

Aus:

BARBARA ALDER, BARBARA DEN BROK

Die perfekte Ausstellung

Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement
von Ausstellungen

August 2012, 264 Seiten, kart., zahlr. Abb., 25,80 €, ISBN 978-3-8376-1489-3

Mit diesem Praxisleitfaden wird es einfach, ein Ausstellungsprojekt zu planen und erfolgreich umzusetzen. In verständlicher Sprache werden die theoretischen und praktischen Grundlagen des Projektmanagements von Ausstellungen vermittelt. Das Buch stellt die verschiedenen Planungsphasen und Meilensteine systematisch vor und gibt seinen Nutzerinnen und Nutzern wertvolle Tipps und Methoden an die Hand. Die zahlreichen Checklisten und Arbeitsvorlagen unterstützen die Planung Schritt für Schritt.

In zehn Interviewporträts schildern Expertinnen und Experten aus großen Museen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein ihre Erfahrungen und veranschaulichen die vielfältige Praxis des Projektmanagements in Ausstellungen.

Barbara Alder (lic. phil. I), Historikerin, Geografin und Museologin, arbeitet in der Abteilung »Grundlagen und Strategien« der Stadtentwicklung des Kantons Basel-Stadt. Davor war sie von 1998 bis 2010 am Museum.BL Ausstellungskuratorin und seit 2006 zusätzlich stellvertretende Leiterin.

Barbara den Brok (Dr.), Geologin und Mineralogin, ist Vorsteherin der Abteilung Kulturförderung deutsch des Kantons Bern. Davor hat sie das Museum.BL von 2003 bis 2010 geleitet.

Weitere Informationen und Bestellung unter:
www.transcript-verlag.de/ts1489/ts1489.php

→ INHALT

BARBARA ALDER, BARBARA DEN BROK

Zum Buch 7

I DAS MANAGEN EINER AUSSTELLUNG

BARBARA ALDER

Zur Einführung 13

1. »Den Anstoß geben«: Vorprojektphase 23
2. »Das Angestoßene planen«: Planungsphase 45
3. »Das Geplante umsetzen«: Realisierungsphase 73
4. »Die Ausstellung nutzen«: Folgephase 79
5. »Das Projekt beenden«: Abschlussphase 83

II PORTRÄTS

BARBARA DEN BROK

Zur Einführung 91

1. Das Naturhistorische Museum Basel 92
ALEXANDRA BUNGE, PROJEKTLEITERIN AUSSTELLUNGEN
2. Das WienMuseum 104
BÄRBL SCHREMS, LEITERIN AUSSTELLUNGSPRODUKTION,
PROJEKTLEITERIN
3. Das WienMuseum 112
THOMAS HAMANN, AUSSTELLUNGSGESTALTER, ILLUSTRATOR
4. Das Ruhr Museum, Essen 120
THEO GRÜTTER, LEITER AUSSTELLUNGEN UND KOMMUNIKATION,
PROJEKTLEITER
5. Kunstfreilager Basel 130
NADINE FELIX, BEREICHSLEITERIN DER STIFTUNG
MERCATOR SCHWEIZ, PROJEKTLEITERIN
6. Das Liechtensteinische Landesmuseum, Vaduz 140
NORBERT W. HASLER, MUSEUMSDIREKTOR, PROJEKTLEITER
7. Das Kindermuseum Frankfurt 151
SUSANNE GESSER, MUSEUMS- UND PROJEKTLEITERIN

8. Das Österreichische Alpenverein-Museum, zu Gast in der Hofburg Innsbruck	161
GABRIELE RATH, MUSEUMSPÄDAGOGIN, EXTERNE PROJEKTLITERIN	
9. Das Österreichische Alpenverein-Museum, zu Gast in der Hofburg Innsbruck	172
BEAT GUGGER, FREIER AUSSTELLUNGSKURATOR	
10. Das WienMuseum	180
ISABEL TERMINI-FRIDRICH, LEITERIN VERMITTLUNG, BILDUNG UND BESUCHERINNENSERVICE, PROJEKTLITERIN	

III MATERIALANHANG

BARBARA ALDER

1. Glossar	189
2. Hinweise, Anregungen und Checklisten	219
3. Weiterführende Informationen	255

→ ZUM BUCH

WARUM DIESES BUCH?

Es gibt unzählige Ausführungen zum Projektmanagement. Erstaunlicherweise gibt es aber bis heute keine Beschreibung des Projektmanagements für Ausstellungen. Erstaunlich deshalb, weil eine Ausstellung ein geradezu klassisches Projekt darstellt und einer sorgfältigen Planung bedarf. Und in der 2010 erschienenen Publikation »Museumsberufe in der Schweiz« von ICOM Schweiz zur Bezeichnung der Berufsbilder im Museum fehlt der Begriff der Ausstellungsprojektleitung. Da gibt es zwar den Ausstellungskurator oder die Direktorin. Bei deren Aufgabenbeschreibung sind Teilaspekte des Managements wie die Erstellung der Zeitpläne und die Koordination der Arbeitsabläufe erwähnt. Es wird dabei aber nicht deutlich, dass ein Projekt eine Leitung braucht mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Diese Lücken füllt das vorliegende Buch, das sich an Ausstellungsprojektleitende richtet. Es beschreibt sowohl das Projektmanagement einer Ausstellung wie auch die Aufgaben der Projektleitung.

WIE KOMMT ES ZU DIESEM BUCH?

Nach sieben Jahren gemeinsamer Arbeit am Museum.BL in Liestal (CH) und vielen erfolgreichen Projekten hat es sich ergeben, dass die Autorinnen ein gemeinsames Buchprojekt realisieren dürfen. Beide haben in diesen sieben Jahren, wie auch schon davor, ihre Erfahrungen mit Ausstellungen und Ausstellungsorganisation gemacht. Diese Erfahrungen sind in dieses Buch eingeflossen.

Ganz zu Beginn ihrer Ausstellungstätigkeit war Barbara Alder nicht nur für die Projektleitung zuständig, sondern recherchierte auch den Inhalt einer Ausstellung, erarbeitete das Konzept und übernahm daneben noch eine Vielzahl weiterer Funktionen. Beispielsweise war sie für die Organisation des Katalogs zur Ausstellung zuständig, gab Beiträge in Auftrag, redigierte sie und schrieb gleichzeitig selber Aufsätze. Außerdem organisierte sie das Rahmenprogramm und erstellte die Schulunterlagen. Im Laufe der Zeit und der Projekte präzisierten sich die Aufgabenfelder und ließen sich besser voneinander trennen. In einem Nachdiplomkurs 2004 setzte sie sich dann systematisch mit Projektmanagement auseinander. Sie verfasste ihre Abschlussarbeit darüber, wie ein Ausstellungsprojekt im Museum.BL aufgezogen und in Phasen eingeteilt werden kann. Diese Vorgehensweise übertrug sie danach auf alle folgenden Ausstellungsprojekte. Gleichzeitig veränderte sich auch ihre Rolle

im Projekt. Sie erarbeitete immer weniger den Inhalt, sondern führte als Projektleiterin die Beteiligten des Ausstellungsprojekts. Mit der Beschreibung des Projektmanagements für Ausstellungen fasst sie ihre reichen Erfahrungen in und mit diesem Buch zusammen.

Barbara den Brok stieg zu einem Zeitpunkt in ihr erstes Ausstellungsprojekt ein, als es um die Umsetzung und die Organisation des Rahmenprogramms ging. Dazu musste sie mit feinem Gespür den bereits am Projekt Beteiligten gut zuhören, um die für das Rahmenprogramm relevanten Inhalte herauszuhören. Mit der darauf folgenden Anstellung am Museum für Naturkunde in Karlsruhe (D) übernahm sie die Verantwortung für die Erarbeitung eines Konzeptes für eine neue Dauerausstellung sowie einer Sponsorenmappe, mit der die Finanzierung gesichert werden sollte. Wiederum ging es um das gute Zuhören, um die zentralen Wünsche der beteiligten Interessensgruppen in die Erarbeitung einbeziehen zu können. Das Konzept wurde angenommen und das Bundesland Baden-Württemberg bewilligte viel Geld für die Realisation der Ausstellung. Dann erhielt sie die Leitungsstelle im Museum.BL. Damit war sie als Leiterin in die Projekterarbeitung involviert. Sie begleitete die Prozesse von der Ideenfindung bis zum Abbau einer Ausstellung. In dieser Rolle bewahrte sie die nötige Distanz zum Projekt, um das Monitoring und das Controlling erfolgreich durchführen zu können. Die genaue Beobachtung und das intensive Zuhören setzte sie nun auch für das Führen der Interviews ein, aus denen sie die Porträts für dieses Buch verfasst hat.

WIE LESEN UND ANWENDEN?

Das Buch ist in drei sehr unterschiedliche Teile gegliedert, die unabhängig voneinander gelesen werden können. Als Leser erhalten Sie die nötigen Hinweise und nützlichen Tipps also auf unterschiedlichen Ebenen.

Teil I zeigt Ihnen auf, was »Das Managen einer Ausstellung« bedeutet, woran Sie als Projektleiterin denken und wie Sie vorgehen können, um zum gewünschten Zeitpunkt eine Ausstellung erfolgreich zu eröffnen. Was müssen Sie als Projektleitung tun? Wie verlieren Sie während des Entstehungsprozesses nicht den roten Faden? Wie verhindern Sie, dass Ihnen im komplexen Chaos der Überblick abhanden kommt? Wieweit Sie der hier beschriebenen Struktur exakt folgen können, hängt stark von Ihrem konkreten Ausstellungsprojekt ab. Das hier Beschriebene dient Ihnen als Anleitung und als Anregung gleichermaßen. Lesen Sie den Teil einmal ganz durch und machen Sie sich dann an die Umsetzung. Sie sollen und müssen die beschriebene Vorgehensweise auf Ihre konkrete Situation Schritt für Schritt übertragen.

In Teil II »Porträts« berichten Berufstätige über ihre Erfahrungen als Projektleitende – oder über ihre Erfahrungen mit diesen. Dabei handelt es sich um Ausstellungsprofis, die für dieses Buch ausgewählt wurden, da sie mit besonders eindrücklichen, modern inszenierten Ausstellungsprojekten und Ausstellungsideen aufgefallen sind. Die Interviews sind Erfahrungsberichte, die Einblick in die konkrete Ausstellungsmanagement-Praxis in mittleren und großen Museen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein geben. Den Interviews sind Kurzporträts des Interviewpartners, der jeweiligen Ausstellung und der ausstellenden Institution vorangestellt, damit Sie sich ein Bild der Hintergründe, Rahmenbedingungen und Dimensionen der Aufgabe machen können. Die Interviews selbst verdeutlichen eindrücklich, wie verschieden Projektorganisation konkret vonstatten gehen kann – und muss. Da es keine Ausbildung für Ausstellungsprojektleitung gibt, definiert jeder sich und seine Aufgabe situations- und kontextbedingt selbst. Teil II gibt Ihnen Anregungen, wie Sie Ihre Rolle als Projektleiter spielen können, und worauf Sie im Speziellen achten sollten.

Im Teil III »Materialanhang« sind im alphabetisch aufgebauten »1. Glossar« wesentliche Begriffe aus dem Projektmanagement erklärt und wichtige Methoden erläutert. Es sind Hinweise, die für das Ausstellungsprojektmanagement hilfreich sind. Hier können Wissen und Instrumente vertieft werden. Prüfen Sie im Verlauf eines Projektes immer wieder, welche Methoden Ihnen nützlich sein könnten.

Des Weiteren finden Sie in Teil III »2. Hinweise, Anregungen und Checklisten« praktische Tipps für die Projektorganisation. Die Checklisten sind im Lauftext von Teil I aufgeführt. Auf die Anregungen und die Hinweise wird im Text hingegen lediglich verwiesen, weil sie sich auf operative Tätigkeiten beziehen, die nicht direkt in den Aufgabenbereich der Projektleitung fallen. Es ist aber sinnvoll, dass die Projektleitung eine Ahnung hat von den vielfältigen Aufgaben, die die Mitarbeitenden zu erfüllen haben. Nur dann kann sie sie im Projektverlauf adäquat strukturieren. Nutzen Sie also für das Projektmanagement nicht nur die Checklisten, sondern auch die praktischen Anregungen und Hinweise.

In »3. Weiterführende Informationen« wird zitierte Literatur kommentiert und auf fachspezifische Webseiten und Berufsverbände verwiesen.

Sie werden als Nutzerin und als Nutzer des Buches direkt angesprochen. Um nicht bei jeder Anrede beide Geschlechter zu nennen und damit den Lesefluss zu beeinträchtigen, wird abwechselnd in weiblicher und männlicher Form geschrieben oder das substantivierte Partizip Präsens verwendet. Die gewählte Form im Text ist zufällig.

DANKE!

Viele Menschen haben uns bei der Entstehung dieses Buches unterstützt. Sie haben mit uns die Inhalte diskutiert, die Texte gelesen, sich für die Interviews zur Verfügung gestellt und die Interviews gegeben, uns bekocht, Bücher zum Projektmanagement geschenkt und Vorlagen zur Weiterbearbeitung zur Verfügung gestellt: Alexandra Bunge, Barbara Welter, Bärbl Schrems, Beat Gugger, Beat Hächler, Beat Zurflüh, Beatrice Alder, Bernd Herkner, Bettina Habsburg-Lothringen, Bettina Zeugin, Carolin Keim, Christine Jüchter, Corinne Eichenberger, David Alder, Gabrielle Rath, Gerhard Aubrecht, Heidy-Jo Wenger, Isabel Termini, Jan Gerchov, Johanna Tönsing, Katharina Meyer, Marius Rott, Matthias Schnegg, Michel Pfister, Monika Esslinger, Nadine Felix, Nathalie Unternährer, Norbert W. Hasler, Peter Luder, Renate Goebel, Robert Trusch, Sabine Kronenberg, Sibylle Lichtensteiger, Stephen Neff, Susanne Gesser, Theo Grütter, Thomas Hamann, Werner Schwarz – ihnen allen gebührt unser Dank.

→ ZUR EINFÜHRUNG

Am Anfang eines Ausstellungsprojekts steht meist eine Idee für eine Ausstellung. In aller Regel möchte man das spannende Vorhaben voller Elan sofort starten und sich später um alles Weitere kümmern. Aber Projekte können auch scheitern. Die Belastung kann zu groß sein, unvorhergesehene Anforderungen können einen überfordern. Um dies zu verhindern, ist eine gute Planung gleich zu Beginn sinnvoll. Und die braucht Zeit. Die Projektleitung wendet für die Vorbereitung und die Planung des Projekts häufig mehr Zeit auf als für die Begleitung der eigentlichen Realisation der Ausstellung. Ist das Projekt erst einmal auf die Schiene gebracht und geht es an die Umsetzung, so müssen Sie als Projektleiterin in erster Linie das Controlling wahrnehmen. Controlling meint nicht einfach Kontrolle, sondern das bewusste Begleiten der Abläufe und das aktive und steuernde Eingreifen, wenn etwas Ungeplantes eintritt. Wie aber gehen Sie die Planung sinnvoll an? Welche Methoden wenden Sie an?

PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement ist eine spezifische Management-Methode, die in den 1950er Jahren in den USA entstanden ist. Die Methode wird in Bereichen wie IT, Organisationsentwicklung, Forschung, Bau und in neuerer Zeit auch in der Kultur angewendet und laufend weiterentwickelt. Der Begriff meint generell die Gesamtheit von Führungsaufgaben in einem Projekt, inklusive Führungstechniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts. Mit der Methode des Projektmanagements lässt sich beim Führen eines Projekts

- die Komplexität des Vorhabens bewältigen. Der Lösungsweg wird vor der Umsetzung des Projekts erarbeitet und geplant.
- Transparenz herstellen. Es wird nachvollziehbar, wie die Ziele erreicht werden.
- das Risiko managen. Man fragt sich frühzeitig, wo Risiken liegen, die das Projekt gefährden könnten, und überlegt dann, wie sie zu vermeiden sind beziehungsweise wie man reagieren könnte, falls das Risiko eintritt. Probleme werden also frühzeitig erkannt, die Risiken damit reduziert und es können gegebenenfalls die nötigen Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Projektmanagement eignet sich also dafür, ein Projekt von Beginn an bis zum Schluss zu leiten.¹

1 Vgl. Geiger, Ingrid u.a.: Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(3.0) – Ebenen D und C. Grundlagen und Kompetenzelemente, Methoden und Techniken mit zahl-

AUSSTELLUNGSPROJEKT

Ausstellungsprojekte sind Projekte in geradezu klassischem Sinne. Bei einem Ausstellungsprojekt handelt es sich um ein einmaliges Vorhaben, das einen klaren Beginn und ein bestimmtes Ende hat. Das Ausstellungsprojekt endet nicht mit der Ausstellungseröffnung, sondern mit dem Abbau, dem Schlussbericht und dem Archivieren der Unterlagen. Die Projektabwicklung ist komplex: Es arbeiten viele verschiedene Menschen mit, die Abläufe gehen ineinander über und das Projekt steht unter Zeitdruck, weil der Eröffnungstermin näher rückt. Es gilt, technische und finanzielle Einschränkungen zu berücksichtigen. Nicht alles ist planbar oder vorhersehbar. Sie haben das Projekt erfolgreich geführt, wenn die Bedingungen eingehalten und die angestrebten Ziele erreicht werden konnten und die Beteiligten und Nutzerinnen, also die Ausstellungsbesucher, mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Das vorliegende Buch richtet sich an Personen, die in der Rolle der Projektleitung für die Entstehung einer Ausstellung verantwortlich sind. Was bedeutet nun aber »Projektleitung«? Welche Rollen müssen Sie übernehmen? Wie begegnen Sie den Herausforderungen? Wie sehen Ihre Aufgaben aus?

PROJEKMLEITUNG

Als Projektleiter leiten Sie das Ausstellungsprojekt. Dieses hat begrenzte terminliche, finanzielle und personelle Ressourcen und ist aufgrund seiner Anforderungen, der Anzahl an Mitarbeitenden und der Einbettung in ein spezifisches Umfeld vielschichtig und komplex. Sie begegnen der Komplexität erfolgreich, indem Sie das Projekt strukturieren. Das bedeutet, Sie gehen vom Groben zum Detail vor und zerlegen das Projekt in einzelne Bereiche und Arbeitsschritte, wie es hier im Buch Schritt für Schritt beschrieben ist. Sie werden sich für Ihr konkretes Vorhaben überlegen, welche Unterteilungen sinnvoll sind, welche Schritte wie gemacht werden müssen. So lässt es sich planen und die verschiedenen Teilbereiche miteinander koordinieren. Sie legen die Struktur, die Organisation und den Ablauf des Ausstellungsprojekts fest und beziehen dabei die Projektbeteiligten mit ein. Wichtig – Sie haben die Termine unter Kontrolle. Das heißt, Sie wissen, bis wann was erledigt sein muss, um die Ausstellung termingerecht zu eröffnen. Und ebenso wichtig – Sie sind für die Einhaltung des Budgets verantwortlich.

reichen Beispielen. 2., überarbeitete Auflage, Zürich: Compendio 2009. Das Buch beschreibt klar und systematisch das Projektmanagement im Allgemeinen. Es diente hier als wichtige Grundlage.

Sie sind zudem darum besorgt, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeiten tun können. Und Sie kennen die Risiken und haben sich mögliche Reaktionen darauf überlegt.

Als Projektleiterin kennen Sie die Ziele – beispielsweise die inhaltlichen Ziele der Ausstellung und die Wirkungsziele des Projekts – sowie die Rahmenbedingungen – neben den Terminen und finanziellen Vorgaben beispielsweise die Ansprüche des Auftraggebers an die Ausstellung. Kurz – Sie wissen, wohin die Reise geht.

Wie unterschiedlich Sie die Rolle der Projektleitung übernehmen können, zeigen Ihnen die Interviews in Teil II »Porträts« dieses Buches. Für Ihr Tun können die Beispiele in den Interviews als Anregung dienen. Wichtig ist für Sie, dass Sie Ihren eigenen Stil entwickeln. Er muss zu Ihnen passen, denn Sie sollen als authentische Person für Ihre Mitstreiter spürbar sein. Achten Sie beim Führen neben einer klaren Struktur auch auf das »Bauchgefühl«, auf Ihre Intuition. Mit der Intuition wird Nonverbales oder Unbewusstes wahrgenommen. Häufig verweist die Intuition auf Wichtiges, vielleicht bisher Vernachlässigtes. Nehmen Sie solche Hinweise ernst, prüfen Sie sie und reagieren Sie, wenn es Ihnen nötig erscheint.

Als Projektleiter sind Sie nicht operativ an der Erarbeitung der Ausstellung beteiligt, Sie erbringen also keine inhaltlichen Arbeiten. Besonders in kleineren Museen und Ausstellungsprojekten ist es jedoch meist so, dass die Projektleitung mehrere Rollen gleichzeitig übernimmt. So ist sie nicht nur für die Projektführung verantwortlich, sondern übernimmt gleichzeitig die inhaltliche Erarbeitung der Ausstellung, vielleicht organisiert sie zudem die Begleitpublikation, das Rahmenprogramm oder die Öffentlichkeitsarbeit. In einem solchen Fall ist es wichtig, dass Sie die Rollen klar auseinanderhalten. Erfassen Sie die verschiedenen Aufgaben präzise. Das ermöglicht Ihnen, die Tätigkeiten voneinander zu trennen und für die jeweiligen Arbeiten entsprechende Arbeits-Zeitfenster einzuplanen. Sie können damit Ihre eigenen Arbeiten so koordinieren, dass Sie nicht plötzlich hundert Dinge gleichzeitig tun sollten, sondern dass Sie sie nacheinander erledigen können.

AUFTRAGGEBER

Der Auftraggeber ist Ihr »Boss«. Das kann die Museumsleiterin, ein Steuer-gremium, der Geschäftsleiter, ein Vereinsvorstand oder ein anderer Entscheidungsträger sein. Es kann eine, es können mehrere Personen sein. Wichtig ist für Sie zu wissen, wem Sie verpflichtet sind. Es erleichtert Ihre Arbeit, wenn Sie nur eine und nicht mehrere Personen als Ansprechpartner haben. Insbe-

sondere sollten Sie wissen, was von Ihnen erwartet wird. Erfahrungsgemäß ist dies nicht immer klar. Es lohnt sich deshalb, die Erwartungen des Auftraggebers schriftlich festzulegen. Regeln Sie auch die Rahmenbedingungen (Termin- und Kostenrahmen, Vergütung, sonstige Bedingungen) und legen Sie gemeinsam mit dem Auftraggeber die Ihnen übertragenen Kompetenzen und die finanziellen und personellen Mittel fest. Besprechen Sie mit dem Auftraggeber auch, wann er wünscht, über Zwischenergebnisse informiert zu werden: Zu welchen Ergebnissen muss er aus seiner und aus Ihrer Sicht »ja« sagen, damit die Beteiligten weiter arbeiten können?

MEILENSTEINE

Derart wichtige Entscheide nennt man »Meilensteine«. Meilensteine sind Momente im Projekt, in denen über das weitere Vorgehen (oder über den Projektabbruch!) entschieden wird. An Meilensteinen überprüft man, ob man mit den geplanten Mitteln das Ausstellungsprojekt wie gedacht realisieren kann. Gegebenenfalls ändert man geringfügig die Richtung oder das Ziel, man passt die Termine oder das Budget an geänderte Vorgaben an. Manchmal stellen sich gewisse Fragen erst im Verlauf des Projekts. Scheuen Sie sich dann auf keinen Fall, den Auftraggeber in die Pflicht zu nehmen, bis Ihre Fragen geklärt sind.

Und mit wem arbeiten Sie zusammen? Wie sieht Ihr Projektteam aus?

PROJEKTTEAM

Das Projektteam setzt sich in Ausstellungsprojekten in der Regel aus ganz unterschiedlichen Menschen zusammen. Die Zusammensetzung ist bei jedem Ausstellungsprojekt verschieden. Es können beispielsweise involviert sein:

- der wissenschaftliche Mitarbeiter, frisch von der Universität, der die Inhalte der Ausstellung und das Ausstellungskonzept erarbeitet;
- die Sammlungskuratorin, seit zwanzig Jahren am Museum angestellt, die die Objekte in den Sammlungen kennt;
- der Herr im Ruhestand, als freiwilliger Helfer für die Reinigung der Objekte zuständig;
- die Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit, die die Werbung organisiert;
- der Ausstellungsgestalter, angestellt in einem großen Architekturbüro, der die Ausstellung räumlich arrangiert;
- die Grafikerin, ein Ein-Frau-Betrieb, die alles Textliche in und um die Ausstellung gestaltet;
- zusammen mit ihrer Praktikantin von der Fachhochschule;

- der Restaurator, der die Objekte wenn nötig restauriert, vor lauter Aufträgen aber immer überlastet ist;
- die Technikerin im Museum, die die Elektronik im Griff hat;
- der Informatiker, der ein spezielles Computerspiel für die Ausstellung kreiert.

Unabhängig davon, wie sich das Team zusammensetzt – die Beteiligten haben verschiedene Hintergründe, Ausbildungen und Berufserfahrungen –, sie alle sprechen ganz unterschiedliche Fachsprachen. Nicht zuletzt sind Sie deshalb in Sitzungen und im Projektverlauf auch als Übersetzerin und als Vermittler gefragt. Die Beteiligten haben unterschiedliche Aufgaben und arbeiten im Projektverlauf zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in verschiedenen Kombinationen zusammen. Als Projektleiterin ist es Ihre Aufgabe, die verschiedenen Teammitglieder zusammenzuführen und miteinander zu vernetzen. Sie laden deshalb zu Sitzungen ein und Sie nehmen sich Zeit, diese seriös vor- und nachzubereiten. Für die erfolgreiche Projektabwicklung ist es entscheidend, dass die Beteiligten vom Selben reden und dasselbe Ziel vor Augen haben – also Hand-in-Hand-Gehen und nicht als Einzelkämpfer in unterschiedliche Richtungen losziehen. Das gemeinsame In-eine-Richtung-Gehen ist nicht immer von Beginn an der Fall. Es wird vielmehr prozessartig ab Projektstart unter Ihrer Leitung gemeinsam auf Informationssitzungen und in Diskussionsrunden erarbeitet.

Für die Teamarbeit wie auch für Ihre Steuerungsaufgaben als Projektleiter gibt es aus der Lehre des Projektmanagements zahlreiche Methoden.²

Ausgewählte Methoden

Ein paar ausgewählte Methoden werden hier als Einstieg im einführenden Teil vorgestellt. Es sind einfache Methoden zur Ideenfindung, zur Prioritätensetzung und zur Vorbereitung für das Fällen von Entscheiden. Diese und weitere finden Sie ausführlicher beschrieben im Materialanhang »1. Glossar«. Prüfen Sie für sich, ob Sie die eine oder andere im Verlauf Ihrer Arbeit anwenden wollen.

Kreativitätsmethoden zur Ideenfindung:

- Das **Brainstorming** ist eine oft angewandte Ideenfindungsmethode. In einer Sitzung äußern die Teilnehmenden zum vorgegebenen Thema, zur gestellten Frage ihre Ideen spontan und inspirieren sich gegenseitig. Jede Idee

2 Drews, Günter/Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden. 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co 2010. Die hier beschriebenen Methoden sind aus diesem Buch übernommen.

wird protokolliert und vorerst nicht kommentiert. Anschließend werden die Ideen thematisch sortiert. Die Teilnehmenden kennzeichnen mehrere, zum Beispiel drei, Präferenzen. Die Ideen mit den meisten Punkten werden weiterverfolgt. Die Methode kann auch schriftlich angewandt werden, dann spricht man vom Brainwriting.

- Die **Methode 6-3-5** ist eine weitere Kreativitätstechnik, um neue Ideen oder Lösungsvorschläge in der Gruppe zu erarbeiten. Sechs Personen verfassen für sich je drei Ideen beziehungsweise Lösungsvorschläge. Diese drei Ideen werden von den anderen fünf Personen reihum schriftlich ergänzt oder vertieft.
- Das **Mind-Mapping** eignet sich für das assoziative Ausbreiten eines Themas oder eines Problems. Auf Papier oder in einer Datei werden auf dem ganzen Blatt ungeordnet Ideen notiert. Die Darstellungsform kann genutzt werden, um all das zu erfassen, was einem zu einem Thema in den Sinn kommt. Die Stichworte können beliebig verschoben, gruppiert, sortiert werden. Das schafft Klarheit.

Methoden zur **Prioritätensetzung**:

- Das **Eisenhower-Prinzip** geht auf den amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890-1969) zurück und ist eine einfache Methode, sinnvoll Prioritäten zu setzen. Bei dieser Methode wird unterschieden zwischen »wichtig und dringend«, »wichtig, aber nicht dringend«, »dringend, aber nicht wichtig« und »unwichtig«.

Abbildung 1: Eisenhower-Prinzip



In einem ersten Schritt erstellt man eine To-do-Liste: Was müssen Sie alles erledigen? Dann ordnet man die Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit.

Im jeweiligen Kästchen steht, wie Sie mit den dort zugeordneten Aufgaben umgehen sollen. Zielgerichtet und nach Prioritäten geordnet, können Sie nun die entsprechenden Arbeiten erledigen.

Methoden zur Erarbeitung von **Entscheidungsgrundlagen**:

- Der **Paarweise Vergleich** ist eine einfache Methode, um aus einer Vielzahl von gleichwertigen Alternativen die beste Lösung zu finden. Es ist zwar eine subjektive Methode, doch werden die Entscheidungskriterien transparent gemacht. Jede Idee wird mit jeder anderen einzeln verglichen. Jedes dieser Paare wird mittels einer festgelegten Skala bewertet. Bei gleicher Bewertung erhalten beide Ideen eine 1, bei »besser« erhält die bessere Idee eine 2, die andere eine 0. Die besten Lösungen haben am meisten Punkte.
- Die **SWOT-Analyse** zeigt aktuelle Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie potenzielle Chancen/Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) von Ideen, Vorhaben oder Entscheidungen auf. Die Methode geht beschreibend vor. Die jeweiligen Stärken und Schwächen müssen aber mit Fakten untermauert sein. Für das Zusammentragen der Stichworte eignet sich ein Brainstorming.

Abbildung 2: SWOT-Analyse

Gegenwart	Stärken: • • •	Schwächen: • • •
Zukunft	Chancen: • • •	Risiken: • • •

Unter Stärken und Schwächen werden jene Faktoren aufgelistet, die aktuell sind und direkt gesteuert werden können. Chancen und Risiken betreffen zukünftige Faktoren, die nicht direkt gesteuert werden können.

Diese hier aufgeführten Methoden sind als Arbeitsinstrumente zu nutzen. Prüfen Sie bei im Verlauf des Projekts anfallenden Fragen, ob und welche Methode Ihnen helfen könnte, und testen Sie sie als Arbeitsinstrument.

Und noch ein paar Worte zu vielleicht eher unangenehmen Aspekten eines Projektmanagements:

- **Unvorhergesehenes** gehört zu jedem Ausstellungsprojekt! Die Planung kann noch so gut sein, es können noch so viele Eventualitäten von Beginn an bedacht worden sein – an alles lässt sich nie denken, zu komplex ist das Vorhaben. Berücksichtigen Sie das einfach in der Planung. Setzen Sie die Termine deshalb nicht zu knapp und bauen Sie Zeitpuffer ein, von denen nur Sie wissen. Bleiben Sie offen und wachsam und beziehen Sie die Projektbeteiligten beim Lösen eines akuten Problems mit ein.
- **Belastung und Stress** gehören zu jedem Projektmanagement. Mit einem guten Selbstmanagement wird Sie der Stress jedoch nicht überrollen oder lahm legen. Nehmen Sie deshalb wahr, wenn Sie gestresst sind. Tun Sie dann genau das Gegenteil davon, was Sie gerne tun würden: nicht weiter-eilen, sondern innehalten. Nehmen Sie sich Zeit – auch wenn Sie meinen, sie nicht zu haben – und notieren Sie, was es alles zu tun gibt (vgl. Eisenhower-Prinzip). Delegieren Sie Aufgaben, die auch jemand anderes tun kann (davon gibt es meist mehr, als es auf den ersten Blick den Anschein macht). Arbeiten Sie generell so, dass jemand für Sie einspringen könnte. Denken Sie auch während des gesamten Projektverlaufs die Möglichkeit mit, bei absehbarer Überlastung gewisse Aufgaben zu streichen.
- **Konflikte und Reibereien** gehören ebenfalls dazu, wenn Menschen zusammen arbeiten. Bleiben Sie offen und nehmen Sie wahr, wenn es im Projektverlauf oder zwischen Projektbeteiligten »knirscht«. Reagieren Sie – respektvoll und vorsichtig. Sprechen Sie den Konflikt mit den Beteiligten an und suchen Sie gemeinsam eine Lösung. Seien Sie sich aber auch bewusst, dass sich nur dann Lösungen finden lassen, wenn dies alle wollen. Ist dies nicht der Fall, muss der Konflikt anders gelöst werden, sei es mit einer personellen Umbesetzung, der Umformulierung einer Aufgabe oder im schlimmsten Fall mit der Suspendierung einer Person.
- **Entscheide** zu fällen ist nicht jedermanns Sache. Gerade als Projektleiterin müssen Sie aber immer wieder Entscheide fällen, damit die Arbeiten weitergehen können. Wichtig ist, dass Sie die von Ihnen geforderten Entscheide tatsächlich fällen, auch wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihnen Hintergrundwissen fehlt. Nutzen Sie entsprechende Methoden (beispielsweise Paarweiser Vergleich oder SWOT-Analyse). Wichtig ist ferner, dass Sie die Gründe transparent und damit nachvollziehbar machen, wa-

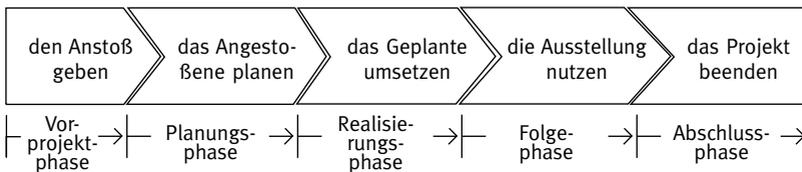
rum Sie so entschieden haben. Besprechen Sie sich mit den Beteiligten. Manchmal braucht es auch einfach Mut und Intuition, einen Entscheid zu fällen. Für das Projekt gibt es häufig nicht einen richtigen oder falschen, sondern nur diesen oder jenen Entscheid – wenn auch mit unterschiedlichen Konsequenzen. Nie werden Sie es aber allen recht machen können.

PROJEKTPHASEN

Eine klare Struktur und eine gute Planung sind das »A und O« für eine erfolgreiche Projektleitung. Sie gehen dabei schrittweise vor und arbeiten vom Groben zu den Details hin. Um dem Projekt eine erste grobe Struktur zu geben, gliedern Sie die Schritte auf dem Weg zu einer perfekten Ausstellung modellhaft in fünf Projektphasen. Die Unterteilung des Projekts in Phasen verschafft Klarheit und hilft, die kommende Arbeit übersichtlich zu strukturieren. Sie halten fest, was am Ende einer Phase vorliegen soll. Das erleichtert die Planung, die Steuerung und die Kontrolle. Die einzelnen Phasen stehen unter einem Motto:

- Vorprojektphase: »den Anstoß geben«
- Planungsphase: »das Angestoßene planen«
- Realisierungsphase: »das Geplante umsetzen«
- Folgephase: »die Ausstellung nutzen«
- Abschlussphase: »das Projekt beenden«

Abbildung 3: Projektphasen



In jeder Projektphase fallen unterschiedliche Arbeitsschritte an. Wenn die Arbeiten innerhalb einer Projektphase abgeschlossen sind, beginnt eine neue Phase.

- In der Vorprojektphase geht es unter dem Motto »den Anstoß geben« um die Initialisierung des Vorhabens. Häufig steht zuerst eine Idee im Raum. Erst wenn entschieden ist, welche Idee die beste ist und verwirklicht werden soll, kann das Vorhaben geplant werden.

- Erst wenn aus der Idee ein Vorhaben formuliert ist, erst wenn klar ist, wozum es eigentlich geht, kann mit der konkreten Planung begonnen werden. In der Planungsphase werden unter dem Motto »das Angestoßene planen« alle Grundsteine inhaltlicher, gestalterischer und planerischer Art für die danach folgende Umsetzung gelegt. Man überlegt sich den Projektrahmen und plant die Termine, die Finanzen, die Ressourcen, macht sich Gedanken zum Inhalt, zur Qualität und zur Organisation des Projekts. Alle grundlegenden Fragen sind am Schluss der Planungsphase soweit geklärt und geplant, dass sie in der nächsten Phase umgesetzt werden können.
- Die Umsetzung des Geplanten findet in der Realisierungsphase statt. Jetzt wird konkret umgesetzt, was in der Planungsphase überlegt worden ist. Alles Geplante wird verwirklicht. Bei einem Ausstellungsprojekt ist diese Phase mit der Eröffnung abgeschlossen.
- Und damit beginnt die Folgephase – nun kann die Ausstellung genutzt werden, sie ist für die Besucherinnen geöffnet. Die Ausstellung wird gepflegt, bespielt, besucht.
- Mit dem Ende der Ausstellungsdauer beginnt die Schlussphase. In die Abschlussphase fallen all jene Arbeiten, die zur Beendigung des Projekts gehören wie Abbau, Rückgabe der Objekte und dergleichen (deren Planung gehört jedoch in die Planungsphase). Der Ausstellungsraum ist wieder leer. Das Projekt wird mit dem Abschlussbericht definitiv beendet.

Im Folgenden beschreiben wir anhand dieser fünf Projektphasen das Vorgehen in einzelnen Unterkapiteln. Überlegen Sie sich, wie Sie das Beschriebene auf Ihre spezifische Projektsituation übertragen können. Gehen Sie Schritt für Schritt vor. Wir wünschen viel Freude und viel Erfolg.