmer haben den Hut auf

Matthias Kutsch, Präsident VerA e.V., ging anschließend auf die Wichtigkeit eines professionellen Projektorganigramms ein. Wer in einem Projekt über welche Schritte informiert werden müsse, wer mitsprechen dürfe und wer entscheiden könne, aber auch wer welche Aufgaben wahrnehme, seien wesentliche Aspekte eines konfliktfreien Arbeitens miteinander und bei größeren Vorhaben unbedingt schriftlich im Organigramm festzuhalten. Zudem zeigte er Beispiele aus der Praxis für ein professionelles Zeitmanagement mit verbindlichen Terminplänen zur Umsetzung von Ausstellungsprojekten.

Über die vielfältigen Aufgaben und Rollen einer Projektleitung berichteten Sabine Thomas-Ziegler, LVR-Freilichtmuseum Kommern, und Dr. Fabian Ludovico, Museumslandschaft Hessen Kassel, in ihrem Beitrag „Zwischen Wadenbeißer und Kummerkasten“. Dabei wurde deutlich, dass eine entscheidende Kernkompetenz im Ausstellungsmanagement – egal ob in einem größeren Haus agierend oder in einem kleineren Museum arbeitend – im Umgang mit Menschen liegt. In der anschließenden Diskussion mit dem Publikum wurde zudem deutlich, dass die meisten Schwierigkeiten für die Projektleitung in der zeitgleichen Bewältigung mehrerer Aufgaben bestehen und ein konzentriertes Arbeiten als ständig verfügbare Ansprechperson nur in geringem Maße möglich sei.

Butter auf'm Kutter

Im zweiten Themenblock „Controlling“ referierten Aiko Wulff, Museum Schloss Weißenfels, Monika Weyer, Ausstellungsmacherin Münster, und Dr. Heike Pöppelmann, Braunschweigisches Landesmuseum. Einig waren sich alle Redner, dass standardisierte Abläufe, vorgegebene Strukturen und wiederkehrende Überprüfungen des Ist-Standes unabdingbar seien für eine budgetgerechte Ausstellung in time.

Aiko Wulff zeigte in seinem Vortrag die Möglichkeiten eines operativen Controllings auf. Controlling als permanenter Reality-Check diene dem Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand der Projektressourcen wie Zeitplan, Budget, Arbeitsstunden der Mitarbeiter und Projektziele. Zudem könne Controlling als Mittel für Entscheidungen eingesetzt und damit rationales Handeln gesichert werden. Neben den bereits von den Vorrednern vorgestellten Kosten- und Zeitplänen mit Meilensteinangaben war insbesondere das Risikoportfolio ein für die meisten Teilnehmerinnen bis dahin unbekanntes Tool. Dieses wurde im Verlauf der Tagung deshalb noch einmal gesondert erläutert.

Mehrfach wurden die Vorteile einer professionellen Evaluation angesprochen. So verdeutlichte auch Monika Weyer die Vorteile dieser Bewertungsmethode im Planungsprozess einer Ausstellung. Anhand von Praxisbeispielen stellte sie die drei Evaluationsformen (prospektiv, formativ, summativ) vor, wobei insbesondere die Vorab-Evaluation (prospektiv) konkrete Anregungen für ein Ausstellungsvorhaben bieten und durch die Partizipation eine höhere Akzeptanz bei den Besuchern entstehen kann.

Auch Dr. Heike Pöppelmann griff bei der Vorstellung der Ausstellungspraxis am Braunschweigischen Landesmuseum das Thema Evaluation auf, welches dort u. a. intern als Optimierungsmöglichkeit für Projekte angewandt wird. Sehr interessant war darüber hinaus ihre Vorstellung des im Team erstellen „Handbuches der Ausstellungspraxis“, welches u. a. die wichtigsten Regeln des Landesmuseums, einen Ablauf des Workflows sowie eine Beschreibung der jeweiligen Projektphasen beinhaltet und jedem Teammitglied, insbesondere neuen Projektmitarbeitern, zur Verfügung steht.

Probier's mal mit Gemütlichkeit

Unter der Überschrift „Konfliktmanagement“ startete Dr. Ulrike Laufer, Kuratorin Essen, den zweiten Tag der Tagung. Humorvoll betonte sie anhand der Protagonisten des Dschungelbuches, Mogli, Baghira und Balu, dass Kommunikation auf drei Ebenen stattfindet (interner und externer Informationsaustausch sowie Projektpräsentation nach außen). Entscheidend für den Erfolg eines Projektes sei im Ausstellungsmanagement, in wertschätzender Weise miteinander zu sprechen. Insbesondere in schwierigen Situationen sollte die Kommunikation auf keinen Fall stocken oder zum Erliegen kommen.

Dr. Fabian Ludovico, Museumslandschaft Hessen Kassel, ließ uns hernach vor der Kaffeepause mit seinen Schilderungen von Torten in Projektbesprechungen das Wasser im Mund zusammenlaufen. Er propagierte u. a. für regelmäßige jour fixe Termine mit Anfertigung von Gesprächsprotokollen, einem klar geregelten Ausfallmanagement und eindeutigen Ablagestrukturen, in denen Dokumente und Informationen für alle nachvollziehbar gespeichert werden.

Mit diesen vielen Tipps führten wir am Ende der Tagung in Kleingruppen eine kollegiale Beratung durch. Die Methode kam so gut an, dass sie von nun an regelmäßig bei den Herbsttagungen angeboten werden soll.

Ausblicke

Anfang nächsten Jahres kommt die neue HOAS (Honorarverordnung für Architekten und Szenografen) heraus. Diese und weitere Berechnungsmöglichkeiten von Honoraren für Ausstellungsgestalter stellen wir auf der nächsten Tagung am 8. Mai im Hygienemuseum Dresden vor.

Sprecherin:**Stefanie Dowidat**

LWL-Museum für Archäologie,
Westfälisches Landesmuseum
Europaplatz 1 · 44623 Herne
Tel.: 02323 - 946 28 14
stefanie.dowidat@lwl.org