

Arbeitskreis Ausstellung | 2023

Ausstellungspraxis in Museen



EIN HANDBUCH

Ausstellungspraxis in Museen

EIN HANDBUCH

Herausgegeben vom Arbeitskreis Ausstellungen
im Deutscher Museumsbund e.V., 2023.



Inhalt

Vorwort – Ausstellungspraxis in Museen – ein Handbuch	7
Einleitung – Immer wieder anders, aber bitte nicht alles neu	9
1. Ziele in der Ausstellungspraxis	15
1.1 Warum Ziele? – Ziele der Zielfestlegung	16
1.2 Wie werden Ziele erarbeitet?	17
1.2.1 Bereich 1: Controlling und quantitativ messbare Ziele	19
1.2.2 Bereich 2: Vermittlung und Möglichkeiten der Besucherforschung	20
1.2.3 Bereich 3: Vorgaben durch Regeln und Standards	21
1.3 Gutes Timing? – Zeitpunkt(e) der Zielfestlegung	22
1.4 Wie wird mit Zielen im Projektverlauf gearbeitet?	23
1.5 Ziel erreicht? – Überprüfung und Messung	24
1.6 Ein Praxistool	26
Praxisbeispiel 1 – Ausstellungen und ihre Ziele in der DASA Dortmund	28
Praxisbeispiel 2 – Wünsche und Ziele oder Schwerstarbeit, die sich lohnt	32
Praxisbeispiel 3 – Die Bedeutung von Zielen für die kuratorische Arbeit	36
2. Das Ausstellungsprojekt in vier Phasen	41
2.1 Die Initiierungsphase	43
2.1.1 Formulieren der Ausstellungsidee	44
2.1.2 Beschreiben der Relevanz für die Institution und die Gesellschaft	45
2.1.3 Benennen von Zielen	46
2.1.4 Identifizieren und Einbinden von Zielgruppen	47
2.1.5 Definieren von Leitlinien für die inhaltliche Konzeption: Themen, Fragen, Leitexponate	47
2.1.6 Zeitliche Einordnung in den Museums- und Ausstellungsbetrieb	48
2.1.7 Aufzeigen der nötigen Kapazitäten und Kompetenzen	49
2.1.8 Ausloten der Möglichkeiten zur Finanzierung und Förderung	50
2.1.9 Identifizieren von potenziell zu beteiligenden Kooperationspartner*innen	51
2.1.10 Einschätzung der Risiken, Stärken, Schwächen und Chancen eines Projekts	52
2.1.11 Zusammentragen der wesentlichen ergänzenden Unterlagen	52
2.2 Die Planungsphase	55
2.2.1 Die Ressourcen – von welchem Bedarf sprechen wir	56
2.2.2 Vom Grobkonzept bis zum Drehbuch – Planung Schritt für Schritt	59
2.2.4 Im Detail – das Geplante konkretisieren	70
2.3 Die Realisierungsphase	79
2.3.1 Die Texte werden erstellt	80
2.3.2 Grafikproduktion – wie Texte und Bilder an die Wand kommen	81

2.3.3	Vom Storyboard zum Mock-up – die Medienproduktion	82
2.3.4	Ausstellungsbau – in der Werkstatt und im Ausstellungsraum.....	84
2.3.5	Objekthandling – Vom Transporter in die Vitrine	89
2.3.6	Es werde Licht – das Einleuchten der Ausstellung.....	91
2.3.7	Ausstellungsinhalte vertiefen und vermitteln – das Begleit- und Bildungsprogramm	91
2.3.8	Die Ausstellung bewerben – Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	92
2.3.9	Vorhang auf – die Eröffnung	95
2.4	Die Betriebsphase und der Abschluss	98
2.4.1	Die Ausstellung im Rampenlicht – von der Mängelbeseitigung bis zum Marketing.....	99
2.4.2	Abbau, Rückgabe oder Übergabe der Ausstellung – was alles zu beachten ist	104
2.4.3	Die Lichter gehen aus – von der abschließenden Dokumentation bis zur Projektnachbesprechung.....	107
	Steckbriefe	111
1	Das Netz. Menschen, Kabel, Datenströme.....	112
2	Düsseldorfer Kinder und Jugendliche im Nationalsozialismus	114
3	Geschichte des Fürstbistums	116
4	Hans Baldung, genannt Grien – Meister der Dürerzeit	118
5	Feuer und Flamme für diese Stadt – Das bewegte Gießen in den 80er Jahren	120
6	Pest	122
7	Von Pflanzen und Menschen. Ein Streifzug über den grünen Planeten	124
8	Afrikas Reichtum – Biodiversität erforschen, nutzen und enthalten	125
9	Helden im Wilden Osten – Ostdeutschland in den Neunzigerjahren	127
3.	Das Management von Ausstellungen.....	130
3.1	Kommunikation und Teamentwicklung	131
3.1.1	Die Idee einer Ausstellung als Ergebnis eines funktionierenden großen Netzwerks.....	132
3.1.2	Gemeinsam den Informationsfluss sicherstellen.....	133
3.1.3	Die Ausstellungsidee auf dem Prüfstand der Verantwortlichen.....	134
3.1.4	Definition und Zusammenstellung des Projektteams	134
3.1.5	Die Kick-off-Veranstaltung als Beteiligungsmöglichkeit aller Abteilungen	136
3.1.6	Den Projektauftrag festhalten.....	138
3.1.7	Feedback-Runden gezielt und wertschätzend einsetzen	139
3.1.8	Kompetenzen, Organisation und Rollen der Projektleitung	140
3.1.9	Aufgaben und Rollen im Projektteam	143
3.1.10	Die Entwicklungsphasen des Projektteams bewusst gestalten	144
3.1.11	Werte und Regeln für eine gute Zusammenarbeit des Projektteams	147
3.1.12	Das Projektteam erweitert sich	147
3.1.13	Wenn die Beteiligten immer mehr werden	149

3.1.14 Kommunikation aufrechterhalten und Präsenz zeigen	151
3.1.15 Die finale Nachbesprechung	151
3.2 Zeitplanung	153
3.2.1 Die gemeinsame Vorstrukturierung der Zeit durch das Projektteam	154
3.2.2 Anhaltspunkte für die prozentuale zeitliche Verteilung der Phasen.....	157
3.2.3 Aufgaben und Arbeitspakete definieren – der Projektstrukturplan als mögliche Methode	158
3.2.4 Der Zeitplan entsteht – die Überführung der strukturellen Vorüberlegungen in ein zeitliches Raster	160
3.2.5 Den Zeitplan kontrollieren und die Zeit steuern.....	161
3.2.6 Hineingezoomt – Ablaufpläne zur Detailplanung einzelner Aufgaben	161
3.2.7 Sich Zeit nehmen – Methoden zur Kontrolle und Strukturierung im Arbeitsalltag	162
3.2.8 Zeitfresser – Strategien zur Bewältigung von unproduktiven Gewohnheiten	166
3.3 Kosten.....	171
3.3.1 Prinzipien der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen	173
3.3.2 Das Ausstellungsbudget als Summe der erforderlichen Finanzmittel.....	174
3.3.3 Budgetierung mit Hilfe von Erfahrungswerten	176
3.3.4 Werte zur Orientierung	177
3.3.5 Parameter für die Höhe der Kosten	179
3.3.6 Kostenplan erstellen	180
3.3.7 Finanzierung sicherstellen und Ausgaben planen.....	183
3.3.8 Übersicht der anfallenden Kosten und Arten der Kostenermittlungen im Projektverlauf.....	184
3.3.9 Kosten überwachen und Abweichungen feststellen	185
3.3.10 Kosten steuern.....	186
3.4 Beschaffung und Vergabe	189
3.4.1 Die Ziele der Beschaffung.....	191
3.4.2 Der Vergabeprozess in einzelnen Schritten.....	192
3.4.3 Interne und gesetzliche Vorgaben – zur Relevanz des Auftragswerts	193
3.4.4 Die Arten der Vergabe – von freihändig über beschränkt bis öffentlich.....	196
3.4.5 Die Leistungsbeschreibung – den Auftragsgegenstand definieren	199
3.4.6 Die Festlegung von Eignung- und Zuschlagskriterien.....	202
3.4.7 Die Durchführung von Gestaltungswettbewerben.....	205
3.4.8 Das Zusammenstellen und Veröffentlichen von Ausschreibungsunterlagen.....	207
3.4.9 Die Prüfung und Wertung der Angebote – eine Vergabeempfehlung formulieren.....	208
3.4.10 Den Vergabeprozess abschließen	209
3.4.11 Das Verfahren dokumentieren.....	209
3.5 Operatives Controlling	211
3.5.1 Strategische und operative Ebenen	212
3.5.2 Aufgaben des Controllings.....	213

3.5.3 Planung.....	213
3.5.4 Information	217
3.5.5 Analyse und Kontrolle	218
3.5.6 Steuerung und Koordinierung	219
3.6 Qualitätsmanagement	222
3.6.1 Was Ausstellungsmanagement mit Qualitätsmanagement zu tun hat	223
3.6.2 Elemente des Qualitätsmanagements übertragen auf Ausstellungsprojekte	224
3.6.3 Der Weg zu Standards im Ausstellungsmanagement.....	227
3.7 Evaluation	230
3.7.1 Einschätzung von Bedarf und Umfang	231
3.7.2 Die Besucherstrukturdaten als Basisinformation – was ist schon bekannt?	232
3.7.3 Die Vorab-Evaluation als ergiebige Inspirationsquelle.....	233
3.7.4 Die gezielte Verbesserung von Ausstellungsmodulen durch formative Evaluation	234
3.7.5 Die summative Evaluation als Gesamtbewertung der Ausstellung	235
3.7.6 Die Weiterentwicklungs-Evaluation – phasenübergreifend und vielfältig.....	236
Anhang.....	239
Übersicht Vom Grobkonzept zum Feinkonzept (Abschnitt 2.1 und 2.2.2).....	240
Checkliste zur Erstellung einer Exponatliste (Abschnitt 2.1.5)	241
Checkliste zur Analyse eines Ausstellungsraums (Abschnitt 2.2.1).....	242
Vorlage für die Erfassung von Ausstellungselementen (Abschnitt 2.2.1)	243
Übersicht zu Angaben für die Objektdokumentation (Abschnitt 2.2.2)	244
Beispiel für ein Exponatdatenblatt (Abschnitt 2.2.2)	245
Vorlage für ein Drehbuch (Abschnitt 2.2.2).....	246
Vorlage für ein Protokoll für die Vorort-Begehung (Abschnitt 2.3.2)	247
Beispiel für einen Ablaufplan Eröffnung (Abschnitt 2.2.7 und 2.4.1)	248
Vorlage für Protokoll in Kurzform (Abschnitt 3.1.2)	249
Vorlage für Protokoll in Langform (Abschnitt 3.1.2).....	250
Übersicht zu Kommunikationspartner*innen, -formen und -ziele (Abschnitt 3.1.2)	253
Vorlagen für Ablauf und Einladungsschreiben für Kick-off-Veranstaltung (Abschnitt 3.1.5)	254
Vorlage für einen Projektauftrag (Abschnitt 3.1.6).....	255
Vorlage für einen Kosten-/Ausgaben- und Finanzierungsplan (Abschnitt 3.3.7)	256
Checkliste mit ausführlichen Erläuterungen zu Ausschreibungsunterlagen (Abschnitt 3.4.8)	257
Beispielhaftes Flussdiagramm Leihverkehr (Abschnitt 3.6.2)	259
Beispiele für Flussdiagramm Ausstellungsplanung AB-Projekte (Abschnitt 3.6.3)	260
Beispiele für Flussdiagramm Ausstellungsplanung CD-Projekte (Abschnitt 3.6.3)	261
Literaturverzeichnis.....	262
Impressum	265

Ausstellungspraxis in Museen – ein Handbuch

Stefanie Dowidat

Unter dem Jahresmotto „Qualität in Ausstellungen“ veranstaltete der Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V. 2018 eine Tagung zum professionellen Ausstellungsmanagement in Museen. Ein Fazit des Treffens im Museum für Kommunikation Frankfurt war, dass insbesondere standardisierte Abläufe, für alle Mitwirkenden nachvollziehbare Strukturen und eine transparente Kommunikation sowie die Einhaltung von realistischen Zeit- und Budgetplanungen essenziell sind für das Gelingen von musealen Ausstellungen. Leider musste jedoch in den Diskussionen festgestellt werden, dass Standards und professionelle Managementinstrumente bei der Initiierung, Planung und Umsetzung wie auch im Ausstellungsbetrieb und beim Abschluss der Projekte immer noch nicht flächendeckend vorhanden sind oder konsequent angewendet werden.

So verwunderte der Wunsch vieler Teilnehmer*innen nicht, über die vielen guten Beiträge dauerhaft verfügen zu können. Aus dem ursprünglichen Vorhaben einen Tagungsband zu veröffentlichen, reifte hernach die Idee eines Handbuchs, welches das Wissen und vor allem die Praxiserfahrung(en) aus großen wie kleinen Häusern im Management von Ausstellungen wiedergeben sollte.

Neben den auf der Tagung vortragenden Referent*innen konnten weitere Autor*innen gewonnen werden: Insgesamt 17 Mitwirkende aus dem Arbeitskreis Ausstellungen teilen ihr umfangreiches Spezialwissen mit den Leser*innen in dem nun vorliegenden Handbuch. Über einen Zeitraum von vier Jahren wurden ausschließlich ehrenamtlich die Texte, Vorlagen, Checklisten und Steckbriefe verfasst, nach kritischem Feedback überarbeitet und in einer Gesamtschau lektoriert sowie professionell in einem Buch zusammengefasst und gestaltet. Allen Beteiligten und auch den externen Feedbackgeber*innen gebührt ein ganz großes Dankeschön für ihr Engagement!

Ziel war es, eine professionelle Unterstützung von Anfang bis Ende eines Ausstellungsprojekts sowohl für Berufsanfänger*innen als auch für bereits im Ausstellungsbereich arbeitende Kolleg*innen verfügbar zu machen. Das Buch sollte vor allem zweierlei enthalten: Zum einen die chronologische Abfolge aller Aufgaben und Prozesse in den verschiedenen Phasen eines Ausstellungsprojekts und zum anderen die vertiefte Erörterung von Themen wie beispielsweise „Kosten“ oder „Kommunikation und Teamentwicklung“. In der Erarbeitung der Handreichung wurden Themen noch ergänzt und insbesondere Erläuterungen zur Bedeutung von Zielen in der Ausstellungspraxis vorangestellt. Wichtig war darüber hinaus, mittels Vorlagen und Praxisbeispielen nützliches Wissen bereitzustellen, welches im Museumsalltag direkt angewendet oder auf das jeweilige Vorhaben angepasst werden kann.

Das vorliegende Handbuch spiegelt die Erfahrungen und Meinungen der jeweiligen Autor*innen wieder. Dabei erhebt es nicht den Anspruch, vollumfänglich für jegliche Museumssparte oder Ausstellungsspezifika eine Antwort zu geben. Dennoch bietet es gegenüber der verfügbaren Fachliteratur einen bedeutenden Mehrwert durch die Weitergabe vielfältiger Praxistipps.

Allen Mitgliedern des Deutschen Museumsbundes e.V. sowie weiteren Interessierten steht das Handbuch kostenlos als Download zur Verfügung.

Wir wünschen allen Leser*innen eine gute Lektüre und viel Freude beim Lesen.

Stefanie Dowidat

Sprecherin (2016 – 2022)

Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V.

Immer wieder anders, aber bitte nicht alles neu

Nicola Janusch

Keine Ausstellung ist wie die andere. Ausstellungen arbeiten mit unterschiedlichen Objektgattungen, werden in unterschiedlichen Einrichtungen gezeigt, sind unterschiedlich groß und komplex, sprechen unterschiedliche Zielgruppen an, werden auf verschiedene Weise finanziert. Auch die Organisation und das Management, die hinter der Entwicklung von Ausstellungen stehen, sind immer wieder anders, so bspw. die beteiligten Fachdisziplinen und die Größe und Besetzung des Projektteams sowie Erfahrungen und Perspektiven, die die Teammitglieder einbringen. Da es an vereinbarten Standards mangelt, wird das Rad häufig immer wieder neu erfunden.

Eine Hilfestellung soll dieses Handbuch bieten, das den gesamten Prozess – von der ersten Idee und der Initiierung über Planung, Realisierung und Betrieb bis hin zum Abschluss und der Nachbereitung der Ausstellung erläutert. Die einzelnen Kapitel stellen detailliert dar, was zu welchem Zeitpunkt und auf welche Weise von wem zu erarbeiten ist, und wie damit dann auch jeweils weitergearbeitet wird. Somit wird deutlich, wofür jeder einzelne Schritt notwendig ist, und welche anderen Schritte jeweils darauf aufbauen. Und die Projektleitung findet sich ebenso wie das gesamte Projektteam mit den jeweiligen Aufgaben wieder.

Gerade durch die diverse Zusammensetzung des Projektteams und die Arbeit mit – manchmal sehr vielen – Fachdisziplinen mit ihren eigenen Fachsprachen, kann es leicht zu Missverständnissen und Unsicherheiten in der Kommunikation kommen. So ist es unerlässlich, sich über Begrifflichkeiten sowie Arbeitsabläufe von Beginn an zu verständigen, um gemeinsam EINE SPRACHE sprechen zu können. Die vorliegenden Texte verwenden daher Begrifflichkeiten sehr bewusst einheitlich und erklären diese an entsprechenden Stellen in den Kapiteln. Andere, ebenso richtige, Begriffe müssen um dieser Klarheit willen herausgelassen werden. Auch die Beschreibungen der Prozesse und Abläufe der Ausstellungsarbeit sind so aufeinander abgestimmt, dass die Kapitel nahtlos ineinandergreifen. Nichtsdestotrotz sind die einzelnen Kapitel von Autor*innen verschiedener Fachdisziplinen verfasst, was in Inhalten, Schreibstil und Perspektive – sicher bereichernd – mitschwingt, dadurch wertvollen Praxisbezug bietet. Dies, wie auch die Aufteilung im Ganzen, ermöglicht es auch, das Handbuch wie ein Nachschlagewerk zu einzelnen Fragestellungen zu nutzen oder nur einzelne Passagen herauszugreifen.

Zur Orientierung wurde der gesamte Prozess in einem Diagramm, s. Abbildung E-1 am Ende der Einleitung, visualisiert. In dieser sogenannten Ablaufstruktur sind entscheidende inhaltliche Arbeitsschritte sowie die begleitenden und steuernden Managementaufgaben den zeitlichen Phasen eines Ausstellungsprojekts zugeordnet. Meilensteine markieren wichtige Etappenziele, wie Abnahmen, die zunächst erfolgt sein müssen, um dann weitere darauf aufbauende Schritte einleiten zu können.

Mit dieser modellhaften Darstellung sollen Ausstellungsprojekte möglichst umfangreich abgebildet werden. Somit berücksichtigt sie sehr komplexe Projekte, kann aber, ebenso wie die Darstellungen des gesamten Handbuchs, an individuelle Bedarfe angepasst werden. Die Herangehensweise in der Organisation von Ausstellungen bleibt grundsätzlich dieselbe, die Komplexität des einzelnen Projekts bestimmt jedoch, was sinnvoll und notwendig oder aber zu viel und überdimensioniert ist.

Auch in den Texten finden die Großen und die Kleinen gleichermaßen Berücksichtigung. Für ein sehr komplexes Projekt kann es beispielsweise sinnvoll sein, in der Planung sehr ausgereifte Tools, wie Datenbanken oder Gantt-Diagramme einzusetzen und Schritt für Schritt über die gesamte Laufzeit weiter zu nutzen. Im Vordergrund steht, dass die Projektleitung den Überblick behält, auf Veränderungen adäquat und schnell reagieren kann, und alle Beteiligten die notwendigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt erhalten. Ein weniger komplexes Projekt kann ggf. auch mit einer einzigen einfachen Tabelle auskommen. Daher müssen die Projektbeteiligten entscheiden, welcher Aufwand notwendig und angemessen ist – die Aufgaben und Verantwortlichkeiten bleiben jedoch im Grunde dieselben.

Um der Vielzahl an Organisationsformen gerecht zu werden, wird im Handbuch nicht von Personen und ihren Positionen gesprochen, sondern von Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten. Je nach Teamzusammensetzung können diese Aufgaben (z.B. Projektleitung oder Kuratation) von verschiedenen Personen ausgefüllt werden, oder bei nur einer einzigen Person liegen. In manchen Häusern oder Verbundmuseen werden einige Managementaufgaben auch projektübergreifend von einem/einer Kolleg*in übernommen, während das übrige Projektteam jeweils neu zusammengestellt wird.

Auch können Aufgaben von Personen aus dem Team innerhalb einer Einrichtung, wie eines Museums, übernommen werden, oder durch externe Kolleg*innen aus den entsprechenden Fachdisziplinen. Sie alle gehören dem Projektteam an und leisten einen bedeutenden Anteil für die Ausstellung. Daher werden hier explizit keine Unterschiede in der Beschreibung der Tätigkeiten oder Verantwortlichkeiten gemacht, und es wird von DEM EINEN TEAM gesprochen.

Das Handbuch enthält zwei sehr umfassende Textsammlungen zu den Phasen und den Managementaufgaben eines Ausstellungsprojekts, denen noch eine Passage über Ziele in der Ausstellungspraxis vorangestellt ist. Letztere sind für jedes Projekt und jede Einrichtung individuell und müssen jeweils im eigenen Haus oder vom Projektteam selbst erarbeitet werden. Hier wird einführend vorgestellt, welche Ziele aus welchen Arbeitszusammenhängen es geben kann. Ein Tool für die Ausarbeitung eigener Zielsetzungen wird vorgeschlagen, um den Prozess der Zielsetzung zu unterstützen. Drei Beispiele aus der Praxis illustrieren die konkrete Arbeit an bzw. mit den individuell gesetzten Zielen.

Die ausführliche Beschreibung der vier Phasen eines Ausstellungsprojekts stellt die inhaltlichen Arbeitsschritte im Prozess der Ausstellungsentwicklung, ihrer Umsetzung

und Nachbereitung vor. In diesem Handbuch wird ein Projekt wie folgt gegliedert: Initiierungsphase, Planungsphase, Realisierungsphase, Betriebsphase und Abschluss. Diese Einteilung ist kein Muss, so wird der Prozess andernorts auch in drei oder fünf Phasen eingeteilt. Auch werden einzelne Aufgaben zum Teil unterschiedlichen Phasen zugeordnet. Für dieses Handbuch haben sich die vier Phasen als geeignet erwiesen, da sie sehr klar auf die Unterschiedlichkeit der Arbeitsschritte und einzelne Abschnitte im Zuge der Entwicklung und Umsetzung von A bis Z hinweisen. Einige Aufgaben jedoch werden über mehrere Phasen hinweg erarbeitet und weitergeführt.

In den ersten drei Phasen wird die Ausstellung entwickelt, produziert und aufgebaut. Dass dieser Prozess Ressourcen kostet und geplant werden muss, ist allen Beteiligten sehr bewusst, wenn auch das Ausmaß nicht immer richtig eingeschätzt wird. Beendet ist die Arbeit am Ausstellungsprojekt jedoch nicht mit der Eröffnung. Auch die Laufzeit der Ausstellung sowie die Nachbereitung und Rückgabe oder Reponierung von Exponaten, Dokumentation, Abrechnung von Fördergeldern und die Einreichung von Abschlussberichten an Fördermittelgeber*innen gehören mit in das Projekt und müssen zeitlich und finanziell eingeplant werden. Dies ist umso wichtiger, wenn einzelne Teammitglieder nur befristet am Ausstellungsprojekt mitarbeiten – hier insbesondere im Bereich Projektleitung. Und auch bei Dauerausstellungen muss der Betrieb mit geplant und bedacht werden. Nachbesserungen, Reparaturen, Auswertungen, die Reinigung der Ausstellung und anderes mehr brauchen fortlaufend Verantwortliche, machen Arbeit und kosten Geld.

Die Textsammlung zum Management von Ausstellungen enthält folgt die Erläuterung der einzelnen Aufgabenbereiche, ihrer ganz konkreten Nutzung und Nützlichkeit für Ausstellungsprojekte: Es wird auf vielfältige Weise kommuniziert, das Team entwickelt und in der Zusammensetzung verändert, Zeit, Kosten und Inhalte werden geplant, gemanagt und kontrolliert, Aufträge werden vergeben, Dinge beschafft, Qualitätsmanagement und Evaluation dienen der Verbesserung von Arbeitsprozessen, der Zusammenarbeit wie auch der Ausstellung selbst. All diese Aufgaben begleiten das Ausstellungsprojekt über den gesamten Zeitraum und werden hier in Text und Abbildungen immer wieder zeitlich anhand der vorgeschlagenen vier Phasen eingeordnet.

Übergreifende Planungsinstrumente müssen von Anfang an angelegt, dann Schritt für Schritt konkretisiert oder an veränderte Bedingungen angepasst werden. So lässt sich nicht ein einziger Zeitpunkt bestimmen, wann beispielsweise Zeit- oder Kostenpläne erstellt sind. Sie werden als grobes Gerüst begonnen, dann aber während des Projektes immer wieder verfeinert, korrigiert, wenn es z.B. zu Verzögerungen kommt oder neue Ideen und Aufgaben aufgenommen werden sollen.

Somit steuert die Planung das Geplante, aber auch umgekehrt. Es entsteht eine iterative Schleife aus Kontrollieren, Anpassen und wieder Kontrollieren. Dabei sind Zeit, Kosten und Inhalte bzw. Qualität der geplanten Ausstellung derart miteinander verknüpft, dass bei jeder Veränderung einer dieser Komponenten die beiden übrigen ebenso berücksichtigt werden müssen.

Die Kommunikation verändert sich im Laufe des Projekts, da es in den einzelnen Phasen unterschiedliche Bedarfe gibt, wie auch der Evaluation verschiedene Aufgaben im Projektverlauf zukommen. Hingegen ist das Qualitätsmanagement einer Einrichtung eher auf Dauer angelegt und projektübergreifend zu betrachten, damit also keiner der Phasen eines Ausstellungsprojekts zugeordnet.

Wertvolles Wissen aus der Ausstellungspraxis der Autor*innen wurde anhand folgender Elemente in das Handbuch aufgenommen:

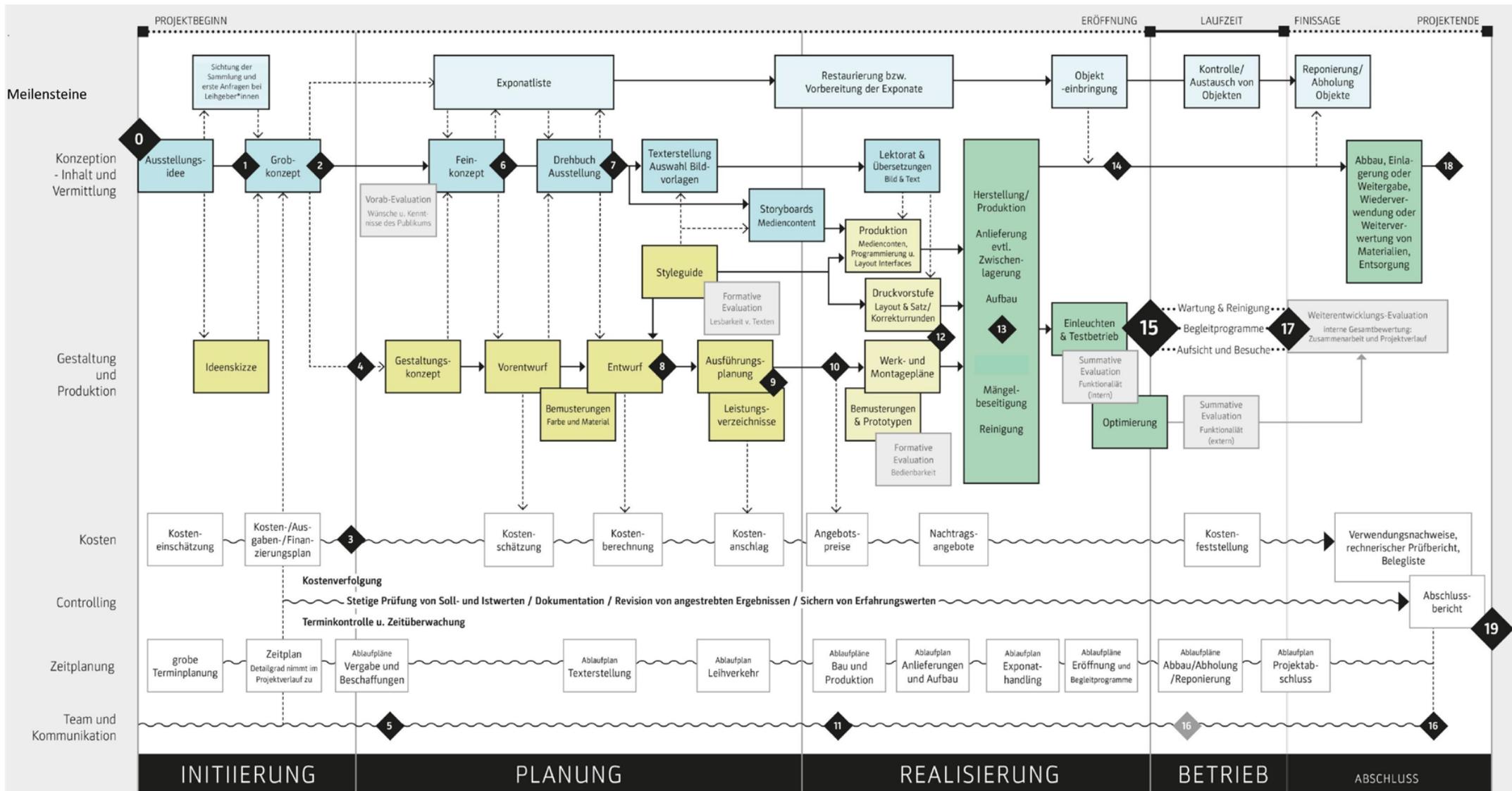
- Praxistipps, mit Hilfe derer die Autor*innen nützliche Hinweise aus ihrem Erfahrungsschatz an die Leser*innen weitergeben möchten
- Berichte aus der Praxis, die das Beschriebene anhand eines Beispiels aus der praktischen Arbeit der Autor*innen konkret erläutern
- Steckbriefe von einzelnen Ausstellungsprojekten als Hilfestellung für die Einordnung eigener Projekte in Bezug auf Komplexität und Umfang

Verknüpft wird das Ganze mit Vorlagen für Materiallisten und Protokollen, Beispiele für Datenblätter oder andere Materialien, welche den Leser*innen eine gute Orientierung bieten, um eigene Vorlagen und Checklisten oder Vorgaben für die Datendokumentationen anzulegen. Die Bedarfe unterscheiden sich jeweils, und einmal angelegt können sie in der eigenen Ausstellungsarbeit wiederverwendet werden. So kann Erfahrungswissen gesichert oder auch an neue Kolleg*innen weitergegeben werden. Hierfür können die Materialien im Anhang als Muster dienen, oder aber unverändert genutzt werden, je nach den individuellen Anforderungen.

Die Arbeitsgruppe, bestehend aus den Autor*innen, der Lektoratsgruppe und Expert*innen, die beratend mitwirkten, hat über einen langen und herausfordernden Zeitraum hinweg sich Schritt für Schritt dem hier vorliegenden Ergebnis genähert. Ihnen allen gilt mein Dank für die schöne, fruchtbare und teils sehr intensive Zusammenarbeit.

Wir hoffen, dass unser Handbuch für Sie nützlich ist. Es hat uns viel Freude bereitet und auch viele Nerven gekostet. Wir freuen uns, wenn wir auf diese Weise dazu beitragen können, die Ausstellungsarbeit zu professionalisieren und zu erleichtern.

Nicola Janusch
Projektleitung Handbuch (2018 – 2023)
Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V.



Meilensteine

INITIIERUNGSPHASE:

- 0 Projekt wird gestartet.
- 1 Ein Arbeitstitel ist abgestimmt.
- 2 Die Ziele sind erfasst und das Grokonzept ist erstellt.
- 3 Die Finanzierung ist gesichert bzw. in Aussicht gestellt.

PLANUNGSPHASE:

- 4 Sofern extern, die Ausstellungsgestalter*innen sind beauftragt.
- 5 Kick-Off Projektteam inkl. Gestalterinnen hat stattgefunden.
- 6 Die Arbeit am Feinkonzept ist abgeschlossen.
- 7 Das Drehbuch ist erstellt.
- 8 Die Entwurfsplanung ist freigegeben.
- 9 Die Ausführungsplanung und Leistungsverzeichnisse sind freigegeben.

REALISIERUNGSPHASE:

- 10 Wichtigste Aufträge für die Herstellung und Lieferung von Elemente sind erteilt.
- 11 Kick-Off Projektteam inkl. Gestalterinnen plus Ausführende hat stattgefunden.
- 12 Die Freigabe der Werkplanung und Druckfreigabe sind erfolgt – die Produktion beginnt.
- 13 Der Ausstellungsbau ist abgenommen, evtl. beginnt Mängelbeseitigung.
- 14 Alle Objekte sind eingebracht. Die Pressekonferenz hat stattgefunden.
- 15 Eröffnung +FEIERN haben stattgefunden.

BETRIEBSPHASE und ABSCHLUSS:

- 16 Die Nachbesprechung hat stattgefunden. Bei langen Laufzeiten findet die Nachbesprechung kurz nach Eröffnung statt.
- 17 Finissage +FEIERN haben stattgefunden..
- 18 Die Übergabe des Ausstellungsraumes ist erfolgt.
- 19 Der Abschlussbericht ist validiert – das Ausstellungsprojekt beendet.

Abbildung E-1: Ablaufstruktur eines Ausstellungsprojekts – modellhafte Darstellung einer möglichen Reihenfolge von Vorgängen und Arbeitspaketen.

Inhaltlich erarbeitet von Sandra Hesse, Nicola Janusch, Nadine Rottau, Susanne Zils; grafisches Layout: Susanne Zils

**ZIELE IN DER
AUSSTELLUNGSPRAXIS**

Ziele in der Ausstellungspraxis

Bernd Holtwick

Die Definition von Zielen ist zentral für die Arbeit an einer Ausstellung.

An Zielen orientieren sich Inhalte (Konzeption und Vermittlung) und Gestaltung einer Ausstellung. Sie geben Orientierung für den Arbeitsprozess, helfen Entscheidungen zu treffen, zu argumentieren oder zu verhandeln. Letztendlich wird an Ihnen auch der Erfolg bemessen. Die Wirkung der gesetzten Ziele selbst sowie der Auseinandersetzung mit ihnen richtet sich sowohl nach außen, beispielsweise in der Darstellung der institutionellen Qualitätskriterien, als auch nach innen, etwa durch Verbesserung und Erleichterung von Klärungsprozessen.

Damit sind Zielen unabdingbar für die Ausstellungsarbeit. Sie begleiten den gesamten Prozess der Entwicklung, Umsetzung bis hin zur Nachbereitung sowie darüber hinaus die Ausstellungsarbeit des Museums. Zieldefinition ist eine Teamaufgabe und muss sowohl verschiedene Interessen berücksichtigen, als auch bei allen am Projekt Beteiligten Akzeptanz finden. Dabei sind die einmal erarbeiteten Ziele nicht unverrückbar gesetzt, unantastbar und sozusagen fertig. Vielmehr werden sie immer wieder überprüft, ggf. auch angepasst an veränderte Bedingungen.

Aber welche Bedeutung haben welche Ziele? Wie werden sie erarbeitet, und wie wird dann mit Ihnen weitergearbeitet? Da das Thema so viele Fragen aufwirft, möchte sich dieser Beitrag ihm auch über Fragen nähern.

Überblicksartig soll zunächst beschrieben werden, welchen Nutzen die Arbeit mit bewusst festgelegten, überprüfbaren Zielen bringt und wie sie konkret aussehen kann. Da jedoch die Rahmenbedingungen, Bedürfnisse oder Arbeitsschwerpunkte von Haus zu Haus individuell sind, kann die Arbeit an und mit Zielen ebenfalls sehr unterschiedlich aussehen. Hier wird also eine erste Orientierung gegeben, ohne den Anspruch zu erheben, das Thema erschöpfend zu behandeln.

Folgenden Fragestellungen widmet sich dieses Kapitel:

- Warum Ziele?
- Wie werden Ziele erarbeitet?
- Was ist gutes Timing?
- Wie wird mit Zielen im Projektverlauf gearbeitet?
- Welche Ziele wurden erreicht?

Um darüber hinaus das Potenzial des Themas vorstellen zu können, wird ein praxisorientiertes, auf den Erfahrungen der Autor*innen basierendes Tool vorgestellt. Es erfüllt zwei Funktionen: Erstens soll es den Schritt aus der Theorie in die Praxis erleichtern und Anregungen für eigene Zielfindungsprozesse geben; zweitens erweitert es das im Überblickstext angerissene Spektrum der Ziele und verdeutlicht weitere Anwendungsgebiete der zielebasierten Arbeit.

Einem abschließenden Fazit folgen drei Berichte aus der Praxis. Schließlich wird beispielhaft an drei Projekten aus verschiedenen Museen ganz praktisch veranschaulicht, wie Institutionen konkret mit Zielen gearbeitet haben, wie unterschiedlich der Prozess ablaufen und wie verschiedenartig die Zielsetzung aussehen kann (Qualitätskriterien und Ziele an der DASA in Dortmund, Entwicklung einer Konzeption für eine neue Dauerausstellung im Friedrich-Ludwig-Jahn Museums in Freyburg/Unstrut, Arbeit an einer Sonderausstellung im Deutschen Hygiene-Museum Dresden). Die Beispiele verstehen sich nicht als Best Practice, sondern als Momentaufnahmen aus der Praxis. Sie sollen vor allem dazu anregen, sich mit der konkreten Definition, Diskussion, Umsetzung und Überprüfung von Zielen in der eigenen Arbeit auseinanderzusetzen.

1.1 Warum Ziele? – Ziele der Zielfestlegung

Es klingt ganz selbstverständlich: Museen zeigen Ausstellungen. Deshalb scheint die Frage fast überflüssig, zu welchem Zweck das geschieht, welche Ziele damit erreicht werden sollen. Und doch ist das Gegenteil der Fall. Es lohnt sich für alle Beteiligten, über Ziele in der Ausstellungspraxis intensiv nachzudenken, denn erst dadurch wird eine Orientierung auch über die langen Zeiträume hinweg möglich, die eine Ausstellung bis zur Realisierung benötigt. Die Ziele spiegeln Kernfragen, Haltungen und Methoden. Sie werden Teil des Konzepts und mit ihm fortlaufend weiter ausgearbeitet. Schließlich werden sie in konkrete Arbeitsfragen und Aufgaben übersetzt. Ziele sind relevant als Kompass (In welche Richtung gehen wir? Sind wir noch auf Kurs?), als Landkarte (Wie kommen wir dorthin?) und zur Festlegung von Etappenzielen (Was sind die Stationen auf unserem Weg?). Im besten Fall wirken sie zudem teambildend und sinnstiftend.

Weiterhin bietet sich dadurch die Chance, den Wert und den Ertrag von Ausstellungen konkret zu benennen und auch gegenüber Kritik zu verteidigen.¹ Spätestens wenn es bei der Antragstellung oder gegenüber Kooperationspartner*innen sowie Kolleg*innen anderer Fachgebiete zu erklären gilt, warum eine konkrete Ausstellung ein bestimmtes Thema behandeln soll und mit definierten Ressourcen umzusetzen ist, sind klare Ziele die beste Begründung für dieses Vorhaben.

Es lohnt sich, die eigenen Ansprüche an Transparenz, Präzision und Nüchternheit hoch zu setzen. Gerade wenn die Ressourcen knapper werden oder wenn das Wohlwollen gegenüber der Ausstellungsarbeit schwindet, lässt sich auf der Grundlage der Zielfestlegungen einfacher argumentieren. Insofern empfiehlt es sich, möglichst früh und konsequent den Nutzen der eigenen Ausstellungen zu begründen, dafür klare Ziele zu benennen – und auf belegbare Erfolge zu verweisen. Mit einer solchen Vorgehensweise tritt das Museum als aktiv handelnde, proaktive Einrichtung auf und hat größere Spielräume gegenüber Geldgeber*innen und anderen Interessensvertreter*innen. Faktisch aber erfolgt die Festlegung von Zielen nicht selten aus einer Krisensituation heraus, weil sich beispielsweise das Museum einer grundlegenden

¹ Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, 3. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 67–70.

Kritik ausgesetzt sieht. Dieser Druck von außen kann hilfreich sein, um Reflexionsprozesse anzustoßen und die Mühe des zusätzlichen Aufwandes dafür auf sich zu nehmen. Aber die strategische Position ist dann ungünstiger, weil es um Verteidigung geht.

Ein entscheidendes Argument für eine konsequente Zieldefinition ist jedoch, dass nur damit alle am Ausstellungsprojekt Beteiligten und letztlich das gesamte Museum als Organisation lernen und sich weiterentwickeln können. Dafür müssen die gesetzten Ziele mit dem tatsächlich Erreichten verglichen und die Gründe für Abweichungen ausgewertet werden, um daraus für das nächste Projekt Konsequenzen zu ziehen. Insofern sind in einem Projekt die Festlegung von Zielen zu Beginn und ihre Überprüfung am Ende insgesamt eher ein Blick nach vorn als nach hinten. Es geht nicht darum, im Rückblick Noten zu vergeben oder gar Schuldige zu benennen, sondern um wirksame Impulse für eine fortlaufende Entwicklung: Wie können wir noch besser werden?

Mit seinen Zielfestlegungen präsentiert das Museum auch gegenüber den Entscheidungsträger*innen und letztlich der Öffentlichkeit seine Aufgaben, Funktionen und damit seine Bedeutung. Insofern erscheint es strategisch klug, hier nicht eklektisch, rein additiv oder punktuell vorzugehen, sondern einen möglichst umfassenden Ansatz zu wählen und die eigenen Kompetenzen im Projekt- und Qualitätsmanagement und bei der Vermittlung gleichermaßen herauszustellen.

Dieses Signal geht auch an das Projektteam. Selbst wenn etwa die finanzielle und personelle Ausstattung für das Ausstellungsprojekt nicht der Entscheidung des Museums unterliegt und womöglich das Ergebnis eines schwierigen Aushandlungsprozesses ist, ist es sinnvoll, sich die Einhaltung dieses Rahmens explizit zum Ziel zu setzen. Das Museum demonstriert damit, dass es den Ressourceneinsatz und den Zeitplan mitträgt und verpflichtet auch das Projektteam darauf.

1.2 Wie werden Ziele erarbeitet?

In diesem Text wird von einem Zielbegriff ausgegangen, der die Überprüfbarkeit der Ziele voraussetzt. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Überprüfung durch Zahlen, denkbar sind auch Befragungen, Abgleiche im Team oder ähnliches. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Ziele nur dann sinnvoll sind, wenn ihr Erreichen verifiziert werden kann: Wurde die Messlatte gerissen oder übersprungen? Zur Zielfestlegung gehört also bereits das Nachdenken über die Möglichkeiten und Methoden ihrer Überprüfung. Und die Latte darf nicht unerreichbar sein – nur ein realistisches Ziel ist sinnvoll, das aber durchaus ehrgeizig gesetzt sein kann.² Schließlich können Ziele auch nur dann der Weiterentwicklung dienen, wenn sie von den Beteiligten

> Mehr Informationen zum Projektlernen enthält das Kapitel Qualitätsmanagement, **Abschnitt 3.6.2.**
Zur Weiterentwicklungsevaluation siehe das Kapitel Evaluation, **Abschnitt 3.7.6.**

2 In der Projektmanagement-Literatur wird häufig dafür die Formel SMART verwendet, wobei die einzelnen Buchstaben für leicht unterschiedliche Begriffe stehen können, z.B. für specific, measurable, activating, realistic, time-limited o.ä., vgl. auch Doran, G.T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: Management Review, 70. Jg., Nr. 11, 1981, S. 35–36.

grundsätzlich akzeptiert werden³ – also im Projektteam genauso wie bei den Entscheidungsträger*innen. Das bedeutet auch, dass eine einseitige Festlegung von „oben“ herab oder nur von „unten“ her problematisch ist. Deshalb kann es sinnvoll sein, den Prozess der Zielfestlegung extern begleiten oder moderieren zu lassen.

Wie genau Ziele festgelegt werden, ist eine Frage, die jede Institution immer neu erproben und verfeinern kann: Ziele (und ggf. damit verbundene Kennzahlen) müssen für jedes Museum individuell erarbeitet werden und eignen sich nur in seltenen Ausnahmefällen für Vergleiche mit anderen Häusern. Eine sinnvolle Referenz sind dagegen die jeweiligen Ergebnisse des Hauses in der Vergangenheit. Zielfestlegungen brauchen einen langen Atem in einem iterativen Prozess.

Streng systematisch leiten sich die Ziele für eine Ausstellung aus der „Mission“ des Museums (Was ist unser Auftrag?) und seiner „Vision“ (Wohin wollen wir zukünftig?) ab.⁴ In der Praxis fehlen diese Grundlagen aber häufig oder sind nicht hinreichend klar und aussagekräftig. Sinnvoll ist in jedem Fall eine kooperative Diskussion im Team beziehungsweise abteilungsübergreifend, etwa in Workshops. Ein weiterer Weg wäre partizipativ durch Einbeziehen einer (Teil-)Öffentlichkeit und/oder diskursiv durch Beratung mit Expert*innen.

Zielkonflikte sind im Verlauf eines Prozesses nicht selten. Jedes Teammitglied legt schon berufsbedingt vermutlich seinen Fokus auf unterschiedliche Schwerpunkte – ein*e Restaurator*in schaut beispielsweise anders auf ein Exponat als ein*e Gestalter*in oder ein*e Vermittler*in. Diese Konflikte sind also kein Anzeichen für ein Scheitern, sondern sie können einen Prozess fördern, wenn offen, konstruktiv und wertschätzend mit ihnen umgegangen wird.

Sinnvoll erscheint zudem, Minimal- und Maximalziele festzulegen. Damit kann ein Ehrgeiz geweckt werden, nicht nur das Mindestziel zu erreichen, sondern darüber hinaus weitere. Zudem kann im Nachhinein reflektiert werden, was erreicht wurde und ob dies leicht oder schwer erreichbar war. Immer sind Ziele abhängig von ihren Rahmenbedingungen und ändern sich, wenn diese sich verändern.

Praxistipp: Nicht selten kommt es vor, dass sehr viele Ziele für eine einzige Ausstellung genannt werden, egal ob diese in Gänze realistisch erreichbar scheinen. Eine gute Methode, um Ziele zu fokussieren, besteht darin, innerhalb von Workshops dem Team verschiedene Fragen zu stellen, welche von allen beantwortet und im Verlauf des Prozesses die von allen als stärkste Antworten empfundenen Aussagen herausgefiltert werden. Solche Fragen sind beispielsweise:

- „Für wen schaffen wir mit dem Projekt/dieser Ausstellung einen Mehrwert?“
- „Warum machen wir die Ausstellung?“
- „Was sollen die Besucher*innen mit nach Hause nehmen?“
- „Was macht unsere Ausstellung besonders bzw. attraktiv und warum sollte jemand sie besuchen?“

3 Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, 2. überarbeitete Auflage, Bielefeld 2012, S. 38.

4 Klein 2011, S. 70–78.

Wichtig ist bei dem Verfahren, dass nicht nur mündlich diskutiert wird, sondern die Antworten aller Teilnehmer*innen sichtbar aufgeschrieben und wertschätzend behandelt werden. Durch das schriftliche Fixieren und immer weitere Verfeinern beziehungsweise Auswählen bleiben am Ende die aussagekräftigsten Schlagworte oder Sätze für das Ausstellungsprojekt stehen. Diese sind wichtig für die interne wie externe Akzeptanz und bilden die Grundlage für weitere Schritte wie beispielsweise die Konzepterstellung. Im Folgenden werden drei Bereiche vorgestellt, aus denen heraus Ziele und ihre Überprüfung definiert werden können: Controlling, Vermittlung und Vorgaben bzw. Standards.

1.2.1 Bereich 1: Controlling und quantitativ messbare Ziele

Die Suche nach den Zielen beginnt am einfachsten mit der Frage, woran das Museum in der Vergangenheit gemessen wurde. Dazu gehört üblicherweise, ob das Haus mit seinen Ressourcen (v.a. personell und finanziell) auskommt und ob es die Termine der Ausstellungsprojekte einhält. Je nach Organisationsstruktur sind hier Kämmerer, Rechnungsprüfung, Personalamt oder andere Verwaltungsstellen, häufig außerhalb des Museums, beteiligt oder treffen sogar konkrete Vorgaben. Aus Sicht des Museums besteht das Ziel darin, den gesetzten Rahmen einzuhalten. Um das Projekt entsprechend zu steuern, kommen Instrumente des „Controlling“ zum Einsatz wie die detaillierte Aufschlüsselung, Planung und Verfolgung der Kosten und mehr oder weniger komplexe Übersichten oder Programme zur Zeitplanung⁵.

> Mehr Informationen zu operativem Controlling, Kosten und Zeitplanung finden sich in den Kapiteln, **3.2 Zeitplanung**, **3.3 Kosten**, **3.5 Operatives Controlling**

Fast immer wird im Rahmen des Controllings auch die Zahl der Besucher*innen eine wichtige Rolle spielen. Sie ist relativ leicht zu ermitteln (z.B. durch verkaufte Eintrittskarten), erscheint objektiv und damit als guter Erfolgsindikator. Tatsächlich unterscheiden sich die Rahmenbedingungen der Museen und die Zählweisen so grundlegend, dass sich einfache Vergleiche verbieten. Das ist allerdings schwer zu vermitteln und bringt Museen immer wieder in schwierige Rechtfertigungszwänge. An Zahlen gemessener Erfolg weckt gelegentlich die unrealistische Erwartung, die Steigerung müsse kontinuierlich so weitergehen. Auch sagen die Zahlen nichts aus über die Qualität des Erlebnisses. Doch trotz solcher Ambivalenzen verbindet das Ziel, möglichst viele Menschen zu erreichen, das Projektteam und die Entscheidungsträger*innen. In der Regel liefern die bisherigen Zahlen auch eine sinnvolle Orientierung für das, was (und wer) künftig erreicht werden soll.

Zielbeispiele, die mit den Methoden des Controllings fokussiert werden können, sind die Einhaltung des Budgets, die pünktliche Eröffnung, die Erreichung der anvisierten Besuchszahlen oder die gewünschten Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten. Auch eine bestimmte Zahl von Presseberichten mit definierter Publikumsreichweite kann dazu gehören sowie die Einhaltung von Zielen der ökologischen Nachhaltigkeit.

5 Systematischer und umfassender eingeordnet bei Beywl, Wolfgang: Die fünf Dimensionen der Qualität. In: Brombach, Susanne; Messner-Spang, Hartmut: Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Bonn 1996, S. 8–19.

Grundsätzlich haben hier auch einige strategische Zielsetzungen ihren Platz: Was möchte die Institution mit der Ausstellung grundsätzlich erreichen (beispielsweise eine bessere Vernetzung mit weiteren Akteuren, ein Imagewandel oder die Erreichbarkeit neuer Besuchergruppen)? Soll die Ausstellung selbstständig umgesetzt werden oder soll dafür eine Kooperation eingegangen werden (ggf. ergeben sich so bessere Chancen der Ressourcenteilung und Vermarktung, dafür aber auch mehr Abstimmung notwendig)?

1.2.2 Bereich 2: Vermittlung und Möglichkeiten der Besucherforschung

Ausstellungen sollen nicht nur viele Menschen anlocken, sondern diesen auch etwas vermitteln (oft als „Vermittlungsziele“ bezeichnet). Vergleichsweise einfach fällt es noch, die beabsichtigten Botschaften zu formulieren. Hilfreiche Fragen sind: Welche Werte sollen in und mit der Ausstellung vermittelt werden? Welche These oder (Arbeits-) Kernfrage verfolgt die Ausstellung? Welche „Take-Home-Messages“ sollen die Besucher*innen mitnehmen? Und wie sollen sich die Besucher*innen mit der Ausstellung und ihren Themen beschäftigen?

Sehr viel schwieriger ist es zu definieren, inwieweit diese das Publikum erreichen, was sie dort bewirken sollen – und wie man das überhaupt erkennen bzw. überprüfen kann. Es liegt nahe, zunächst durch Beobachtungen und Befragungen in Erfahrung zu bringen, wie zufrieden das Publikum mit der Ausstellung ist und sich dafür einen Zielwert (z.B. einen Prozentsatz der „sehr gut“ und „gut“-Benotungen) zu setzen. Die nächste Überlegung wäre dann, welche Faktoren diese Zufriedenheit beeinflussen. Sucht das Publikum im jeweiligen Museum spezielle (z.B. regionale) Themen? Geht es um Familienangebote? Stehen die Informationen im Mittelpunkt oder die gemeinsamen Aktivitäten? Hier wird die Institution im Laufe der Zeit ein klareres und differenzierteres Bild der Publikumserwartungen gewinnen, das sich in einer Aufklärung und Präzisierung von Zielfestlegungen niederschlagen sollte.

Erheblich komplexer ist es, sich dem zu nähern, was die Ausstellung und ihre Inhalte beim Publikum bewirken bzw. verändern. Das erfordert vom Projektteam eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Begriff des „Lernens“, speziell in Ausstellungen. Wie auch immer Museen sich derzeit als „Lernorte“ verstehen und positionieren, das Lernen dürfte eine unverzichtbare Legitimation ihrer Arbeit sein. Einen ersten Einstieg in eine vertiefte Auseinandersetzung bieten die „Generic Learning Outcomes“, da sie Lerninhalte sehr umfassend definieren. Dahinter steht ein Ansatz, der das Lernen in Ausstellungen eher als Aktualisierung (im Sinne von Aktivierung, Überprüfung, Nutzung) von vorhandenen Wissensbeständen begreift, nicht als Zugewinn neuen Wissens (wie beim Vokabellernen).⁶

6 Ausführlich erläutert in Dodd, Jocelyn: The Generic Learning Outcomes: A conceptual framework for researching learning in informal learning environments. In: Vavoula, Gisasemi; Pachler, Norbert; Kukulska-Hulme, Agnes (Hg.): Researching mobile learning: Framework, tools, and research designs, Oxford 2009. Vgl. ebenso: Deutscher Museumsbund e.V.; Bundesverband Museumpädagogik e.V. (Hg.): Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum Bundesverband Museumpädagogik e.V. (Hg.): Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020.

Sehr verlockend erscheint die Aussicht, den Lernfortschritt des Publikums zu messen, der durch den Ausstellungsbesuch erzielt wurde. Dies ist jedoch eine sehr komplexe und aufwendige Aufgabe, weil das „Vorwissen“ der Besucher*innen zu unterschiedlich ist und die Nutzung der Informationsangebote in der Ausstellung zu vielfältig ist. Daher ist ein erster pragmatischer Ansatz zur Zieldefinition, nach beobachtbaren bzw. ermittelbaren Hinweisen zu suchen, die auf eine intensive Auseinandersetzung des Publikums mit den Inhalten der Ausstellung hindeuten. Um auf diesem Feld Ziel festlegungen zu treffen ist es unerlässlich, sich genau über Möglichkeiten der Publikumsforschung zu informieren. Außerdem sind grundlegende Informationen über die Zusammensetzung und Erwartungen der eigenen Besucher*innen sowie die Erprobung quantitativer und qualitativer Evaluationsmethoden unabdingbar, um zu entscheiden, was sich für das jeweilige Museum eignet und welche Maßstäbe anzulegen sind. Eher einfach zu handhaben sind quantitativ messbare Werte. So kann sich die Institution beispielsweise das Ziel setzen, eine bestimmte Schulnote zu erreichen, mit der die Besucher*innen im Durchschnitt die Ausstellung bewerten, oder einen gewissen Prozentsatz von Besucher*innen mit einem bestimmten formalen Bildungsniveau oder mit Migrationshintergrund in der Ausstellung zu zählen. Um genauer in den Blick zu nehmen, was der Ausstellungsbesuch bei einzelnen Besucher*innen bewirkt, sind qualitative Zieldefinitionen erforderlich, die zu ihrer Überprüfung Evaluationsmethoden wie Beobachtung oder Interviews erfordern. Auch hier gilt: Die Definition und Überprüfung von Zielen ist ein langfristig angelegter iterativer Prozess, den man unterschiedlich beginnen kann und der sich mit jedem neuen Durchlauf weiterentwickelt.

Zielbeispiele im Zusammenhang mit Evaluation sind etwa, wie ein festgelegtes Publikumssegment erreicht wird, etwa Jugendliche von 16 bis 18 Jahren. Ein Ziel wäre auch, dass ein hoher Prozentsatz (i.d.R. sollte er über 80% liegen) die Ausstellung als „sehr gut“ oder „gut“ bewertet. Ebenso ist an die Aufenthaltsdauer oder bestimmte Aktivitäten zu denken, wie die Nutzung interaktiver Stationen, thematisch fokussierte Gespräche im Publikum oder der gemeinsame Besuch von Familien.

> Weitere Informationen zur Evaluation von Ausstellungen finden sich im **Abschnitt 3.7**

1.2.3 Bereich 3: Vorgaben durch Regeln und Standards

Neben den eher aus der Ökonomie abgeleiteten und mit Controlling-Methoden verfolgten Zielen des Umgangs mit Ressourcen, Zeitplänen und Besuchszahlen, den aus dem Bildungssektor stammenden und mit Evaluationsinstrumenten überprüften Vermittlungszielen wird hier ein dritter Bereich vorgestellt, aus dem Ziele abgeleitet und spezifiziert werden können: Die geltenden Regeln sowie Rechtsnormen wie Brandschutzvorgaben und konservatorische Vorgaben bei der Erstellung der Ausstellung und während ihres Betriebs. Hier ist vor allem an Sicherheitsvorgaben für den Brandschutz oder den Betrieb elektrischer Einrichtungen gedacht. In Museen und Ausstellungshäusern gibt es dafür häufig Sicherheitsbeauftragte, nicht selten kommen auch externe Expert*innen hinzu, z.B. von der örtlichen Feuerwehr oder seltener vom TÜV. Die Einhaltung dieser Regeln lässt sich in einem Abnahmeprotokoll festhalten und

sollte auf jeden Fall dokumentiert werden, damit sich das Museum rechtlich gegen Haftungsansprüche absichert.

Auch bei der inhaltlichen Erarbeitung der Ausstellung müssen Regeln und Normen beachtet werden: Bei Ausstellungen ist beispielsweise daran zu denken, dass die Informationen in den Texten korrekt sein müssen, was durch Prozesse wie Korrekturlektüre zu sichern wäre. Gleiches gilt für stilistische Vorgaben an die Texte, die ihre Allgemeinverständlichkeit sichern. Ganz wesentlich ist das Thema der Barrierefreiheit, für das man bestimmte Prüf- und Abstimmungsverfahren einrichten kann. Und auch die Bewertung der Ausstellungsthemen durch einen Fachbeirat zählt zu diesem Bereich. Auch hierbei empfiehlt sich eine schriftliche Dokumentation, zum Beispiel in Form von Protokollen oder als Zusammenfassung der Empfehlungen der beteiligten Expert*innen.

Im Prozess der Ausstellungs-gestaltung spielen ästhetische Dimensionen eine wichtige Rolle, die im Verlauf des Projekts gemeinsam mit den Gestalter*innen ausgearbeitet werden, und für die ebenfalls Abläufe und Vorgehensweisen definiert werden können. Deshalb muss das Projektteam rechtzeitig festlegen und klar kommunizieren: Welche Art der Gestaltung, der ganzheitlichen Erscheinung wird gewünscht? Wie soll sich die Ausstellung „anfühlen“? Welche Atmosphäre soll in ihr herrschen? Am besten ist es, das bereits bei der Ausschreibung der Gestaltungsleistung auszuformulieren. Falls die ästhetischen Anforderungen gemeinsam mit den Gestalter*innen erarbeitet werden sollen, ist ein Ergebnisprotokoll des Gesprächs oder Workshops wichtig.

> Weiteres zur Standardisierung von Prozessen und der Optimierung von Arbeitsschritten im Prozess der Ausstellungs-entwicklung, dem Betrieb und der Nachbereitung beschreibt der **Abschnitt 3.6 Qualitätsmanagement**

1.3 Gutes Timing? – Zeitpunkt(e) der Zielfestlegung

Die Zieldefinition gehört in die Initiierungsphase einer Ausstellung, sie bildet den Kern dieses Arbeitsabschnitts. Sie ist aber nicht in einem einzigen Schritt zu erledigen und damit auch abzuschließen. Die Überlegungen beginnen (spätestens), wenn die vorhergehende Ausstellung abgeschlossen und das Projekt evaluiert und ausgewertet ist. Auch wird sich die oben beschriebene Gesamtarchitektur der Zieldefinition über die gesamte Initiierungsphase hin entwickeln, da sie in vielfacher Hinsicht von den schrittweise zu klärenden Rahmenbedingungen der Ausstellung geprägt wird. Welche Ressourcen eingesetzt werden sollen, wie die Ausstellung thematisch ausgerichtet wird und mit welchem Publikumszuspruch zu rechnen ist, gehört klar in die Initiierungsphase, da diese Ziele die Entscheidung bestimmen, ob die Ausstellung überhaupt durchgeführt werden soll. Dabei muss unbedingt berücksichtigt werden, dass die Evaluation von Zielen personelle und finanzielle Ressourcen erfordert, die im Projekt mit eingeplant werden müssen.

Bestimmte Konkretisierungen der Ziele lassen sich dagegen erst in der Planungsphase sinnvoll treffen. Das gilt vor allem für detaillierte Vermittlungsziele oder avisierte Zufriedenheitswerte im Publikum. In jedem Fall ist es sinnvoll, die Ziele mit dem Projektteam nicht nur am Anfang, sondern über das gesamte Projekt hinweg

immer wieder zu diskutieren, schon um sie präsent zu halten und nicht aus den Augen zu verlieren. Auch können sich Rahmenbedingungen ändern und die Anpassung von Zielen erfordern. In diesem Fall ist es wichtig, diese Neujustierung umfassend mit allen Entscheidungsträger*innen und dem Projektteam zu besprechen, damit keine Unklarheiten und Konflikte entstehen.

Grundsätzlich gilt es, zu erarbeiten und klar zu kommunizieren: Alle Ziele sind systemisch miteinander verknüpft und aufeinander abzustimmen. Wer einzelne herausgreift und beispielsweise einfach nach oben schraubt, zerstört die Gesamtarchitektur der Zieldefinition. So lassen sich nicht doppelt so viele Besucher*innen erreichen, ohne das Budget zu erhöhen, aber 30% mehr Geld bringen auch nicht automatisch 30% mehr Leute. Budgetreduzierungen beeinflussen andere Ziele negativ. Wer mehr vertiefende Informationen bringen möchte, muss vielleicht mit weniger Publikum rechnen oder mit einem größeren Anteil an Besucher*innen mit weiterführendem Bildungsabschluss. Vergleichbares gilt eventuell bei einer thematischen Ausrichtung exakt auf das lokalgeschichtliche Profil eines Hauses. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen.

Das bedeutet andererseits nicht, dass einzelne Zielfestlegungen nicht diskutiert und ggf. nachjustiert werden könnten, solange das Gesamtgefüge im Blick bleibt. Ohnehin werden sie nie einseitig vom Museum zu treffen sein, sondern berücksichtigen immer die Erwartungen oder auch konkreten Forderungen der Entscheidungsträger*innen wie Kommunalparlamenten oder sonstigen Gremien sowie Förderprogrammen. In der Regel weichen diese aber nicht vollständig ab von dem, was oben skizziert wurde, sodass sich die entsprechenden Überlegungen adaptieren lassen. Jedes Museum, jede Ausstellung, jedes Projekt ist anders und erfordert spezifische Ziele – allerdings bleibt die grundlegende Herangehensweise ähnlich.

1.4 Wie wird mit Zielen im Projektverlauf gearbeitet?

Ziele können beispielsweise dabei helfen, die Ausrichtung konkreter Arbeitsschritte zu überprüfen und Entscheidungen zu treffen. So kann etwa gezielt diskutiert werden, ob eine bestimmte inhaltliche oder gestalterische Entwicklung mit den Zielen übereinstimmt. Ist dies nicht der Fall, ist zu entscheiden, ob diese Entwicklung an die Ziele angepasst werden muss, oder ggf. auch die Ziele neu justiert werden müssen, da neue Erkenntnisse gewonnen wurden. In der Praxis ist entscheidend, dass nicht an einem Ziel festgehalten wird, weil es einmal so formuliert wurde, sondern dass immer wieder geschaut wird, ob die Ziele noch zum Projekt passen und umgekehrt. Das Ausstellungsmachen ist kein linearer Produktionsprozess, der immer nach demselben Schema abläuft, sondern eine komplexe Forschungs-, Gestaltungs- und Kommunikationsarbeit. Die Arbeit mit Zielen kann dabei helfen, diese Prozesse zu begründen, Arbeitsschritte zu strukturieren und immer wieder einen gemeinsamen Nenner zu finden.

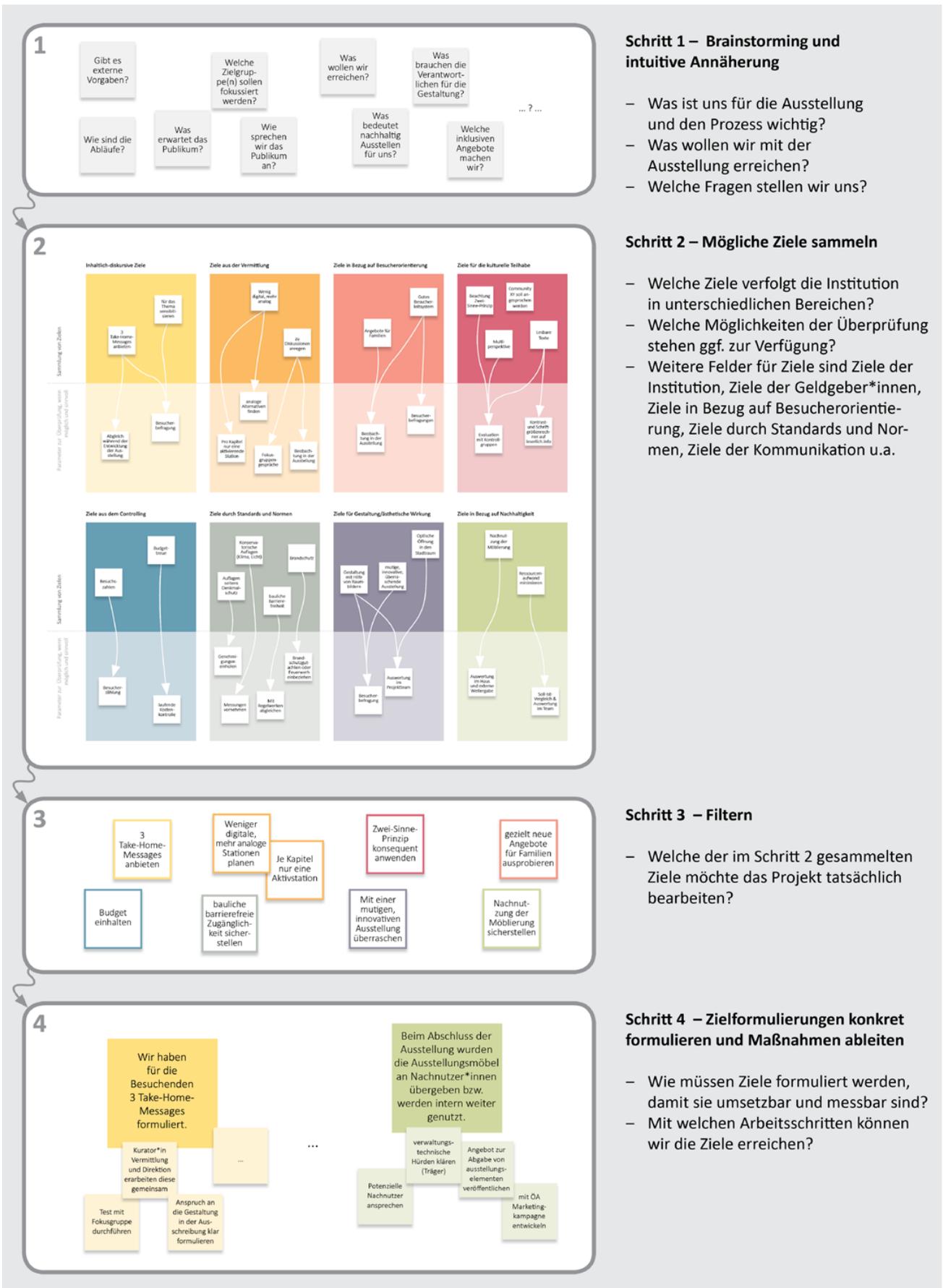
Beispiele:

1. Ein Thema soll nur in die Ausstellung aufgenommen werden, weil es der Liebling einzelner Beteiligter ist. Es dient jedoch keinem einzigen der gesetzten Ziele. Das Abgleichen mit den Zielen kann dabei helfen, den roten Faden wieder zu finden.
2. Alle sind beeindruckt von einem Gestaltungsvorschlag, tatsächlich entspricht er aber nicht der Zielsetzung (beispielsweise im Hinblick auf die Barrierefreiheit). Das Festlegen von Zielen schützt davor, zentrale Anliegen der Institution aus dem Blick zu verlieren.
3. Ein Objekt wird in das Zentrum der Gestaltung gesetzt, weil es schön oder dramatisch ist. Es ist aber weder ein Leitobjekt noch hat es einen angemessenen Informationswert. Der Abgleich mit den Zielen kann dabei helfen, inhaltliche Klarheit zu gewinnen.

1.5 Ziel erreicht? – Überprüfung und Messung

Die Eröffnung der Ausstellung zieht lange Zeit die gesamte Aufmerksamkeit des Projektteams, der Entscheidungsträger*innen und der Öffentlichkeit auf sich. Arbeitsbelastung und Druck steigen, je näher der Termin rückt. Sie ist ein zentraler Meilenstein – der Bau ist abgeschlossen und der Publikumsbetrieb beginnt. Auch einige Ziele sind damit erreicht und können abgehakt werden. Die Planungs- und Bauarbeiten werden nun endgültig abgerechnet, die Mittel dafür fließen ab. Die eigentliche Bewährungsprobe aber beginnt erst jetzt: Erfüllt die Ausstellung die Erwartungen? Gefällt sie dem Publikum? Und damit fängt die summative Evaluation an. Es gilt, die Besucher*innen zu beobachten, die Befunde festzuhalten und zu analysieren, Interviews zu organisieren und durchzuführen, ggf. Fragebögen zu verteilen und auszuwerten. Entscheidend ist dabei, Methoden zu wählen, die ein möglichst realistisches Bild liefern und die auch geeignet sind, Schwachstellen der Ausstellung zu zeigen. Diese müssen nicht immer aufwendig sein. Ein kurzer Bogen mit wenigen aussagekräftigen Fragen bringt mehr als einer, der alle Aspekte berücksichtigen will, dadurch aber vielleicht zu lang wird. Nur einige Tage mit wachen Sinnen in der Ausstellung zu verbringen und das Publikum zu beobachten, kann schon sehr viele Einsichten liefern. Auch hier muss sich jedes Museum die jeweils pragmatisch handhabbaren Ansätze erarbeiten und den Mut haben, auszuprobieren, aus Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Zu jeder Ausstellung gehört ein Abschlussbericht. Und erst mit ihm endet das Projekt. Womöglich ist die Ausstellung dann schon längst verschwunden, der interne Lernprozess aber läuft weiter. Und für diesen ist es wichtig, die Ergebnisse der Ausstellung im Zusammenhang zu dokumentieren, darunter auch, welche Ziele erreicht und welche verfehlt wurden. Ein formeller Bericht, der im Idealfall sowohl mit dem Projektteam als auch mit den Entscheidungsträger*innen besprochen wird, signalisiert die Bedeutung der Ergebnisse und die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzung mit ihnen.



Schritt 1 – Brainstorming und intuitive Annäherung

- Was ist uns für die Ausstellung und den Prozess wichtig?
- Was wollen wir mit der Ausstellung erreichen?
- Welche Fragen stellen wir uns?

Schritt 2 – Mögliche Ziele sammeln

- Welche Ziele verfolgt die Institution in unterschiedlichen Bereichen?
- Welche Möglichkeiten der Überprüfung stehen ggf. zur Verfügung?
- Weitere Felder für Ziele sind Ziele der Institution, Ziele der Geldgeber*innen, Ziele in Bezug auf Besucherorientierung, Ziele durch Standards und Normen, Ziele der Kommunikation u.a.

Schritt 3 – Filtern

- Welche der im Schritt 2 gesammelten Ziele möchte das Projekt tatsächlich bearbeiten?

Schritt 4 – Zielformulierungen konkret formulieren und Maßnahmen ableiten

- Wie müssen Ziele formuliert werden, damit sie umsetzbar und messbar sind?
- Mit welchen Arbeitsschritten können wir die Ziele erreichen?

Abbildung 1.6-1: Toolbox für den Prozess der Zielfindung
 Inhaltlich erarbeitet von Nicola Janusch, Astrid Klinge und Kathrin Meyer

1.6 Ein Praxistool

Die Toolbox für den Prozess der Zielfindung, siehe Abbildung 1.6-1, zeigt ein Vorgehen, wie das Projektteam sich der Zielfindung in vier Schritten nähern kann.

Für jedes Projekt und jeden Kontext muss neu gefragt werden:

Ist das Vorgehen für uns geeignet?

Wie können wir es für unsere Zwecke anpassen oder weiterentwickeln?

Fazit

Lässt man sich auf den Ansatz der klaren und transparenten Zieldefinition und -evaluation ein, verändert das sehr tiefgreifend die Sichtweise auf die eigene (Ausstellungs-)Arbeit. Es bedeutet auch, die Komplexität einer Ausstellung für andere sichtbar zu machen und zu zeigen, wie anspruchsvoll ein solches Projekt ist. Konkreter ist damit auch verbunden, die Ausstellungsarbeit im Hinblick auf ihr Endergebnis hin zu denken und klar zu benennen, was die Institution auf verschiedenen Ebenen mit dem Projekt erreichen will und schließlich erreicht hat – und was nicht. Damit verbindet sich ebenfalls der Wunsch, die Vermittlungsleistung einer Ausstellung überprüfbar zu machen. Das mag auf den ersten Blick irritierend erscheinen, auf den zweiten vielleicht sehr anspruchsvoll. Die Mühe lohnt sich aber ohne jeden Zweifel und öffnet den Weg zu einer langfristigen Weiterentwicklung der eigenen Ausstellungen, der gemeinsamen Arbeit des Teams und aller seiner Mitglieder.

Konsequent wäre es deshalb, die Auseinandersetzung mit den Ausstellungszielen auch öffentlich zu führen. Mit einem partizipativen Ansatz kann etwas das Publikum einbezogen werden. Wenn das (noch) nicht gelingt, wären Journalist*innen sowie Kolleg*innen aus anderen Häusern wichtige Ansprechpersonen, um das eigene Vorgehen zu reflektieren. Das gilt genauso für Entscheidungsträger*innen aus Verwaltung und Politik. Wenn die Museen ihre Ziele, die gewählten Evaluationsmethoden und deren Ergebnisse veröffentlichen, werden sie diskutierbar. Eine solche Öffentlichkeit ist eine gute Instanz, um ambitionierte Arbeit zu erkennen und zu fördern. Das setzt eine konstruktive Fehlerkultur in der Kulturpolitik, der Öffentlichkeit und den Museen selbst voraus, da auch Scheitern erkennbar würde. Der Gewinn liegt darin, die vielfältigen und wichtigen Leistungen von Museen und ihre Erfolge klar zu zeigen und nachhaltige Lernprozesse zu verankern, ja sogar die Weiterentwicklung der Museen als Ziel und Selbstverständlichkeit fest zu etablieren.

Praxisbeispiel 1

Ausstellungsarbeit in der DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund.
Leitung der Abteilung Ausstellungen: Dr. Bernd Holtwick.

Ausstellungen und ihre Ziele in der DASA Dortmund – Pragmatismus mit Perspektive

Bernd Holtwick

Warum wollte die DASA sich Ziele setzen?

Die DASA Arbeitswelt Ausstellung ist in vielerlei Hinsicht ungewöhnlich. So gehört sie beispielsweise zur Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und wird dadurch direkt durch den Bund finanziert. Damit verbunden ist ein Arbeitsauftrag, der in einem Erlass formuliert wurde: „Die BAuA unterhält mit der DASA ein Ausstellungshaus, um die Öffentlichkeit durch eine wissenschaftsbasierte Dauerausstellung, Wechsel- und Wanderausstellungen und Veranstaltungen über die Arbeitswelt, ihren Stellenwert für Individuum und Gesellschaft sowie über die Bedeutung menschengerechter Gestaltung und den Wandel der Arbeit aufzuklären.“

Auf 13.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche präsentiert die DASA in Dortmund seit 1993 Arbeitswelten von gestern, heute und morgen. Sie zeigt selbst entwickelte sowie von Externen erarbeitete Wechselausstellungen zum gesetzten Themenfeld. Im Hintergrund steht dabei immer die Frage nach der Sicherung zentraler menschlicher Werte in der Arbeitswelt, wie zum Beispiel Gesundheit oder Würde.

Diese inhaltliche Ausrichtung begrenzt die Spielräume, erlaubt aber immer noch ein breites Spektrum von Themen. Sie hat sich als tragfähige Grundlage für die Arbeit der DASA bewährt und ist im Team akzeptiert, ja verinnerlicht. Die Ausstellungen haben damit für die DASA von Beginn an die Funktion eines Mediums gehabt – sie sollen Botschaften transportieren und Menschen zum Nachdenken, besser noch zu Verhaltensänderungen motivieren. Daraus ergeben sich direkt die Fragen, inwieweit das gelingt und was vielleicht verbessert werden kann. Diese stellt sich die DASA intern und auch die Leitung der BAuA, sie werden aber auch von außen herangetragen. Der Bundesrechnungshof verlangt beispielsweise eine Erfolgskontrolle.

Die einfachste Form ist die Zählung der Besuche, um damit die Attraktivität der Dauerausstellung und der verschiedenen Wechselausstellungen zu messen. Das liegt nahe, ist aber gleichzeitig unbefriedigend, weil die reine Zahl nicht verrät, ob die Ausstellung beim Publikum etwas bewirkt hat. Deshalb hat sich die DASA vorgenommen, diese simple quantitative Zielgröße durch andere zu ergänzen. Dahinter steht die Motivation, sich nicht auf verkaufte Eintrittskarten reduzieren zu lassen und den Wert und die Relevanz von Ausstellungen umfassender zu zeigen.

Wie wurden die Ziele bestimmt?

Die grundlegende Idee war es, die ökonomischen Ziele (v.a. Einnahmen, Besuchszahlen) zusammen darzustellen mit den Botschaften, welche die Ausstellung

vermitteln sollte, und ihren intendierten Wirkungen auf die Besucher*innen. Dabei ging es zunächst um eine Systematisierung der Ziele, die man als „äußeren Rahmen“ einer Ausstellung bezeichnen könnte. Sie prägen die Arbeit an der Ausstellung, werden aber oft nicht im Zusammenhang gesehen. Konkret sind das in der DASA:

Ziele der DASA	Indikatoren
Einhaltung des definierten Budgets	Kostenträger inkl. Arbeitszeit
Einhaltung des definierten Zeitrahmens	Zeitplan, Eröffnungstermin und Meilensteine
Erreichung der avisierten Besuchszahl	Besuchszählung
(ggf.) Wanderschaft der Ausstellung	Buchungen der Ausstellung durch andere Häuser
Betriebssicherheit	Abnahmeprotokolle
hohe Betriebsstabilität	Rückmeldung von Werkstätten und Aufsichten
Eignung für geführte Gruppen	Rückmeldung von Moderator*innen und Aufsichten
Barrierefreiheit (definierte Zugänglichkeit/ Benutzbarkeit durch Personen mit Seh-, Hör-, Mobilitäts- und kognitiven Einschränkungen)	Dokumentation Praxistest durch Menschen mit Beeinträchtigungen

Zusätzlich müssen in der DASA auch Inhalt und Gestaltung der Ausstellung eine Reihe von Anforderungen erfüllen. Auch hier ging es mehr um die Systematisierung dessen, was die DASA-Ausstellungen bereits leisten, als um neue Aspekte:

Ziele der DASA	Indikatoren
hohe Qualität der Inhalte	
klarer Bezug zum Auftrag der DASA	Bewertung des Beirats und der BAuA-Leitung
hohe Attraktivität des Themas	Resonanz in der Presse
Korrektheit der wissenschaftlichen Grundlagen	Rückmeldung von Fachwissenschaftler*innen in der BAuA und extern
Ausstellungskonzept erfasst die zentralen Aspekte des Themas	Teamdiskussion und Bewertung durch DASA-Leitung
Ausstellungskonzept nimmt die Komplexität des Themas auf	Teamdiskussion und Bewertung durch DASA-Leitung
stimmige und ästhetische Gestaltung	
Unterstützung der gewünschten Sichtweisen auf die Inhalte (kognitiv)	Teamdiskussion und Bewertung durch DASA-Leitung
Unterstützung der gewünschten Verhaltensweisen der Besucher*innen (Objektschutz; Sitzflächen)	Besucherbeobachtung; Rückmeldung der Aufsichten
zeitgemäße Ästhetik	interne Bewertung

Die DASA hat ihre Wirkungs-Ziele von der Perspektive der Verkaufsargumente her formuliert: Was bewegt Menschen zum Besuch der DASA? Extrem hilfreich war für diesen Teil der Zieldefinition die regelmäßige und standardisierte Befragung des Publikums der Dauerausstellung und der bedeutendsten Wechsellausstellungen. Sie lieferte wichtige Hinweise auf das, was die Besucher*innen in der DASA suchen und schätzen.

Ziele der DASA	Teilziele
Außergewöhnliche Besuchererlebnisse	Außergewöhnliche Exponate Hohe Funktionalität der Hands-On-Stationen Flow-Erlebnisse ⁷
Gemeinsame Aktivitäten von Klein-Gruppen	Altersübergreifende Angebote Thematisch fokussierter Austausch Infrastruktur für Interaktion (z.B. geeignete Sitzmöbel oder Platz für Austausch und gemeinsames Tun)
Gute Wissensvermittlung	Neue Informationen (bis Expertenniveau) Leicht verständliche Darstellungen Aufbereitung von Inhalten auch für Kinder attraktive Medienstationen
Gute Raumerfahrung	Funktionalität Barrierefreiheit Intuitive Orientierung Motivierend Ästhetik aus Besuchersicht

Wie werden die Ziele überprüft?

Grundsätzlich werden für alle Ausstellungen, die die DASA selbst konzipiert und produziert, die oben aufgelisteten Ziele mit konkreten Werten versehen – leicht nachvollziehbar beim Budget oder der Besucherzahl. Komplizierter ist das Vorgehen für die Wirkungsziele. Auch hier profitiert die DASA von der jahrelangen Erfahrung mit Besucherforschung. Alle Teilziele sind schon im Hinblick darauf formuliert, welche Evaluationsmethoden Aufschluss über ihre Erreichung geben können. Für viele eignet sich die standardisierte Befragung mittels Fragebogen. Dieser enthält Fragen, die sich als aussagekräftig für bestimmte Teilziele erwiesen haben und für die ein Zielwert festgelegt wird. Ob das Publikum neue Informationen gewonnen hat, wird beispielsweise direkt erfragt. Der Zielwert kann etwa lauten, dass 65% die Frage mit „trifft zu“ und weitere 30% mit „bedingt“ beantworten.

Manches lässt sich allerdings nicht quantifizieren und erfordert qualitative Methoden. Nach einiger Erprobung erscheint es am hilfreichsten, vorab in einem Grundrissplan der Ausstellung festzulegen, welche Bereiche am häufigsten und intensivsten besucht werden sollen. Die Beobachtung des Publikums zeigt dann, inwieweit das zutrifft und ob die Verhaltensweisen den Erwartungen entsprechen – und damit z.B. bestätigen, dass die Medienstationen attraktiv genug waren.

Am schwierigsten ist es zu ermitteln, welche Inhalte der Ausstellung die Besucher*innen mitgenommen haben. Die DASA hat dazu Interviews und begleitete Ausstellungsrundgänge durchgeführt, die spannende Einblicke lieferten, jedoch sehr aufwendig in der Durchführung sind. Die Suche nach aufschlussreichen und gleichzeitig einfachen Methoden ist noch nicht abgeschlossen.

7 Vgl.: [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie)), (zuletzt abgefragt am 15.5.2022).

Was ist der Horizont?

Die DASA betrachtet Ausstellungen nicht als Selbstzweck, sondern als eine Möglichkeit, die eigenen Botschaften zu transportieren. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das gut funktioniert. Trotzdem wäre es grundsätzlich auch denkbar, andere Medien anstelle einer Ausstellung zu wählen. Deshalb bleibt es eine ständige Herausforderung, die Ausstellungen kritisch zu prüfen und weiter zu entwickeln. Das wiederum gilt nicht nur für die DASA, sondern für alle, die Ausstellungen konzipieren, bauen und zeigen. Was bringt/nützt/bewirkt eine Ausstellung? Warum braucht man sie überhaupt? Und später: Hat sie erreicht, was sie sollte? Sich dieser Herausforderung zu stellen und die Fragen auch öffentlich sichtbar zu beantworten, sollte Teil eines professionellen Kulturmanagements sein.

Praxisbeispiel 2

Neukonzeption der Dauerausstellung
im Friedrich-Ludwig-Jahn-Museum, Freyburg/Unstrut.
Projektlaufzeit von 2019 bis 2021.
Museumsleitung: Manuela Dietz.
Ausstellungskonzeption: INSEL + MEILE Museumskulturen, Leipzig.

Wünsche und Ziele oder Schwerstarbeit, die sich lohnt – wie man sich am Anfang darüber klar wird, was man eigentlich erreichen will

Astrid Klinge

Warum war eine Zielsetzung notwendig?

Das Friedrich-Ludwig-Jahn Museum in Freyburg (Unstrut) steht vor der Aufgabe, eine grundlegende Sanierung und Erweiterung des Museumskomplexes zu gestalten sowie eine neue Dauerausstellung zu erarbeiten.

Mit der Person „Turnvater Jahn“ als Gegenstand und einer Ausstellung in dessen ehemaligen Wohnhaus als einem Gebäude mit Bezug zur Jahn-Rezeption inkl. seiner Grabstätte und weiterer authentischer Jahn-Orte in der Stadt, steht das Museum im Spannungsfeld von Frühnationalismus, Turn- und Sportgeschichte und gegenwärtigen Debatten um Identität, Deutungshoheiten, Geschichtsrevisionismus und kollektivem Erinnern.

Bereits im Vorfeld der dazu notwendigen Ausschreibung überlegte das Museum intensiv, was die neue Ausstellung leisten soll. Dazu wurden grundlegende Fragen zum Selbstverständnis des Museums gestellt, z.B.: Wie kann künftig die museale Praxis weiterentwickelt werden, welchen Platz wird das Museum künftig in der Kultur- und Bildungslandschaft einnehmen? Was für eine Art Museum wollen wir künftig sein? Braucht es unser Museum überhaupt noch und wenn ja, wozu?

Die Museumsleitung zog dazu neben dem Vorstand des Trägervereins auch früh die Kommune als Eigentümerin der Immobilie, den Landkreis und das Land als kulturpolitische Akteure und potenzielle Fördermittelgeber*innen hinzu. Zusätzlich wurde die Berufung eines wissenschaftlichen Beirates forciert. Und schließlich eine Agentur mit der Erstellung einer Ausstellungskonzeption beauftragt.

Wie kam man zu den Zielen?

Die zentralen Leitbildgedanken des Trägers bildeten den Ausgangspunkt für die Zieldefinitionen: Das Museum versteht sich als Impulsgeber, der zum Nachdenken anregt und die Besuchenden einlädt, sich mit ihm auf Spurensuche zu begeben. Es versteht sich als lernendes Museum. Die Angebote des Museums richten sich daher nicht zuerst an Fachbesucher, sondern an Menschen mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen. Aus seinem Selbstverständnis heraus, soll im Museum ein demokratischer Umgang mit unterschiedlichen Meinungen gepflegt werden.

Die Zieldefinitionen zur Ausstellung wurden aus diesem Selbstverständnis abgeleitet. Dies erfolgte in mehreren ausführlichen Gesprächsrunden und Diskussionen innerhalb des Museumsträgers und des wissenschaftlichen Beirats. Letzterer wurde, mit Vertreter*innen von Fördermittelstellen sowie Vertreter*innen aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Museum, bewusst breit und auch fachlich multiperspektivisch aufgestellt.

Welche Ziele wurden definiert?

Als Ergebnis eines intensiven Austauschs der Beteiligten wurden auf Basis der Fragen zum Selbstverständnis des Museums u.a. folgende Ziele für die Ausstellung gesetzt:

Strategische Ziele der Einrichtung

- Leben und Wirken Jahns in seiner Zeit sowie Wandel und Entwicklung der mit ihr verbundenen Rezeption anschaulich darstellen
- Ort des Diskurses und Verweilens werden
- Ideen und Impulse der Besucherschaft aufnehmen
- Ziele in Hinblick auf Anspruch und Qualität der Ausstellung
- Anregende Wirkung auf Besucher*innen
- Moderne, neutrale und offene Ästhetik
- Stark visuell und bildhaft (mediale Szenografie und narrative Inszenierungen)
- Verzicht auf historisierende Erzählung und ausladende Texte
- Dem Wohnhaus als authentischem Ort (und selbst größtem Exponat) gerecht werden
- Reduktion: wenige, sorgfältig ausgewählte Objekte, Minimum an gedrucktem Text, pointierter Einsatz an Multimedia
- Spielerische Vermittlung an Kinder, partizipative Elemente und Vertiefungsmöglichkeiten für Jugendliche und Erwachsene
- Größtmögliche Barrierefreiheit

Inhaltliche Ziele

- Darstellung Jahns als eine Person, an der man sich „reiben“ kann
- Betrachtungen zu Zeit und Zeiten (Lebenszeit und Rezeption)
- Verbindung zur Geschichte des Ortes (Institutionengeschichte)
- Warum beschäftigen wir uns heute noch mit diesem Menschen? (Intro)
- In welcher Zeit wirkte er? (Zeitbild um 1800)
- Warum erlangte er schon zu Lebzeiten große Bekanntheit; was machte sein Handeln und seine Wirkung aus? (Geschichtlichkeit)
- Wie wurde nach dem Tod mit der Person und seinem Lebenswerk umgegangen? (Rezeptionsgeschichte)
- Wer rezipiert ihn heute und wie? Wie sehen Besucher*innen diesen Menschen? (partizipativer Teil der Ausstellung)

Vermittlungsziele

- Aspekte aufzeigen, statt Themen abzuarbeiten
- Zu Fragen anregen, statt Fragen beantworten
- Besucher*innen zur quellenkritischen und differenzierten Betrachtung von Sachverhalten anregen, befähigen und sie ermuntern, eigenständig Position zu beziehen

Die Ziele wurden vorab verbindlich durch Träger und Beirat verabschiedet und fanden dann Eingang in die Ausschreibungsunterlagen. Weitere Zieldefinitionen waren ausdrücklich im Rahmen der Ausstellungskonzeption zu erbringen, so etwa die übergeordnete Zielformulierung der Ausstellung, die Formulierung von Vermittlungszielen und die genaue Zielgruppenbenennung.

Wie wurde bzw. wird mit den Zielen im Prozess weitergearbeitet?

Die wichtigsten Ziele des Museums bzw. Trägers wurden im Rahmen der Initiierungsphase gesetzt. Die inhaltliche Konzeption wurde dann in zwei Schritten nacheinander ausgearbeitet: Grobkonzept und Feinkonzept. Die Ziele waren für die Entwicklung des Grobkonzepts bindend und maßgebliche Prüfsteine für alle gesammelten Ideen. Das Grobkonzept wurde im Beirat auf die formulierten Zielsetzungen hin geprüft, diskutiert und schließlich verabschiedet. In der sich anschließenden Ausarbeitung des Feinkonzepts waren die entscheidenden Weichen also bereits gestellt.

Die inhaltliche Konzeption wählt beispielsweise als Erzählung die Entwicklung und stete Veränderung des „Bild vom Menschen“. Die Ausstellung geht den unterschiedlichen Ideen nach, den Mensch zu formen, zu (be)nutzen, zu optimieren – durch die Zeiten hindurch. Diese Annäherung schafft eine menschlich-persönliche Ebene und ist anschlussfähig für heutige gesellschaftliche Phänomene und Fragestellungen der Besucher*innen. Sie trägt dem Ziel Rechnung, einen starken Fokus auf die Rezeptionsgeschichte zu legen und von Fragen vom „Heute“ aus zu stellen.

Die Konzeption gibt wenige Leitexponate vor, jeweils kombiniert mit einer Leitfrage und einer Inszenierungsidee. Damit zahlt sie auf mehrere Ziele ein, wie z.B. „starke visuelle und bildhafte Wirkung“, „Zu Fragen anregen statt Fragen beantworten“, „Reduktion: wenige, sorgfältig ausgewählte Objekte, Minimum an gedrucktem Text“.

Um das Ziel „größtmögliche Barrierefreiheit“ zu erreichen, wurde im Prozess deutlich, dass das Thema Inklusion zunächst grundlegend bearbeitet werden muss. Daher wurde zusätzlich die Erarbeitung eines Inklusionskonzeptes für das gesamte Museum (nicht nur die Ausstellung) angeschoben und verwirklicht.

Das Ziel, dem „Wohnhaus als authentischem Ort (und selbst größtem Exponat) gerecht“ zu werden war aufgrund des geringen zur Verfügung stehenden Platzes und starker Überformung der ursprünglichen Wohnsituation schwer zu erreichen. Die Konzeption wählt daher ein Augmented Reality Format, das hier die Möglichkeit bietet, das Haus in unterschiedlichen Bauphasen konkret anhand von Bauzeichnungen, Fotos und Simulationen zu erleben, was dem genannten Ziel entspricht und zusätzlich die Ausstellungsräume entlastet.

Für Museum und Agentur galten die Ziele als handlungsleitend und konnten als „Leitplanken“ im Prozess immer wieder herangezogen werden. Durch den begleitenden Diskurs im Beirat wurden sie im Fokus aller Beteiligten gehalten und, wo nötig, weiter geschärft.

Insbesondere bei schwierigen inhaltlichen Entscheidungen (z.B. Raumaufteilung, Besucherleitung, Atmosphäre/Anmutung, Auswahl konkreter historischer Themen) konnten die verschiedenen Ideen mittels der zu Beginn definierten Ziele überprüft und bewertet werden.

Im Ergebnis steht eine Ausstellungskonzeption samt Exponatliste und Vorschlag für das Raumprogramm der neuen Ausstellung.

Für die nun folgende Planung sollte es idealerweise nicht mehr nötig sein, die vereinbarten Ziele noch einmal grundlegend zu diskutieren. Vielmehr stellt das Feinkonzept die Grundlage für die Ausstellungsgestaltung dar und wird wiederum Teil der entsprechenden Ausschreibung. So überträgt sich die „Leitplanken-Funktion“ der anfänglichen Zielsetzungen weiter in die nächste Phase.

Praxisbeispiel 3

Sonderausstellung

„Von Pflanzen und Menschen. Ein Streifzug über den grünen Planeten“.

Deutsches Hygiene-Museum Dresden, 19. April 2019 bis 13. März 2020.

Kuratorin und Projektleitung: Kathrin Meyer.

Gestaltung: Funkelbach. Büro für Architektur + Graphikdesign, Leipzig.

Die Bedeutung von Zielen für die kuratorische Arbeit

Kathrin Meyer

Welche Ziele leiten die Ausstellungsarbeit am Deutschen Hygiene-Museum?

Die Ausstellungen des Deutschen Hygiene-Museums Dresden (DHMD) richten sich an ein breites Publikum. Pro Jahr eröffnen hier zwei bis drei interdisziplinäre Themasausstellungen, die jeweils rund 800 Quadratmeter Ausstellungsfläche bespielen. Im Folgenden geht der Text auf die Ziele der Sonderausstellung „Von Pflanzen und Menschen. Leben auf dem grünen Planeten“ ein, die zwischen 2017 und 2019 am Deutschen Hygiene-Museum konzipiert und verwirklicht wurde. Der Text ist aus der kuratorischen Perspektive geschrieben.

Die drei großen Zielsetzungen aller Ausstellungen des DHMD ergeben sich aus dem Profil des gesamten Museums: 1. Gegenwartsbezug: Das DHMD begreift sich als Ort, der die kulturellen, sozialen und wissenschaftlichen Umwälzungen unserer Zeit zur Diskussion stellt. 2. Erreichen eines breiten Publikums: Komplexe Inhalte sollen so inszeniert und vermittelt werden, dass sie anknüpfungsfähig für Besucher*innen unterschiedlicher Altersgruppen und Wissensstände sind. 3. Weiterentwicklung des Mediums Ausstellung: Jede Bearbeitung eines Themas ist zugleich Arbeit am Medium Ausstellung, also an der Reflexion und Erweiterung seiner Möglichkeiten, einzigartige Erlebnisräume zu schaffen, Fragen aufzuwerfen und ungewöhnliche Zugänge zu Themen zu eröffnen.

Darüber hinaus setzt sich jedes Projektteam Ziele, die mit dem jeweiligen Thema besonders gut erreicht werden können. Der Text unterscheidet hier also zwischen den allgemeinen, projektübergreifenden Museumszielen, an denen sich die Ausstellungsarbeit ganz grundsätzlich ausrichtet, sowie den Projektzielen, die aufgrund der spezifischen Thematik angesteuert werden.

Wie wurde sichergestellt, dass das Ausstellungsprojekt die Museumsziele erfüllt?

Inwiefern das Ausstellungsprojekt die allgemeinen Museumsziele berücksichtigt, wurde in regelmäßigen abteilungsübergreifenden Arbeitsgesprächen abgeglichen. Das kuratorische Team gab etwa alle sechs Wochen einen Überblick über den Arbeitsstand des Projekts und stellte ihn zur Diskussion. An diesen Treffen beteiligt waren die Museumsleitung, die Abteilungsleiter*innen der Öffentlichkeitsarbeit, der Abteilungen Wissenschaft/Veranstaltungen, Bildung und Vermittlung sowie Kooperationen. Bei diesen offenen Diskussionsrunden ging es im Wesentlichen darum,

Stärken und Schwachstellen zu benennen, auf Unschärfen aufmerksam zu machen und zu prüfen, ob die drei Hauptziele des DHMD (Gegenwartsbezug, Publikumsorientierung, Arbeit am Medium Ausstellung) ausreichend berücksichtigt werden. Wiederkehrende Ansatzpunkte dieser Sitzungen waren beispielsweise: Welche Themen stellt das Projekt in den Mittelpunkt und warum? Konkret: Auf welche Weise werden Klimawandel und der Verlust von Biodiversität thematisiert? Welche Exponate, Themen oder Methoden verknüpfen die Themen der Ausstellung mit dem Leben der Besucher*innen? Wie werden sie in die Ausstellung einbezogen? Wie können sie interagieren, sich beteiligen, sich informieren? Welche Vermittlungsziele formulieren die Kapitel der Ausstellung und welche die Ausstellung insgesamt? Welche zentrale Idee oder Frage sollen die Besucher*innen mitnehmen? Wie spielen Gestaltung und Erzählung zusammen? Welche ungewöhnlichen Zeigeformen entwickelt die Ausstellung, die spezifisch für genau dieses Thema sind? Das Ziel dieser Runden war es, das Projekt durch kritische Fragen voranzutreiben und es inhaltlich und formal zu schärfen. Dabei wurden keine Bewertungsbögen abgehakt, sondern es ging ganz klar darum, die produktive Reibung der Diskussion zu pflegen und dem Projekt aus den verschiedenen Bereichen heraus zu spiegeln, wo es steht. Im Nachgang dieser Sitzungen fokussierte das kuratorische Team Recherche-Schwerpunkte neu, spitzte Fragestellungen zu, strich Teilaspekte oder überarbeitete das komplette Konzept.

Wie wurden die Projektziele erarbeitet und wie wurde mit ihnen gearbeitet?

Das kuratorische Team bestand aus drei Personen: Kuratorin/Projektleiterin sowie zwei kuratorisch-wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, in den letzten Monaten eine Projektassistentin. Ein Großteil der gemeinschaftlichen kuratorischen Arbeit bestand darin, Themenschwerpunkte zu definieren, zu gewichten und die Dramaturgie zu entwickeln. Sich auf Ziele zu verständigen erleichtert den Einstieg und die Fokussierung: Ziele schaffen eine gemeinsame Grundlage, einen Rahmen und eine Richtung. Methodisch arbeitete das kuratorische Team zum Beispiel immer wieder damit, die Idee der Ausstellung auf den Punkt zu bringen, also in einem Satz zu formulieren, worum es in der Ausstellung geht und warum sie gemacht wird. Diese schlichte Übung wurde in verschiedenen Arbeitsphasen wiederholt, mal in der Gruppe, mal allein. Ihr Nutzen liegt darin, aus dem Labyrinth der Recherchedetails zur Vogelperspektive zu wechseln und zu klären: Was wollen wir mit genau dieser Ausstellung erreichen? Was wollen wir erzählen und warum? Welches erzählerische Potenzial birgt dieses Thema in unserem aktuellen Kontext? Was wurde über dieses Thema (so) noch nicht erzählt? Ganz konkret fragten wir uns in diesem Fall, was die Ausstellung im Hinblick auf die Wahrnehmung der Pflanzenwelt bewirken soll. Als Basisziel definierten wir, Pflanzen als eigenständige Lebewesen zu zeigen, von deren Existenz (und Gedeihen) die Menschheit abhängt. Die Ausstellung sollte das „Pflanzenbewusstsein“ stärken und für die Beschaffenheit sowie die kulturelle und ökologische Bedeutung der Flora der unmittelbaren Umgebung sensibilisieren. Sie sollte die Relevanz der oft übersehenen Pflanzenwelt zeigen, um anthropozentrische

Sichtweisen infrage zu stellen. Das Maximalziel war, dass die Besucher*innen ihre eigene Beziehung zur nicht-menschlichen Welt reflektieren und möglicherweise neu justieren.

Das Stärken des Pflanzenbewusstseins begann bereits mit dem Erscheinungsbild der Ausstellung. Die Displays der drei Ausstellungskapitel waren den Teilen einer gigantischen Blume nachempfunden: Die Besucher*innen bewegten sich wie winzige Insekten entlang der Wurzel, des Stängels bis zur Blüte. Das letzte Kapitel mit dem szenografischen Bild der Blüte fokussierte ökologische Fragestellungen und skizzierte das ambivalente Verhältnis des Menschen zur Flora: Von der historischen Begeisterung für Tulpen über die umsichtige Kultivierung inklusive Förderung ihrer Pilz- und Insektenpartner im Garten bis hin zur Bekämpfung von „Unkraut“ aufgrund weltvergessener Ordnungsliebe.

Aufgrund der zahlreichen Urban Gardeners, Kleingärtner*innen und anderer Pflanzenenthusiast*innen in der Stadtgesellschaft ergriffen die Abteilungen Bildung und Vermittlung sowie Wissenschaft zudem die Chance, Stadtgesellschaft und Museum über die Thematik der Pflanzen miteinander zu vernetzen: Von der Ausstellung ausgehend wurde ein Veranstaltungsprogramm mit urbanen Gärten durchgeführt, außerdem wurde der gepflasterte Vorplatz in Zusammenarbeit mit einer umwelpädagogischen Initiative mit einheimischen Wildpflanzen in Hochbeeten begrünt. Und schließlich verwandelte das kuratorische Team (auch zur praktischen Selbstbildung) einige brachliegende Beete des Museumsgartens in einen kleinen Küchengarten. Er wird als Schulgarten und von der Abteilung Bildung und Vermittlung weiter genutzt.

Wie wurde das Erreichen der Museums- und Projektziele überprüft?

Ob die gesteckten Ziele erreicht wurden (oder ganz andere), sollte am Ende jedes Projekts besprochen werden, damit die Institution lernen und sich weiter entwickeln kann. Gerade dieser Schritt aber wird meistens nicht mehr gemacht, da die Beteiligten erschöpft sind, die Dokumentation beginnt und schon das nächste Projekt vor der Tür steht. Im Fall der Ausstellung „Von Pflanzen und Menschen“ sollte zudem eine qualitative Evaluation in Kooperation mit einer Hochschule stattfinden. Eine Gruppe von Studierenden hatte eine Befragung in zwei Schritten (eine vor Ort, eine zu einem späteren Zeitpunkt, um die „Nachwirkungen“ der Ausstellung in den Blick zu bekommen) entwickelt, mit der erhoben werden sollte, ob sich durch den Ausstellungsbesuch die Sichtweise auf die Umwelt verändert hat. Leider konnte dieses für März 2020 geplante Projekt wegen der Corona-Pandemie nicht mehr durchgeführt werden.

Keines der in diesem Text angesprochenen Ziele lässt sich quantitativ messen. Dennoch ist es unverzichtbar, solche Ziele zu formulieren. Sie sind der Kompass, mit dessen Hilfe das Projektteam sich orientiert. Sie motivieren, geben Diskussionen eine Richtung und dem Kuratieren einen Rahmen. Es ist entscheidend für das Gelingen einer Ausstellung (oder auch für ihr produktives Scheitern), dass es in der

Projektarbeit Raum dafür gibt, Ziele, Fragen und Thesen zu diskutieren. Also Raum, der nicht mit Terminen und dem Abarbeiten von To-do-Listen gefüllt ist, sondern in dem die Gedanken und Gespräche schweifen dürfen, in dem Neugier und Zweifel kultiviert werden können. In dem es Platz gibt für Widersprüche, Zaudern und das Aushalten des „Noch-Nicht“. Die Magie einer Ausstellung entsteht in diesen Zwischenräumen – angetrieben durch Reibung, durch die gemeinsame fragende Suche nach dem Ungedachten und ermöglicht durch das Vertrauen aller Beteiligten in den Prozess.

**DAS AUSSTELLUNGS-
PROJEKT IN VIER PHASEN**

Das Ausstellungsprojekt in vier Phasen

In diesem Teil des Handbuchs werden die vier Phasen eines Ausstellungsprojekts vorgestellt: Initiierungsphase, Planungsphase, Realisierungsphase, Betriebsphase und Abschluss. Hier werden jeweils detailliert die inhaltlichen Arbeitsschritte beschrieben, die teils aufeinander folgen, teils aber auch parallel zu erledigen sind. Dabei sind die Grenzen zwischen den Phasen fließend, und einige Aufgaben werden über mehrere Phasen hinweg weitergeführt. Die Gliederung in vier Abschnitte dient dazu, die teils sehr komplexen und ineinandergreifenden Prozesse übersichtlich und schrittweise darzustellen.

Anhand von Steckbriefen mit wichtigen Kenngrößen werden am Ende dieses Teils des Handbuchs einige Ausstellungen - Dauer-, Sonder- und Wanderausstellungen unterschiedlichster Komplexität vorgestellt, um das Spektrum des Erfahrungswissens aufzuzeigen, welches hier zusammengetragen wurde. Die Angaben können auch Orientierung liefern - beispielsweise für die Zusammensetzung des Projektteams und benötigte Kompetenzen oder Ressourcen wie auch für die Kosten- oder Zeitplanung eines Ausstellungsverhabens.

Im nächsten Teil des Handbuchs folgen dann die Aufgaben im Management von Ausstellungen. Darauf wird an verschiedenen Stellen in den Kapiteln über die Phasen bereits hingewiesen, sodass Leser*innen hier bei Bedarf einzelne Aspekte nachlesen oder vertiefen können.



1

Arbeit mit Zielgruppen

Objekt UID:

EIGENTUMER***:

INVENTARNR:

ABTEILUNG*:

OBJEKT:

STANDORT:

KÜNSTLER:

ObjektNr.:

BESCHRIEB: Eleonore Lang, Restauratorin in ihrer Werkstatt, BLM, Burgplatz

AUFNAHMEORT Motiv*:

HAUSARCHIV:

ZWECK:

PHOTO:

KONTAKT FOTO:

AUFTRGG:

DATUM:

BILDNAME:

PFAD**:

Standort Fotografieren/Ordnen: SW-NEG. EKTA COL-NEG.

Standort Diaschreiben/Platz für gerahmte Dias: KB DIA geordnet Leihe

2

Objektdatenblatt



3

Workshop zur Ausstellungsentwicklung



4

Restauratorische Begutachtung



5

Restauratorische Aufbereitung



6

Brainstorming zum Ausstellungsinhalt



7

Vorab-Evaluation

1. Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin/C. Kirchner 2. Braunschweigisches Landesmuseum, M. Kruzewski
 3. M. Weyer 4. und 5. Braunschweigisches Landesmuseum/A. Pröhle
 6. Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin 7. M. Weyer

2.1 Die Initiierungsphase

Wie eine Ausstellungsidee zum Projekt wird

Astrid Klinge

Die Initiierungsphase beginnt, wenn für das Museum durch das Projektteam und die Entscheidungsträger*innen (zum Beispiel Museumsleitung, Kurator*innen, Kolleg*innen der Bildung und Vermittlung, ggf. auch Stadtverwaltung, Vereinsvorstand u.a.) der Entschluss für eine Ausstellungsidee gefallen ist. Während die Ideenfindung zumeist noch informell zwischen den konzeptionell arbeitenden Kolleg*innen stattfindet, wird die Idee nun vom Projektteam mit weiteren, am Ausstellungsprojekt Beteiligten diskutiert und der weitere Prozess damit geöffnet. Diese Phase ist oft gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Enthusiasmus und Motivation, insbesondere wenn die Ideengeber*innen in die Entwicklung der Ausstellung aktiv eingebunden sind.

Mit der Entscheidung für ein Ausstellungsvorhaben wird ein komplexer Prozess gestartet, der professionell geplant und gesteuert werden muss. Diese frühe Phase ist entscheidend für die Gesamtausrichtung des Ausstellungsvorhabens, da hier Leitlinien festgelegt, grundlegende Ziele diskutiert und möglichst im Konsens verabschiedet werden.

Die Erstellung des Grobkonzepts ist eine wesentliche Aufgabe in der Initiierungsphase. Dieses Dokument fasst alle grundlegenden Zielsetzungen und bisherigen Erkenntnisse zusammen. Zentral sind folgende Bestandteile, die in diesem Kapitel näher erläutert werden:

- Formulieren der Ausstellungsidee
- Beschreiben der Relevanz für die Institution und die Gesellschaft
- Benennen von Zielen
- Identifizieren und Einbinden von Zielgruppen
- Definieren von Leitlinien für die inhaltliche Konzeption:
Themen, Fragen, Leitobjekte
- Zeitliche Einordnung in den Museums- und Ausstellungsbetrieb
- Aufzeigen der nötigen Kapazitäten und Kompetenzen
- Ausloten der Möglichkeiten zur Finanzierung und Förderung
- Identifizieren von Kooperationspartner*innen, Projektbeteiligten oder Interessengruppen
- Einschätzen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Projekts
- Zusammentragen aller relevanten Unterlagen

Das Grobkonzept ist Grundlage für die umfassende Kommunikation der Ausstellungsidee an alle in der Planungsphase zu beteiligenden internen und externen Akteur*innen und Stakeholder und dient sowohl der Information des Kollegiums, als auch der Gewinnung potenzieller Fördermittelgeber*innen. Begleitend sollten alle für das

Ausstellungsvorhaben relevanten und bereits vorliegenden Unterlagen zusammengetragen und verfügbar gemacht werden.

Ein auf allen Ebenen gut durchdachtes und umfängliches Grobkonzept kann die Ausstellungsidee fundiert kommunizieren. Träger*innen, Sponsor*innen, Zielgruppen, Fördermittelgeber*innen etc. können aus dem Grobkonzept Zweck, Ziel und Umfang des Ausstellungsprojekts klar herauslesen. Es ist damit ein wichtiges Instrument bei der Einwerbung von Fördermitteln und der Gewinnung von Unterstützer*innen.

Falls die weitere Konzeption und Planung teilweise oder ganz von externen Partner*innen oder mit deren Hilfe erfolgen soll, bildet das Grobkonzept die Grundlage für die zu erarbeitenden Leistungsbilder und Ausschreibungen in der Planungsphase, zum Beispiel für Kurator*innen, Ausstellungsgestalter*innen oder Vermittler*innen u.a. Es dient aber auch als Gesprächsgrundlage für weitere Beteiligte wie Integrations- oder Inklusionsbeauftragte, Denkmalpflege etc.

In der Regel läuft die Initiierungsphase zweistufig ab. Die erste Stufe dient der Projektinitiierung im engeren Sinne: Hier wird die Idee entwickelt, die politischen und organisatorischen Grundsatzentscheidungen werden vorbereitet und die Idee von den Verantwortlichen in einem Projektauftrag offiziell verabschiedet. Sofern es sich um ein überschaubares Projekt mit wenigen klar benannten Entscheidungsträger*innen handelt, sind die beiden Stufen ggf. nicht immer eindeutig zu trennen, sondern gehen ineinander über oder laufen parallel ab.

Die Inhalte der Ausstellung werden in dieser ersten Phase überblicksartig beschrieben. Falls mit der Idee bereits eine Gliederung oder die Einteilung in Einheiten vorliegt, erfährt diese in der zweiten Stufe eine erste Überarbeitung, wenn zum Beispiel die jetzt hinzu zu ziehenden Kolleg*innen aus Sammlungsverwaltung, Gestaltung, Bildung und Vermittlung etc. diverse Perspektiven auf das Thema einbringen. Diese zweite Stufe dient dann der konkreten Erarbeitung des Grobkonzeptes. Zum Ende der Initiierungsphase findet die interne Kick-off-Veranstaltung statt, die den Übergang in die Planungsphase markiert. Im weiteren Verlauf des Projekts wird dann das Grobkonzept zum Feinkonzept detailliert ausgearbeitet.

> Anhang
Übersicht:
Vom Grobkonzept
zum Feinkonzept

2.1.1 Formulieren der Ausstellungsidee

Die kurze und prägnante Beschreibung der Ausstellungsidee (etwa eine DIN A4 Seite) ist ein erster und sehr wichtiger Schritt bei der Erstellung des Grobkonzeptes. In wenigen Sätzen wird die erste Idee so zusammengefasst, dass Außenstehende schnell erfassen können, worum es geht. Das Formulieren eines Arbeitstitels unterstützt diese Beschreibung, da es eine erste Fokussierung auf die grundlegende Zielsetzung der Ausstellung verlangt. In den allermeisten Fällen wird sich der Arbeitstitel im Laufe des Projekts verändern und schließlich konkretisieren. Das Ergänzen des Arbeitstitels um einen Untertitel, der das Thema in einem Satz knapp zusammenfasst, dient ebenfalls der Fokussierung und Konsensbildung.

Das Beantworten eines Fragenkatalogs deckt bei der Formulierung der Ausstellungs-idee die wichtigsten Aspekte auf, die das Ausstellungsprojekt in seiner Komplexität erstmals erfassen und den potentiellen Verlauf skizzieren:

- Was ist oder sind die Kernaussage(n)?
Welche Themen und Inhalte soll es in der Ausstellung geben?
- Für wen machen wir die Ausstellung?
- Wer initiiert das Projekt?
Wer wird direkt beteiligt sein und wer ist darüber hinaus einzubeziehen (Fachkolleg*innen, intern, extern, Expert*innen, Ehrenamtliche, Besucher*innen, Schüler*innen, Zielgruppen etc.)?
Welche politischen Beschlüsse müssen hierfür gefasst werden?
- Warum soll die Ausstellung entstehen?
Woher kommt die konkrete Motivation? Welche aktuelle gesellschaftliche Relevanz hat das Thema? Welche Zielgruppen mit ggf. speziellen Bezügen zum Thema gibt es und wie sind deren Interessenlagen?
- Wozu wird die Ausstellung gemacht: Zielsetzung, Abgrenzung zu möglichen anderen Medien oder Vermittlungsformen?
- Wann soll die Ausstellung stattfinden?
Wie sieht der gesamte Zeitrahmen für Entwicklung, Umsetzung und Präsentation der Ausstellung aus?
- Wo wird die Ausstellung stattfinden?
Welchen Charakter und welche Besonderheiten hat der Ort?
Welche räumlichen Bedingungen sind für die konkrete Umsetzung nötig?
- Wie wird die Ausstellung entwickelt:
Charakter des Entwicklungsprozesses (kuratiert, partizipativ etc.)?
- Welche personellen Kompetenzen und Kapazitäten sind für die Planung und Realisierung wie auch für den Betrieb und Abschluss notwendig?
Wie ist das Personal strukturiert (erfolgt die Arbeit im eigenen Haus, mit externer Hilfe)?
- Welches Budget ist nötig und welche Ansätze zur Finanzierung sind vorhanden?
- Wie stellen wir uns das Ergebnis vor? Was ist unsere Erwartungshaltung?
Gibt es vergleichbare Projekte – was gefällt daran und was will man auf keinen Fall?
- Worin liegen ggf. Stolpersteine und Risiken hinsichtlich des Inhalts aber auch in Bezug auf organisatorische Aspekte?

2.1.2 Beschreiben der Relevanz für die Institution und die Gesellschaft

In der Initiierungsphase wird der Zweck des Projekts, also dessen grundlegender Nutzen beleuchtet und begründet, warum die Ausstellung wichtig und notwendig ist. Im Einklang mit oder abgeleitet aus dem Leitbild des Museums ist darzulegen, warum das Thema für die Gesellschaft relevant ist und welchen Impuls das Museum bei seinen Besucher*innen mit dem Projekt setzen will. Welchen Beitrag leistet das

Museum mit der Ausstellung für die Menschen? Inwiefern beteiligt es sich dadurch an aktuellen oder andauernden Diskursen in der Gesellschaft?

Kulturelle Teilhabe als gesellschaftlicher Auftrag

Der gesellschaftliche Auftrag der Museen, kulturelle Teilhabe für alle Menschen zu gewährleisten, ist als gesetzliche Verpflichtung verbindlich und daher ebenfalls bereits in der Initiierungsphase mitzudenken.

Das Grobkonzept legt dar, wie es gelingt, den Lebensweltbezug für diverse Zielgruppen herzustellen. Es wird zum Beispiel erläutert, aus welcher Perspektive erzählt werden soll bzw. wie Multiperspektivität erreicht werden kann. Hierzu ist es notwendig, die Vielfalt der Bevölkerung mitzudenken und diverse Communities in den Blick zu nehmen.

Zur Schaffung kultureller Teilhabe sind unterschiedliche Zugänglichkeitsdimensionen, wie etwa physische Zugänglichkeit von Gebäuden und Orientierung, sensorische Zugänglichkeit bei der Wahrnehmbarkeit von Formen, Größen, Positionen oder Ton, intellektuelle Zugänglichkeit von Texten, Sprachduktus, komplexen Themen etc. bereits in der Initiierungsphase mitzudenken, um sowohl größere Barrieren wie auch kleinere Hürden zu erkennen und proaktiv im Prozess anzugehen und abzubauen.

Praxistipp: Hier ist die Einbeziehung von Expert*innen wie Verbände, Interessengruppen, Vertreter*innen der Behindertenverbände, von diversen Communities u.a. hilfreich, um deren Sichtweisen, Bedarfe und Interessen zu hören, und damit auch, um die eigene Perspektive auf das Ausstellungsthema zu reflektieren.

Wie und ggf. mit welchen Schwerpunkten kulturelle Teilhabe ermöglicht wird, wirkt sich auf alle Prozesse im Ausstellungsprojekt aus und sollte daher frühzeitig diskutiert und entschieden werden (zum Beispiel Mehrsprachigkeit, Schaffung ausdrücklich inklusiver Angebote, Einzellösungen speziell für Menschen mit Seh- oder Höreinschränkungen, zeitlich und inhaltlich reduzierte Rundgänge etc.), damit Ressourcen dafür entsprechend eingeplant werden können. Auch aus diesen Überlegungen heraus kann eine Vorab-Evaluation sinnvoll sein.

> Mehr Informationen zum Thema Vorab-Evaluation befinden sich im Kapitel Evaluation, **Abschnitt 3.7.3**.

2.1.3 Benennen von Zielen

Jedes Museum wird seine Ziele individuell entwickeln, aushandeln und definieren. Langfristige, strategische Ziele der Institution sind im Leitbild und in Konzeptpapieren zu Sammlung, Bildung und Vermittlung, Forschung, Teilhabe, Digitalisierung, Nachhaltigkeit etc. beschrieben. Diese grundlegenden und verbindlichen Ziele wirken in die Ausstellungspraxis hinein und prägen die konkrete Zieldefinition der Ausstellungsprojekte.

Jedes Ausstellungsvorhaben ist von Beginn an mit konkreten Zielsetzungen zu versehen, anhand derer während des Prozesses immer wieder geprüft werden kann, ob alle Beteiligten konstant und gleichermaßen auf dem richtigen Weg zur Erreichung dieser Ziele sind. Erst diese Festlegung von Zielen ermöglicht nach Abschluss des Projekts klare Aussagen darüber, welche Ziele in welchem Umfang erreicht wurden.

> Mehr Aspekte zu Zielen von Ausstellungsvorhaben werden im **Teil 1 Ziele in der Ausstellungspraxis** erläutert.

2.1.4 Identifizieren und Einbinden von Zielgruppen

Die Definition von Zielgruppen ist eine zentrale Aufgabe in der Initiierungsphase. Das Thema der Ausstellung wird die Überlegungen maßgeblich bestimmen, aber auch das Leitbild des Hauses und der daraus abgeleitete Zweck der Ausstellung sind hierfür wichtig.

Eine qualitativ und quantitativ fundierte Kenntnis der bisherigen Besucher*innen (zum Beispiel über Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Beruf, Herkunft, Besuchshäufigkeit, Einzelbesuch oder in Begleitung etc.) sowie die Differenzierung in Besucher*innengruppen kann die Basis für Überlegungen über künftig zu erwartende Besuchszahlen und/oder Besucher*innengruppen sein. Darüber hinaus sollten Fragen zum Lebensweltbezug gestellt werden, d.h. inwieweit die Themen der Ausstellung Besucher*innen in ihrem persönlichen Leben berühren oder welche speziellen Interessen und Kenntnisse sie mitbringen.

> Mehr zur Erstellung von Besucherstrukturdaten und der Durchführung von Evaluationen siehe Kapitel 3.7 **Evaluation**.

2.1.5 Definieren von Leitlinien für die inhaltliche Konzeption: Themen, Fragen, Leitexponate

Im Grobkonzept werden die bis zu diesem Zeitpunkt bekannten Themen und Unterthemen der Ausstellung und deren konkrete Fragestellungen benannt. Themen müssen in sinnhafte Abschnitte gegliedert und mit einer Priorisierung von verbindlichen und ggf. noch zu erarbeitenden, verwandten oder verhandelbaren Inhalten versehen werden. Bereits in dieser Phase kann sichtbar werden, welche Geschichte(n) die Ausstellung erzählen könnte, um die Themen aufzubereiten, welche übergeordneten Zusammenhänge wichtig sind oder wie einzelne Unterthemen zusammenhängen.

Die zuvor formulierten Fragestellungen der Ausstellung dienen als Richtschnur, vor allem auch bei der Formulierung von möglichen Kernaussagen, die bereits jetzt in das Grobkonzept einfließen. Je nach Komplexität und Umfang der Themen kann sich das Projektteam auf eine sinnvolle Anzahl an Kernaussagen (zum Beispiel pro Abschnitt oder Ausstellungskapitel) verständigen.

Das Grobkonzept sollte mit Abschluss der Initiierungsphase schriftlich fixiert werden. Eine sorgfältige und durchdachte Ausformulierung als Fließtext schafft ein präzises Gesamtbild des Ausstellungsprojekts und untermauert die Verbindlichkeit der darin erarbeiteten Grundlagen.

Klarheit über die Exponate

Eine auf das Thema bezogene Beschreibung des Bestandes mit Angaben zu Umfang, Bestandsgruppen, Besonderheiten, Zustand, Beschaffenheit und Objektdokumentation ist bereits zu Beginn der inhaltlichen Konzeption zu erarbeiten.

Die wichtigsten Exponate werden identifiziert und ausgewählt. Hervorzuheben sind die Leitexponate, die unverzichtbar für die Ausstellungsidee, das Ausstellungsnarrativ und die Kernaussagen sind. Angaben zu weiteren Exponaten und zu möglichen Desideraten vervollständigen die Beschreibung und bilden die Grundlage für die Exponatliste.

Diese Angaben sind integrale Bestandteile des Grobkonzepts und gelingen am besten, wenn der eigene bzw. zur Verfügung stehende Sammlungsbestand bekannt und hinsichtlich seines Potenzials zur Präsentation in einer Ausstellung schnell einzuschätzen ist. Dabei sind der Umfang der Inventarisierung und die Tiefe der Erschließung der Objekte wichtige Anhaltspunkte für die Abschätzung des Arbeitsaufwandes im Zuge der weiteren inhaltlichen Konzeption und Gestaltung der Ausstellung.

Ein Exponat kann unterschiedliche Funktionen innerhalb einer Ausstellung übernehmen oder, in Anhängigkeit des inhaltlichen Zusammenhangs, von je ganz eigenem Wert sein. Im Folgenden sind einige Beispiele aufgeführt: Seltenheitswert: Das Exponat ist ein Unikat oder nur in wenigen Exemplaren überliefert; Referenzwert: Es dient als Bezugspunkt für wissenschaftliche Einordnung oder darauffolgende Entwicklung (Prototyp, Modell, Entwurf etc.); Schwellenobjekt: Es dokumentiert eine essentielle Phase oder einen Wendepunkt in Wissenschaft, Technik oder Kunst (zum Beispiel erster Dieselmotor oder Computer); Historischer Wert oder Symbolwert oder Erinnerungswert: Es steht in Verbindung zu besonderen Ereignissen oder bestimmten Personen; Ensemblewert: Es ist Teil eines Ensembles oder einer Serie; Dokumentationswert: Es trägt wichtige Informationen, zeigt zum Beispiel Gebrauchsspuren, handschriftliche Notizen, manipulative Eingriffe o.ä.

Für alle Exponate gilt, dass eine Reihe von Kenntnissen über sie gesichert vorliegen oder bei fehlenden Informationen, dies transparent dargestellt werden muss. Dazu gehören (sofern nicht in der Objektdokumentation enthalten) zum Beispiel Angaben über die Provenienz der Exponate (Herkunft und Weg in die Sammlung bzw. das Museum), über die Eigentumsverhältnisse, über konservatorische, sicherheitstechnische oder versicherungsrelevante Anforderungen bei einer Präsentation, über den Zustand und ggf. Finanzierungsbedarf für etwaige Konservierungs- oder Restaurierungsarbeiten, über die Belastung mit Gefahrstoffen etc.

> Anhang
Checkliste zur
Erstellung einer
Exponatliste

2.1.6 Zeitliche Einordnung in den Museums- und Ausstellungsbetrieb

Museen unterliegen in der Regel langfristigen Planungen. Die Dauer von Ausstellungsprojekten von der Initiierung bis zum Abschluss ist von vielen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel der Größe des Museums bzw. der Institution, der Anzahl kooperierender Institutionen, der Ausstellungsfläche, der Exponatlage und dem Forschungsstand zum Thema. Auch die Vorbereitung der Finanzierung, Ausschreibungszeiträume etc. beeinflussen die Planungszeiträume.

Das Grobkonzept taktet das Ausstellungsverhaben weitsichtig in die institutionelle Zeitplanung ein (beispielsweise weitere Ausstellungen und andere Aktivitäten, Jubiläen etc.). Es berücksichtigt weiterhin Personalplanung und Fristen für die Antragstellung zur Fördermittelakquise.

Auch lokale und regionale Ereignisse und insbesondere damit einhergehende Veranstaltungen im eigenen wie auch benachbarten Häusern werden in die erste zeitliche Einordnung einbezogen.

Praxistipp: Es lohnt sich rechtzeitig zu prüfen, welche Veranstaltungen, Ereignisse und Ausstellungseröffnungen anderer, ggf. konkurrierender Museen und weiterer Einrichtungen stattfinden, um Überschneidungen zu vermeiden.

Auch die Laufzeit der Ausstellung, deren Nachbereitung und ggf. der Abbau (bei Wechsel- und Wanderausstellungen) sind beim Überblick über die Gesamtdauer des Projekts einzubeziehen. Häufig sind die Verträge mit externen Projektleiter*innen bis zur Eröffnung der Ausstellung befristet. Ist eine Verlängerung des Vertrags nicht möglich, ist frühzeitig einzuplanen, wer die anfallenden Aufgaben und Arbeiten in der Betriebsphase koordiniert und die Betreuung des Abbaus bzw. die Koordinierung der Exponatrückgabe verantwortet. Personalressourcen sind über den gesamten Projektzeitraum zu planen und bei der Aufstellung einzelner Ablaufpläne zu berücksichtigen.

Praxistipp: Ein zu optimistisch eingeschätzter Gesamtzeitraum ist eine häufige Ursache für das Auftreten bzw. die Zuspitzung von Ressourcenengpässen in den späteren Phasen. Daher ist hier eine möglichst genaue und realistische Einschätzung von unschätzbarem Wert.

> Die nähere Erläuterung, wie der Zeitplan und Ablaufpläne entstehen und im Projektverlauf detaillierter ausgearbeitet werden, findet sich im Kapitel **3.2 Zeitplanung**.

2.1.7 Aufzeigen der nötigen Kapazitäten und Kompetenzen

Zu Beginn der Initiierungsphase bildet sich das Projektteam. In der ersten Stufe kann es sich hier noch um eine kleine Gruppe aus dem Kreis der Verantwortlichen und/oder Initiator*innen handeln. Die Mitglieder sollten jedoch bereits die wichtigsten organisatorischen (Projektleitung), inhaltlichen (Kurator*innen, Museumsleitung, Sammlungsverwaltung, Restaurierung), verwaltungstechnischen (Museumsleitung, Haushalt und Finanzen) und museumspädagogischen Kompetenzen (Bildung und Vermittlung) abdecken.

> Mehr Informationen zum Projektstrukturplan gibt es im Kapitel **3.2 Zeitplanung** sowie zur Beschaffung von Leistungen im Kapitel **3.4 Beschaffung und Vergabe**.

In der zweiten Stufe der Initiierungsphase, der Erarbeitung des Grobkonzeptes, werden Fragen nach der für das Ausstellungsprojekt erforderlichen Fachkunde den Kreis potenzieller Teammitglieder bestimmen. Das Projektteam erweitert sich im Laufe des Ausstellungsprojekts immer mehr. Die Mitglieder, ihre Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten werden definiert und schließlich in einem Projektorganigramm visualisiert.

> Mehr zu Projektteam, Teambildung, Festlegung der Zuständigkeiten, Projekt-Organigramm sowie Unterschied zwischen Funktionen und Rollen innerhalb eines Teams findet sich im Kapitel **3.1 Kommunikation und Teamentwicklung**.

Mit der Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP) wird das Ausstellungsprojekt in eine übersichtliche Form gegossen. Das Vorhaben wird in Gänze dargestellt und in Teilprojekte gegliedert, denen Meilensteine zugewiesen werden können. Die Verantwortlichkeiten werden hier für alle Mitwirkenden transparent aufgezeigt, und die einzelnen Aufgaben verständlich und in der sinnvollen zeitlichen Abfolge dargestellt. Ebenso werden die im Hause vorhandenen Ressourcen, wie Ausstellungsraum, inhaltliche Expertise, Exponate, Werkstätten, Ausstellungselemente und Materialien, grob analysiert und eingeschätzt, welche der Einsatzmittel für die Erledigung der anstehenden Aufgaben und erfolgreichen Abwicklung der Teilprojekte noch extern beschafft werden müssen.

Praxistipp: Facility Report oder Museums Manual des Hauses, soweit vorhanden, enthalten viele dieser Angaben.

2.1.8 Ausloten der Möglichkeiten zur Finanzierung und Förderung

Die grobe Skizzierung des Kostenrahmens ist ein wichtiger Teil des Grobkonzeptes. Welche finanziellen Mittel zur Umsetzung zur Verfügung stehen bzw. in Aussicht gestellt sind, und wofür welche Summen bzw. Anteile aufzuwenden sind, muss zu Beginn eingeschätzt werden. Nach einer ersten Kosteneinschätzung werden dann Kosten- und Finanzierungsplan wie auch Ausgabenplan erstellt.

> Weitere Informationen zu finanziellen Ressourcen finden sich im Kapitel **3.3 Kosten**.

Oftmals wird die Gruppierung der unterschiedlichen Kosten durch die Richtlinien der meist individuellen Haushaltsplanung des Museums vorgegeben. Das Kostenmanagement für die Ausstellung sollte von Beginn an diese Kategorisierung der Kosten in ihren Zusammenstellungen berücksichtigen.

Im Ausstellungsbudget werden in der Regel nur die Kosten abgebildet, welche im Prozess tatsächlich als Geldfluss auftreten, also mit konkreten Ausgaben und Rechnungen belegt sind (Honorare, Bau- und Produktionsleistungen, Anschaffungen etc.). Insbesondere diejenigen Leistungen, die Mitarbeiter*innen des Museums im Rahmen ihrer Arbeitszeit für ein Ausstellungsprojekt aufwenden (zum Beispiel Recherchen, konzeptionelle Arbeit, Projektmanagement) fließen hier zumeist nicht ein.

Die Klarheit über die Kosten nimmt im Verlauf des Projekts von Phase zu Phase zu. Während anfangs noch auf der Basis von Erfahrungswerten und Vergleichen die Kostenschätzung erfolgt, folgen in der Planungsphase die Kostenberechnung und der Kostenanschlag und schließlich, nach Abschluss des Projekts, die Kostenfeststellung.

Praxistipp: Es wird im Projektverlauf zu Abweichungen von den anfänglichen Schätzungen kommen. In der Budgetplanung ist neben üblichen Teuerungsraten und der Inflation vor allem der geplante Zeitraum des Projekts zu berücksichtigen. Je länger die Laufzeit eines Projekts ist, umso wahrscheinlicher sind höhere Kosten zu erwarten.

Die Finanzierung eines Ausstellungsprojekts wird in den häufigsten Fällen zu einem Teil durch Fördermittel abgesichert oder überhaupt erst ermöglicht. Vielfältige Akteure, von lokalen Initiativen und Stiftungen über Kommunen, Länder und den Bund bis hin zur Europäischen Union, fördern Ausstellungsprojekte, sofern sie zu deren Förderzielen passen und festgelegte Anforderungen erfüllen.

Die Einwerbung von Fördermitteln ist nahezu immer an gesicherte eigene Mittel des Antragstellers gebunden. Auch Leistungen des eigenen Personals oder ehrenamtlicher Engagierter können als solche Eigenmittel eingebracht werden. Die Höhe der nötigen Eigenmittel variiert je nach Förderprogramm. Möglichkeiten der Bereitstellung dieser Mittel erfordern frühzeitige Gespräche mit dem Träger oder der Trägerin des Museums und ggf. Vorbereitungen für das Anbahnen politischer Entscheidungsprozesse.

Die Recherche nach den passenden Partner*innen ist unter Umständen aufwendig und zeitintensiv, sodass ein Vorlauf von ein bis drei Jahren eingeplant werden sollte. In der Regel tritt der Träger oder die Trägerin des Museums (ggf. auch ein

Förderverein) als Antragsteller*in auf. Es ist frühzeitig zu klären, wer sich um die Formalien der Antragstellung kümmert, die Richtlinien, Fristen und die nötigen inhaltlichen Zuarbeiten rechtzeitig und in der vorgegebenen Struktur einfordert und zusammenstellt. Bestandteile eines Projektantrags können zum Beispiel sein:

- Kurzprofil des Museums
- Inhaltliche Beschreibung des Vorhabens (Grobkonzept)
- Anforderungen an Personal oder an die Projektleitung
- ggf. Darstellung von Partner*innen
- Nachweise über die gesicherte Finanzierung der Eigenmittel der Kosten- und Finanzierungsplan (ggf. nach individuellen Vorlagen der fördermittelgebenden Stelle)
- (...)

Die Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen sind in den jeweiligen Förderrichtlinien festgelegt.

In der Regel darf das Projekt, auf das sich die Förderung bezieht, nicht begonnen werden, bevor die Zusage der Mittel erfolgt ist. Mit einem zusätzlichen Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn kann das Vorhaben unter Umständen bereits vorab genehmigt und so, falls nötig, Zeit gewonnen werden.

Hinweis: Die öffentliche Museumsberatung in den einzelnen Bundesländern kann beim Aufbau einer Förderkulisse unterstützen. Die Adressen der entsprechenden Landesstellen oder Museumsverbände sind auf der Internetseite der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) veröffentlicht.⁸

2.1.9 Identifizieren von potenziell zu beteiligenden Kooperationspartner*innen

In der Initiierungsphase werden die Weichen gestellt für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner*innen, für Vernetzungen und für das Anbahnen museumsübergreifender Anknüpfungspunkte. Dies können zum Beispiel andere Museen, Vereine, Theater, Kulturzentren, Schulen u.a. sein. Ebenso können Vertreter*innen der Stadtgesellschaft oder der Gemeinde, Kinder und Jugendliche, diverse Communities, Verbände, Interessengruppen, Fachpublikum, Senior*innen und weitere interessant sein, deren frühzeitige Beteiligung vielfältige Perspektiven auf die Ausstellung, die Themen, die Vermittlungsformate und das Veranstaltungsprogramm ermöglichen.

Darüber hinaus sind sie wertvolle Testpersonen und/oder Berater*innen, die Inhalte und Prozesse als Expert*innen in eigener Sache (Expertenwissen) mitprägen können. Wie und in welchem Umfang dies geschehen soll, ist bereits in dieser Phase zu entscheiden. Neben ausreichend Zeit für die gewünschten Prozesse sind die finanziellen Mittel für eine angemessene Betreuung und Honorierung der Expert*innen einzuplanen.

8 Vgl. <https://kmbi.de/de/museumsberatungsstellen/oeffentliche-museumsberatungsstellen> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022)

Praxistipp: Erfolgt die Einbindung externer Personen oder Gruppen in der ersten Stufe ggf. noch informell zum Beispiel durch persönliche Gespräche, so sollte dies im Laufe der Initiierungsphase professionalisiert werden. In Workshops, ggf. durch externe Fachleute methodisch vorbereitet und moderiert, werden vielfältige Impulse strukturiert und systematisch bearbeitet und dokumentiert.

2.1.10 Einschätzung der Risiken, Stärken, Schwächen und Chancen eines Projekts

Im Rahmen der Initiierungsphase lohnt sich das Herausstellen der besonderen Stärken und Chancen des Projekts. Ebenso wertvoll ist das Abtasten auf mögliche Stolpersteine und Risiken, um frühzeitig zu erkennen, auf welche Aspekte oder Arbeitsschritte besonderes Augenmerk gelegt werden und dann ggf. flexibel reagiert werden muss. Diese können sich sowohl in inhaltlicher Hinsicht ergeben, zum Beispiel strittige Forschungslage, fehlende Leitexponate, ungenügende politische Unterstützung für das Thema etc. Aber auch in Bezug auf organisatorische Aspekte sind mögliche Fallstricke wie Personalengpässe, fehlende Eigenanteile für die Einwerbung von Fördermitteln etc. zu identifizieren. Als Methode kann hier eine SWOT-Analyse (aus dem englischen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten/Chancen), Threats (Risiken)) durchgeführt werden, mit der alle vier Aspekte strukturiert gesammelt und visualisiert werden.

> Alternativ zur SWOT-Analyse genügt es manchmal auch, nur die Risiken zu betrachten und in der internen Kick-off-Veranstaltung gemeinsam eine Risikoanalyse zu erstellen.

Mehr hierzu siehe Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, **Abschnitt 3.1.5**, und im Kapitel Operatives Controlling, **Abschnitt 3.5.3**.

2.1.11 Zusammentragen der wesentlichen ergänzenden Unterlagen

Für die Argumentation im Zusammenhang mit der Einwerbung von Fördermitteln oder der Ausschreibung in Bezug auf externe Partner*innen sind in der Regel ergänzende Unterlagen notwendig, die die Rahmenbedingungen des Museums und des Projekts beschreiben. Die Zusammenstellung dieser Unterlagen in der Initiierungsphase sichert den Informationsfluss auch in der anschließenden Planungsphase. Sie hilft einerseits dabei, die eigenen, hausinternen Ressourcen und Strukturen zu überblicken. Andererseits können aus diesen Unterlagen je nach Anliegen oder Gesprächspartner*in individuell die wichtigsten Informationen schnell zusammengestellt werden:

- Leitbild des Museums
- Bildungskonzept
- Marketingstrategie
- Gutachten (zum Beispiel zur Restaurierung oder zu kunsthistorischen Aspekten)
- architektonische Bestandspläne, Ist-Flächenangabe oder Angabe des nötigen Flächenbedarfs Beschreibung des Sammlungs- bzw. Exponatbestands und Angaben zum Grad der Inventarisierung bzw. Objektdokumentation⁹ anhand von Beispieldatensätzen

9 Die Objektdokumentation umfasst alle einem Objekt zugehörigen Angaben wie Objektname, Material, Maße, Gewicht und Erhaltungszustand. Diese Angaben sind wesentliche Voraussetzungen dafür, ein Objekt zweifelsfrei zu identifizieren, sachgerecht aufzubewahren und konservatorischen Anforderungen genügend auszustellen. Weitere Informationen finden sich im Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten, herausgegeben vom Deutschen Museumsbund, Berlin, 2011, verfügbar unter: <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/dmb-dokumentation.pdf> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

- Beschreibung der räumlichen wie auch klimatischen Gegebenheiten
- sofern relevant weitere Konzepte, Gutachten oder Studien (zum Beispiel zum Gebäude, Brandschutzkonzept, denkmalpflegerische Zielsetzung, kunsthistorischen Untersuchungen etc.)
- Organisationsstruktur (Organigramm) des eigenen Hauses und Teams, Mitarbeiter*innen, Kompetenzen

Insofern bereits vorhanden, finden sich viele dieser Informationen im bestehenden Sammlungskonzept, Facility Report oder Museums Manual.

Praxistipp: Damit diese Unterlagen nicht bei jedem Ausstellungsprojekt neu zusammen gesucht werden müssen, werden diese im Sinne eines nachhaltigen Wissensmanagements digital an einem zentralen Ort zum Beispiel in einem Ordner „Unterlagen Grobkonzept“ o.ä. in der Ablage für die Ausstellungsprojekte gespeichert.

Fazit

In der Initiierungsphase wird der Grundstein für die Ausstellung gelegt. Ideen, Themen und Fragestellungen werden gesammelt, kritisch geprüft, bewertet und schließlich zu einer ersten konzeptionellen Qualität ausgearbeitet. Der gesamte Projektverlauf und die Aufgaben der nächsten Phasen werden antizipiert, geplant und mit den Werkzeugen des Projektmanagements schlüssig dargestellt.

Die Phase ist gekennzeichnet durch relative Offenheit für Entwicklungen und Veränderungen, eher informelle Strukturen und erste intuitive und auf Erfahrungswerten basierende Einschätzungen. Kosten und Zeiträume werden aufgrund von Erfahrungswerten grob geplant.

Das Arbeitspensum ist zu Beginn des Projekts in der Regel noch überschaubar und vor allem davon abhängig, wie erfahren die beteiligten Kolleg*innen sind und ob sie sich bereits auf standardisierte Prozesse stützen können. Projekte, die den gewohnten Umfang sprengen, zeitlich knapp bemessen sind oder neue Zielsetzungen verfolgen, können allerdings auch ein erfahrenes Team in besonderem Maße fordern oder an seine Grenzen führen.

Die Initiierungsphase endet mit der Vorlage des verschriftlichten Grobkonzepts. Dessen Verabschiedung durch politische Beschlüsse der Entscheidungsträger*innen gibt die nötige Sicherheit für die weitere Entwicklung. Die abschließende Kick-off Veranstaltung markiert schließlich den Übergang des Projekts in die Planungsphase.

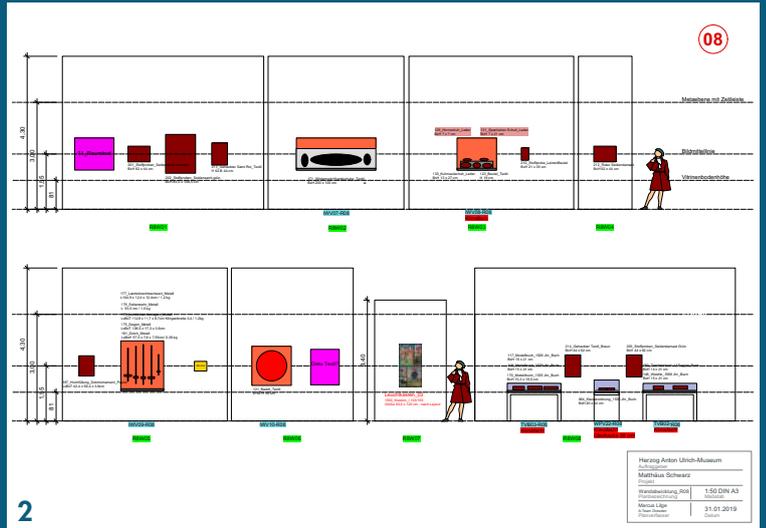
In der Initiierungsphase werden die Weichen für ein erfolgreiches Ausstellungsprojekt gestellt. Je sorgfältiger sie durchdacht wurde, umso leichter gelingt der Übergang in die Planungsphase.

> Näheres zur Durchführung einer internen Kick-off-Veranstaltung ist ausführlicher im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, **Abschnitt 3.1.5**, erläutert.



1

Workshop Vermittlung



2

Wandabwicklung



3

Modell einer Dauerausstellung



4

Diskussion im Entwurfsprozess



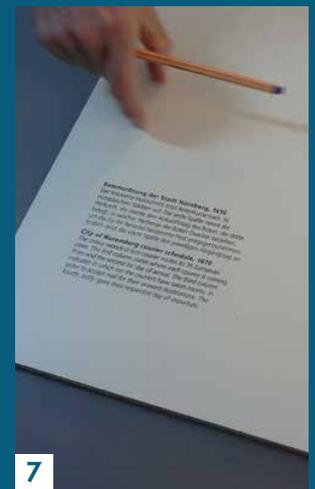
5

Bemusterung Vitrine



6

Bemusterung Vitrine



7

Bemusterung Text

1. Studio Neue Museen/A. Haase 2. A-Team Dresden/M. Lilge 3. Studio Neue Museen/A. Haase 4. Studio Neue Museen/A. Haase
 5. Museum für Kommunikation Frankfurt a.M./S. Hesse 6. N. Rottau
 7. Museum für Kommunikation Frankfurt a.M./S. Hesse

2.2 Die Planungsphase

Ideen nehmen Gestalt an

Stefanie Dowidat

In der Planungsphase werden inhaltliche, pädagogische und gestalterische Ideen innerhalb des verfügbaren Zeit- und Kostenrahmens konkretisiert und Schritt für Schritt ausgearbeitet. Diese Phase dient der Weiterentwicklung des Grobkonzepts zum Feinkonzept, das heißt aufeinander aufbauend wird sowohl die inhaltliche Ausarbeitung als auch die Ausstellungsgestaltung mittels der Entwurfs- und Ausführungsplanung spezifiziert. Die in der Initiierungsphase definierten Ziele der Ausstellung und die konsequente Ausrichtung auf die Zielgruppen bilden dabei die Grundlage.

Die Projektbeteiligten starten in der Regel in die Planungsphase mit dem Wissen, welches Thema und/oder welche Exponate ausgestellt werden sollen, wie hoch das verfügbare Budget ist und wann die Ausstellung eröffnet werden soll. Jedoch mit nur ungefährem Kenntnis darüber, was, wann, wie erfolgt und welche Schritte dafür notwendig sind. Die Frage nach dem »Wie« soll in der Planungsphase beantwortet werden.

Die Planungsphase ist gekennzeichnet durch intensive Abstimmungsprozesse und das Ineinandergreifen von Inhalten, Auswahl von Themen, Exponaten, der Ausstellungs-dramaturgie und dem Erscheinungsbild im Raum. Dabei arbeiten Projektverantwortliche aus den Bereichen inhaltliche Konzeption, Bildung und Vermittlung, Gestaltung, Restaurierung, Verwaltung und weitere eng und vertrauensvoll zusammen und sind entsprechend ihrer Expertise für einen bestimmten Aufgabenbereich verantwortlich. Der Austausch in Jour-fixe-Terminen soll gewährleisten, dass Arbeitsergebnisse aufeinander aufbauen können. Insbesondere in dieser Phase können durch den erweiterten Kreis neue Sichtweisen auf das Ausstellungsprojekt entstehen und sich ein Richtungswechsel ergeben.

In diesem Kapitel werden folgende Aspekte thematisiert:

- Die Ressourcenplanung – von welchem Bedarf sprechen wir
- Vom Grobkonzept bis zum Drehbuch – Planung Schritt für Schritt
- Im Detail – das Geplante konkretisieren

Die Planungsphase ist dabei in zwei Abschnitte gegliedert. Im ersten wird der Weg hin zum inhaltlichen Feinkonzept vorgestellt, wozu auch die Gliederung vielfältiger Informationen und die Erstellung des Vermittlungsprogramms gehören. Parallel dazu wird das Gestaltungskonzept verfeinert und die Entwurfsplanung vorgenommen. Der zweite Abschnitt behandelt die konkrete Be- und Ausarbeitung der verschiedenen Aufgaben, beispielsweise die Texterstellung, Medienplanung, Durchführung des Leihverkehrs oder die gestalterische Ausführungsplanung.

Am Ende der Planungsphase ist das Erscheinungsbild der Ausstellung bestimmt. Es liegen freigegebene Pläne in verschiedenen Maßstäben und Detaillierungsgraden vor. Diese bilden neben den Leistungsverzeichnissen die Grundlage für die

Produktion der Ausstellung in der Realisierungsphase. Darüber hinaus sind erste Texte geschrieben, restauratorische Maßnahmen eingeleitet, der Leihverkehr ist organisiert und Bildrechte wurden eingeholt.

Entscheidungen für mögliche Begleitprogramme und Veranstaltungen wurden ebenso gefällt wie Marketingmaßnahmen eingestiftet. Alle Maßnahmen wurden regelmäßig kommuniziert und auf die verfügbaren Ressourcen abgestimmt. Die Einhaltung des Zeitplans und der Kostenobergrenze ist in der Regel bindend. Anstrengungen, um Wünsche oder Änderungen nach Abschluss der Planungsphase noch einzuarbeiten, sind mitunter sehr kostenintensiv, können Verzögerungen auslösen und sollten nur in besonderen Ausnahmefällen verantwortet werden.

2.2.1 Die Ressourcen – von welchem Bedarf sprechen wir

Sofern zuvor noch nicht geschehen, gilt es spätestens mit Beginn der Planungsphase, sich einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Hauses (unter anderem Personal, Mobiliar und Materialien) zu verschaffen. Im Idealfall sind alle für das Projekt verfügbaren Ressourcen in einem Museums Manual¹⁰ zusammengefasst, welches routinemäßig regelmäßig aktualisiert wird. Zur Analyse gehört auch, die in der Initiierungsphase eingeschätzten Bedarfe mit durch den Entwurf präzisierten und benötigten Ressourcen abzugleichen und zu prüfen, ob dafür ausreichend Mittel vorhanden sind.

Die Erfahrung zeigt, dass durch die Expertise von Gestalter*innen oder Restaurator*innen neuerliche Aspekte in die Analyse wie auch in die Bedarfsermittlung einfließen. Durch die dazugewonnenen Erkenntnisse müssen Zeit- und Kostenpläne angepasst werden. Weitere Verfeinerungen und Aktualisierungen je nach Planungsstand können erforderlich sein. Immer geht es darum, einen ausreichenden Vorlauf zu haben, um rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können, damit die weiterführende Planung und Umsetzung möglichst reibungsfrei vonstattengehen kann.

> Mehr Informationen zur Analyse, Kontrolle und Steuerung von Ressourcen geben die Kapitel 3.2 Zeitplanung, 3.3 Kosten und 3.5 Operatives Controlling.

Personelle Ressourcen einschätzen

In der Planungsphase kann sich das Projektteam um weitere institutionsinterne Expert*innen und/oder externe Dienstleister*innen erweitern. Dies sind in der Regel Gestalter*innen (je nach Anforderung aus den Bereichen Design, Szenografie, Architektur oder Innenarchitektur) sowie, falls zuvor noch nicht geschehen, um Expert*innen aus dem Bereich der Vermittlung. Ebenfalls sitzen im weiteren Verlauf nicht selten Restaurator*innen, Verwaltungsleiter*innen und weitere in- und externe Projektbeteiligte am Tisch, welche in die Kommunikation eingebunden werden. Mit dem erweiterten Kreis kommen neue Sichtweisen auf das Ausstellungsprojekt hinzu, welche das Grobkonzept aus der Initiierungsphase schärfen, ab und an auch zu einem Richtungswechsel führen können.

10 Das Museums Manual ist ein Handbuch, welches die grundlegenden Prinzipien der Museumsorganisation detailliert beschreibt – unter anderem, wie zusammengearbeitet wird, wer an welchen Projekten beteiligt ist, wie Entscheidungen gefällt und welche Managementpraktiken angewandt werden, um die Ziele des Museums zu erreichen.

Eine realistische Personalaufstellung und die Bedarfsermittlung bilden sowohl die vorhandenen als auch fehlenden personellen Ressourcen ab. In diese Übersicht gehört, welche Beteiligte welche Aufgaben zu wieviel Prozent übernehmen können. Dabei gilt es, Paralleltätigkeiten und weitere Kernaufgaben des Museumsteams zu beachten. Für Deckungslücken sollten umgehend Maßnahmen ergriffen werden, beispielsweise die Beauftragung von externen Fachkräften, Verschiebung oder Änderung von Parallelaufgaben oder eine Reduzierung der geplanten Tätigkeiten, welche mit dem Vorhaben verbunden sind. Je nach Verantwortung und übertragenem Aufgabenbereich prüft die Projektleitung in Absprache mit der Leitung des Hauses die benötigten personellen Ressourcen.

Werden für das Ausstellungsprojekt Mitarbeiter*innen benötigt, ist jetzt der Zeitpunkt, den Bedarf entweder über zeitlich befristete Einstellungen oder über eine Beauftragung von externen Dienstleistern*innen abzudecken. Bei Letzteren werden Angebote für die gewünschten Leistungen eingeholt. Das Formulieren der Bedarfe ist Aufgabe der Projektleitung.

> Mehr Informationen zur Beauftragung von Leistungen an externe Dienstleister*innen finden sich im Kapitel **3.4 Beschaffung und Vergabe**.

Hinweis: Eine gute Übersicht der Grund- und Sonderleistungen im Gestaltungsbereich bieten unter anderem die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), Honorarordnung für Ausstellungsgestaltung (HOAS) oder der Vergütungstarifvertrag für Designleistungen (VTV Design) von der Allianz deutscher Designer (AGD).

Die eigenen Grenzen kennen – persönliche Ressourcen

Auch die persönlichen Ressourcen im Projektteam sollten nicht vergessen werden. Häufig versucht beispielsweise eine Projektleitung, Fehlstellen im Ablauf oder durch Krankheit oder Urlaub ausgefallene Mitarbeiter*innen auszugleichen. Auch Ehrgeiz oder ein sehr hoher Anspruch an sich selbst führen zu vielen Überstunden und Arbeit am Wochenende. Es nützt jedoch niemandem im Team, wenn die Projektleitung aufgrund eines Burn-Outs ausfällt, durch Gereiztheit die Stimmung zu kippen droht oder durch eine einseitige Fokussierung der Überblick verlorengelht. Aus diesem Grund sollten alle Beteiligten auch an sich denken und für ihren Schutz und den Schutz ihrer Teamkolleg*innen sorgen!

Was kann genutzt werden – Materialressourcen

Einen Überblick über die Materialressourcen erlaubt es dem Projektteam, im Haus vorhandenes Material, Mobiliar, Medien (Hardware) und Beleuchtungstechnik sowie Vitrinen, Glashauben und Präsentationshilfen (zum Beispiel Buchwiege, Sockel, Objekthalter) in die Planung und Umsetzung der Ausstellung einzubeziehen.

Damit wird zeitgleich der Bedarf an neuen oder individuell benötigten Aufbauten, Produkten oder Anschaffungen, welche ausgeschrieben, produziert oder bestellt werden müssen, deutlich. Die Liste mit den im Museum verfügbaren Materialressourcen muss den Gestalter*innen vor Planungsbeginn vorliegen. Es ist somit Aufgabe der Projektleitung, diese zu aktualisieren oder, im schlechtesten Fall, zu erstellen. Die Prüfung und Zusammenstellung der Materialressourcen können auch die Gestalter*innen übernehmen. Wurde ein externes Gestaltungsbüro damit beauftragt,

zählt dies jedoch nicht als Grundleistung für die Ausstellungsgestaltung und ist in der Regel gesondert zu vergüten. Zu beachten ist auch, dass für die Berechnung der Gestaltungshonorare im Sinne der HOAI oder HOAS die mitzuverarbeitende Substanz bei der Honorarkalkulation geltend gemacht werden kann.

Eine Auflistung folgender Ausstellungselemente und Materialien sollte mit Maß- und Mengenangaben, Foto und, soweit möglich, mit technischer Beschreibung sowie Lagerorten vorliegen:

- Vitrinen und Glashauben (Acrylglas, Float- oder Weißglas etc.)
- Klimatisierungsmöglichkeiten von Vitrinen (aktiv, passiv)
- Stellwände, Sockel und andere gebaute Elemente
- Präsentationshilfen (Buchwiege, Sockel, Objekthalter)
- Materialien wie Holzwerkstoffe, Metall, Kunststoff, Textilien etc.
- Medientechnik (Hard- und Software)
- Beleuchtungstechnik (Stromschienen (1 oder 3-Phasen), Strahler (LED, Halogen etc.), Einbaustrahler für Vitrinen (Glasfaser, LED etc.))
- ggf. auch eine Auflistung der Maschinen zur Bearbeitung von verschiedenen Materialien (um die Eigenleistung der Produktion von Ausstellungselementen im Museum abschätzen zu können beziehungsweise diese Angaben in Leistungsverzeichnissen für ausführende Firmen aufnehmen zu können)

> Anhang
Vorlagen für die Erfassung von Ausstellungselementen, Hardware für mediale Installationen oder Beleuchtungssystemen

Ressource Ausstellungsraum

Eine Begehung des Ausstellungsraums durch die Projektleitung mit Gestalter*innen, Mitarbeitenden aus der technischen Abteilung, ggf. auch Registrar*innen und Restaurator*innen, ergibt wichtige Erkenntnisse für die Bedarfsplanung. Beispielsweise ob der Raum renoviert oder gestrichen werden muss. Die Aufzeichnungen der Klimaanlage der letzten Monate legen offen, ob empfindliche Exponate in den Räumen ausgestellt werden können oder Sondermaßnahmen zur Präsentation erforderlich sind. Brandschutzauflagen und statische Vorgaben, hier ist insbesondere die Deckentraglast zu nennen, sind maßgebend für die Materialauswahl und baulichen Umsetzungen.

Auch logistische Anforderungen wie mögliche Anlieferungsmengen und -größen klären sich anhand einer Begehung und der Pläne des Ausstellungsraums sowie der angrenzenden Nebenräume. Bestenfalls sind diese Angaben bereits Bestandteil eines Facility Reports, welcher im Museum vorliegt. Dabei ist immer der gesamte Weg von der Abladezone bis zum Aufstellungsort zu berücksichtigen.

Alle Punkte ergeben ein realistisches Gesamtbild der räumlichen Gegebenheiten vor Ort, anhand dessen der Bedarf an erforderlichen Maßnahmen ermittelt und nachfolgend bepreist werden kann. Darüber hinaus fließen Vorgaben und spezifische räumliche Gegebenheiten in die weitere Planung und Umsetzung der Ausstellung ein.

> Anhang
Checkliste zur Analyse eines Ausstellungsraums

Praxistipp: Wird die Gestaltung von externen Dienstleister*innen erbracht, ist zu beachten, dass eine Grundlagenermittlung zum Leistungsbild eines Gestaltungsbüros gehört. Dabei geht es um die Klärung der

Aufgabenstellung, wozu unter anderem auch eine Raumbegehung gehört. Eine Bestandsaufnahme oder eine Standortanalyse zählen jedoch nicht zu den Grundleistungen, sondern sind als besondere Leistungen separat zu vergüten.

2.2.2 Vom Grobkonzept bis zum Drehbuch – Planung Schritt für Schritt

Die Planung einer Ausstellung ist ein kreativer und schöpferischer Prozess: von den kuratierten Inhalten und Exponaten ausgehend werden Vermittlungsziele formuliert und daraufhin eine ästhetische Antwort für die Präsentation im Raum entworfen. Die Suche nach bestmöglichen Lösungen für einen erlebnisreichen, informativen und nachhaltigen Ausstellungsbesuch im Sinne des Publikums wird idealerweise von allen an der Planung Beteiligten gemeinsam verhandelt, wobei die beteiligten Expert*innen gleichermaßen stimmberechtigt von Beginn an zusammenarbeiten sollten. Das stetige Aushandeln auf dem Weg zum Drehbuch profitiert von den unterschiedlichen Standpunkten, dem vielfältigen Fachwissen wie auch den individuellen Perspektiven mit speziellem Fokus auf Inhalte, Bildung und Vermittlung oder Gestaltung. Das Maß an Offenheit und Kreativität sowie die Bereitschaft, Neues zu denken oder lieber auf Bewährtes zurückzugreifen, beeinflussen das Zusammenspiel aller Beteiligten bei einzelnen Planungsschritten und insbesondere bei Entscheidungsfindungen.

Leitexponate zuerst

Das inhaltliche Grobkonzept aus der Initiierungsphase benennt die wesentlichen Leitexponate der Ausstellung. Sofern noch nicht geschehen, empfiehlt es sich mit Beginn der Planungsphase, ihre Verfügbarkeit für die anvisierte Ausstellungsdauer und ihren Zustand sowie etwaige konservatorische Maßnahmen zu klären. Bei Leihnahmen sind zudem die Bedingungen des Leihverkehrs inklusive Gebühren bei den Leihgeber*innen anzufragen. Dies kann zum Teil informell durch ein Telefonat oder eine Mail erfolgen.

Praxistipp: Auch wenn ggf. weitere Exponate vom selben Leihgeber bzw. der selben Leihgeberin ausgeliehen werden, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht feststehen, sollte nicht so lange mit der Leihanfrage gewartet werden, bis alle gewünschten Exponate fixiert sind und eine offizielle Leihanfrage gestartet werden kann. Da bis zur Beantwortung der Anfrage beziehungsweise bis zur Bejahung oder Verneinung oftmals Wochen vergehen können, sollte die Zu- oder Absage der wichtigsten Exponate vorab geklärt sein.

Die Anfragen an das eigene Depot und/oder an Leihgeber*innen erfolgen durch die Projektleitung. In größeren Häusern wird diese Tätigkeit von Registrar*innen unterstützt. Registrar*innen handeln als Bindeglied zwischen Leitung und weiteren Beteiligten bei der Koordination aller exponatrelevanten Vorgänge, also Leihverträge inklusive Versicherung, Leihbedingungen sowie Transport.

Erstellung eines Gestaltungskonzepts

Mit der Erstellung eines Gestaltungskonzepts werden oft externe Gestalter*innen beauftragt. Anhand der mit dem Leistungsverzeichnis verschickten Unterlagen, unter anderem Pläne und Fotos des Ausstellungsraums sowie mindestens das Grobkonzept,

können sich die Auftragnehmer*innen ein erstes Bild von den Rahmenbedingungen machen. In einem ersten Briefing werden folgende Punkte eingehend besprochen:

- Zielsetzung der Ausstellung und angestrebte Art der Vermittlung
- anvisiertes Zielpublikum
- Beschreibung des Ausstellungsthemas inklusive seiner Unterthemen
- für das Thema wichtige und geplante Leitexponate
- im Haus verfügbare und für die Ausstellung nutzbare Ressourcen
- Art, Größe, Auflagen und Besonderheiten des Ausstellungsraums
- zeitlicher Rahmen
- verfügbares Budget

Weitere Treffen und Austausch, insbesondere zwischen Gestalter*innen und den Verantwortlichen für die inhaltliche Konzeption, sind in der Regel erforderlich, bevor das Gestaltungskonzept präsentiert wird. Es umfasst mindestens eine Konzeptskizze mit gestalterisch-konzeptioneller Grundidee und einer ersten Visualisierung mittels Skizzen oder einfachem Arbeitsmodell.

Je nach Größe des Ausstellungsvorhabens, Anforderungsprofil sowie Art und Umfang der Beauftragung beinhaltet das Gestaltungskonzept weitere Ausarbeitungen, üblicherweise¹¹:

- eine räumliche Übersetzung der inhaltlichen Dramaturgie der Ausstellung inklusive Entwicklung einer szenografischen Leitidee
- die Verortung der Ausstellungsthemen oder Ausstellungsbereiche im Raum
- eine Darstellung des Besucherflusses in der Ausstellung
- die Ausarbeitung der wesentlichen Gestaltungselemente (Farben, Formen, Lichtstimmungen und Materialität), welche zur Erzeugung der gewünschten Atmosphäre eingesetzt werden sollen
- Aussage(n) zur Art der Aufbauten
- Aussage(n) zu Art und Einsatz von vorhandenem Mobiliar und Medien, falls diese mitgenutzt werden sollen
- ein Layout von grafischen Elementen wie die Darstellung der Hierarchien der verschiedenen Text- und Abbildungsarten
- eine Kostenschätzung für die Herstellung der Ausstellung
- ein Zeitplan der für die Gestaltung, Produktion und Montage relevanten Komponenten

Es ist nicht unüblich, dass je nach Größe des Projekts im Rahmen eines Vergabeverfahrens mit vorgeschaltetem Planungswettbewerb oder im Rahmen einer Machbarkeitsstudie ein Gestaltungskonzept in Gänze oder Teilen von Gestalter*innen erarbeitet wird. Da die Erstellung von Konzepten umfangreich ist und ein intensives Einarbeiten in die Aufgabe und ihre Anforderungen erfordert, sind Konzepte immer zu honorieren. Eine »kleine Idee« gibt es nicht, schon gar nicht umsonst.

11 HOAS 2. Siehe: VerA - Verband der Ausstellungsgestalter e.V. (Hg.); Kleßmann, Stefan: HOAS 2 – Honorarordnung für Ausstellungsgestaltung 2 – Neue, kommentierte Fassung, Stuttgart 2022. Online verfügbar: https://www.vera-verband.org/wp-content/uploads/2022/10/HOAS2_Digitalfassung.pdf (zuletzt abgerufen am 18.04.2023)

Praxistipp: Vielen fällt die Beurteilung einer Gestaltungsidee nicht leicht. Persönliche Vorlieben und Geschmack beeinflussen die Annahme oder Ablehnung eines Erstentwurfs. Bei der Bewertung sollte jedoch primär die Frage gestellt werden, ob und wie die Art der Gestaltung und deren wesentliche Elemente die Kernidee der inhaltlichen Konzeption räumlich und szenografisch wiedergeben. Gestaltung ist ein Transformationsprozess, welcher Inhalte und Aussagen im Raum Gestalt werden lässt.

Bedingt durch die Vergaberichtlinien erfolgt die Erarbeitung im Wettbewerbsverfahren zudem meist ohne direkten Austausch mit den Verantwortlichen für die inhaltliche Konzeption. Nach der Beauftragung erfährt das für den Wettbewerb erstellte Gestaltungskonzept durch den nun stattfindenden Dialog zwischen inhaltlicher Ausrichtung, Vermittlung und Gestaltung weitere Überarbeitungen.

Die Worte von Thomas Alva Edison „Genie ist ein Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration“ gelten auch für die Gestaltung von Ausstellungen. Die wenigsten Gestalter*innen haben die eine große Idee am Anfang. Eine gründliche Recherche und das Durchdringen der Aufgabe bilden eine gute Grundlage, um Ideen zu generieren, welche nicht selten wieder verworfen, neu umgeformt oder geändert werden. Das Gestalten von Ausstellungen ist Denken im Raum.

Ein gestalterisches Konzept muss reifen können. Nicht die praktischste oder auf den ersten Blick sinnvollste Lösung ist die Beste. Gestalter*innen nutzen im kreativen Prozess unterschiedlichste Methoden, um Antworten für die Aufgabe zu finden. Ob sie dabei viel oder gar nicht zeichnen, sich im Dialog mit Kolleg*innen die »Bälle zuwerfen« oder die Stille zum Nachdenken suchen, ist Ausdruck der Persönlichkeit und nicht der Kreativität. Für die Erstellung eines Gestaltungskonzepts sollte deshalb genügend Zeit eingeplant werden. Ist das Konzept jedoch einmal abgeschlossen und hat sich das Museum als Auftraggeber zu dessen Umsetzung entschieden, sind die festgelegten Gestaltungsmerkmale für die weitere Planung verbindlich. Sicherlich werden Details im Laufe der Zeit geändert. Die wesentlichen Parameter bleiben jedoch bestehen.

Verortung der Ausstellungseinheiten im Raum

Die Entwicklung der Besucherführung, die Festlegung der Ausstellungseinheiten und Themenverteilung im Raum sollten idealerweise vom gesamten Projektteam (für die Inhalte, Vermittlung und Gestaltung verantwortlich zeichnende Personen) erfolgen. Als Arbeitsgrundlage dienen Pläne des Ausstellungsraums¹² im Maßstab 1:50 oder 1:100, je nach Größe des Raums. Diese Aufgaben sind zwingend, nicht unbedingt als Teil des Gestaltungskonzepts, am Anfang der Planungsphase zu leisten.

Ein Zuviel an Themen, Informationen und Exponaten in Raum oder Ausstellungsbereichen lässt sich damit in diesem frühen Stadium der Planung bereits ablesen. Auch Engstellen oder zu gering bemessene Sammelflächen für Gruppen wie Schulklassen werden sichtbar. Ein ausbalanciertes Verhältnis von auszustellenden Elementen, ausreichend Platz für das Publikum und einer atmosphärischen Raumgestaltung

12 Der Ausstellungsraum wird als Begriff für alle Ausstellungsbereiche verwendet. Dies impliziert auch mehrere Räume und/oder Etagen eines Museums.

führt eher dazu, dass sich Besucher*innen auf die Ausstellung, Themen und Exponate gerne einlassen. Weiterführende Informationen können medial aufbereitet werden und/oder im Begleitheft oder Katalog erscheinen.

Informationen in Text und Bild gliedern und priorisieren

Welche textlichen oder bildlichen Informationen sollen in der Ausstellung ins Auge fallen? Welche Texte sind zum Verständnis nötig und sollen von den Besucher*innen in jedem Fall gelesen werden? Welche könn(t)en weniger prominent gezeigt werden? Welche Informationen können beispielsweise in Medienstationen oder als aktivierende Stationen unter Klappen oder Schubkästen zu finden sein? Wie soll mit Bildmaterial umgegangen werden, ohne dass es zu einer visuellen Konkurrenz zu den Exponaten kommt? Oder welche Inhalte sind bereits als virtuelle oder mediale Stationen (Film- und Audio, aber auch VR und AR) verfügbar beziehungsweise gewünscht?

Mit einer zu großen Fülle an im Raum gleichzeitig sichtbaren Informationen besteht die Gefahr, optisch eine Konkurrenz zu den Exponaten aufzubauen. Sinnvoll ist es, zu Beginn der Planungsphase eine Priorisierung der das Exponat ergänzenden Sekundärmaterialien wie Fotos, Illustrationen oder andere Elemente vorzunehmen. Idealerweise sollte das Projektteam diese Aufgabe gemeinsam vornehmen. Oftmals hilft der »Blick von außen« beispielsweise durch neu zum Projektteam hinzugekommene Gestalter*innen, um Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden zu können. Im Gespräch entstandene Skizzen zeigen zudem Möglichkeiten der Verteilung auf. Die Priorisierung der Informationen kann als Bestandteil eines Drehbuchs festgehalten werden oder separat in einer Liste. Dies ist Aufgabe der Projektleitung oder der für die Inhalte verantwortlichen Kurator*innen.

Zum einen geht es um die Gliederung der Texte in Leittext(e), Bereichstexte, Thementexte oder Objekttexte und ihre Verteilung in den Ausstellungseinheiten. Sie werden vielfach auch als »A, B oder C-Texte« deklariert. Ihre Anzahl und Größe und die Angabe bis zu welcher Gliederungsebene auch fremdsprachliche Texte in die Ausstellung integriert werden müssen, sind wesentlich für die Gestaltung der Ausstellungseinheiten.

Zum anderen muss der Umgang mit Bildquellen, die Einbindung von Filmmaterial und weiteren AV-Medien sowie zusätzlichen Informationen wie Statistiken oder Kartenmaterial definiert werden. Ist zudem eine separate Kinderebene angedacht, beispielsweise in Form von »Entdecker-Stationen«, ist auch diese einzuplanen.

Zum Gestaltungskonzept gehört ein erster Vorschlag, wie die verschiedenen Informationen in einer Ausstellungseinheit verteilt werden können. Zudem zeigt ein grafisches Layout beispielhaft den Umgang von Text- und Bildmaterial für Texttafeln.

Praxistipp: Die Gliederung und Hierarchisierung der Informationen sollte anhand von ein oder zwei Ausstellungseinheiten exemplarisch durchgeplant und die Anzahl sowie Darstellungsmöglichkeiten mit dem Projektteam diskutiert werden. Detailreiche Erläuterungen können beispielsweise auch per Audioguide wiedergegeben oder Bildmaterial in Blätterbüchern gezeigt werden. Es ist zudem hilfreich, die Textgattungen anhand eines konkreten Beispiels durchzuexerzieren.

Das Feinkonzept als Grundlage für die Entwurfsplanung

Mit den abgestimmten Ergebnissen des Gestaltungskonzepts sind die wesentlichen Gestaltungsmerkmale für die weitere gestalterisch-technische Planung formuliert. Der Austausch im Projektteam läuft auf Hochtouren, insbesondere zwischen Gestalter*innen und den Verantwortlichen für die Konzeption (Inhalte und Vermittlungsziele) sollte ein inspirierendes Ping-Pong-Spiel einsetzen. Die Szenografie wie auch die Themen werden vom Projektteam weiter ausgearbeitet und die Exponatzuordnung verfeinert. Ebenso werden erste Texte als Grundlage für spätere Bereichs- und Thementexte geschrieben.

Das Grobkonzept wird durch folgende neue Punkte zum Feinkonzept ausgearbeitet:

- Ausstellungsrundgang inklusive Themenabfolge und ausgewählter Exponate
- Gestaltungskonzept und wesentliche Gestaltungsmerkmale
- Benennung zielgruppenspezifischer Angebote in der Ausstellung
- falls erfolgt, empfohlene Maßnahmen aus ersten Evaluationen
- Gliederung der Informationen und Benennung von Textebenen
- Einsatz von geplanten AV-Medien und/oder Mitnahmegesetzen
- exemplarische Vorstellung von Bildungs- und Begleitprogrammen, Online-Angeboten und Veranstaltungen
- Nennung der Verantwortlichen im Projektteam
- Angabe möglicher Kooperationspartner*innen, sofern dies nicht bereits im Grobkonzept erfolgte
- Kostenschätzung

Im Feinkonzept werden alle Ausstellungseinheiten endgültig festgelegt. Das Verhältnis zwischen Exponaten und kontextuellen Materialien, Medien, Text und Szenografie wird überprüft. Das Schreiben des Feinkonzepts beziehungsweise Zusammenstellen der Unterlagen übernimmt in der Regel der/die für die Inhalte verantwortliche Kurator*in. Das Erstellen von Plänen und Layouts erfolgt seitens der Gestalter*innen. Im Zeitplan sind die Zeiträume für die Erstellung des Feinkonzepts ebenso terminiert wie die in diesem Kapitel beschriebene Durchführung des Leihverkehrs und der Entwurfsplanung. Die Einhaltung der Zeiten ist für alle Beteiligten zwingend.

Das Projektteam erweitert sich je nach Bedarf und Komplexität der Ausstellung bereits ab diesem Zeitpunkt um weitere Expert*innen wie Mediengestalter*innen, Grafikdesigner*innen, Lichtplaner*innen, Restaurator*innen, Statiker*innen und viele mehr. Die Parallelität und das Ineinandergreifen von verschiedenen Arbeiten und Planungsschritten nimmt zu.

Der Leihverkehr – über das Anfragen von Exponaten aus anderen Häusern

Leitexponate wurden bereits zuvor bei Leihgeber*innen angefragt oder im eigenen Haus ausgewählt. Im Zuge der Ausarbeitung des Feinkonzepts werden nicht selten weitere Anfragen von Exponaten nötig, welche aus anderen Häusern entliehen werden. Damit im Zusammenhang stehende restauratorische Maßnahmen sind zeitnah in Auftrag zu geben oder hausintern vorzunehmen.

> Anhang
Übersicht:
Vom Grobkonzept
zum Feinkonzept

Die Leihanfragen werden von der Projektleitung in Zusammenarbeit mit den Registrar*innen vorbereitet und mit Unterschrift der Direktion an die entsprechenden Institutionen gestellt. In der Regel ist dies ein Schreiben, in dem die geplante Ausstellung vorgestellt und die Verbindung zu dem gewünschten beziehungsweise angefragten Exponat erläutert wird. Die Beilegung des Grobkonzepts oder Auszügen daraus eignen sich hierfür sehr gut. Ergänzend wird ein Facility Report des leihanfragenden Museums beigefügt sowie erste Aussagen zur Versicherung und Transport der Exponate getätigt.

Wenn das Exponat über eine Online-Datenbank recherchiert wurde, ist das Datenblatt, die Identifikationsnummer oder eine Abbildung ebenfalls Bestandteil der Anfrage. Auch hier kann es ratsam sein, das Grobkonzept oder eine Präsentation des Vorhabens mitzuschicken, um für das Projekt zu werben und einen professionellen Eindruck zu hinterlassen.

Werden sich Leihnehmer*innen und Leihgeber*innen einig, erfolgt die Vertragsschließung. Der Leihvertrag enthält in der Regel Aussagen zu folgenden Punkten und ist nur gültig mit der Unterschrift des Zeichnungsbefugten der leihnehmenden und leihgebenden Institution:

- Leihgaben
- Leihdauer und Leihort
- Leihbedingungen (zum Beispiel Restaurierung, Gebühren etc.)
- Transport
- Versicherung
- Haftung
- Nennung des Leihgebers
- Fotografien und Reproduktionen
- Gerichtsstand
- Anwendbares Recht
- Salvatorische Klausel

Hinweis: Vorlagen für einen Facility Report und einen Leihvertrag stehen über den Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund als Download bereit: <https://www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-ausstellungsplanung/vorlagen/>

Praxistipp: Zwischen der Anfrage eines Exponats und der Rücksendung eines unterschriebenen Leihvertrags können Wochen oder gar Monate vergehen. Stetes Nachfragen ist deshalb (leider) eine der Aufgaben der Projektleitung oder des/der Registrar*in. Zudem sind Verhandlungen über Bedingungen, unter denen ein Exponat verliehen wird, nicht selten. Dies können Forderungen nach der Restaurierung oder Digitalisierung durch das leihnehmende Museum sein. Oder es werden hohe Ausleihgebühren oder eine große Anzahl an kostenlos zur Verfügung gestellten Publikationen gefordert.

Stellt sich heraus, dass das gewünschte Objekt nicht entleihbar ist oder die Kosten für die Ausleihe oder die Herstellung der Ausstellungsfähigkeit zu hoch sind, kommen entweder Objekte aus dem erweiterten Kontext in Betracht oder es können das Objekt darstellende Modelle oder Bildquellen eingesetzt werden. Sollten die

Alternativen jedoch keine ernstzunehmende Option sein oder das Narrativ der Ausstellung infrage stellen, ist ein Verzicht in Betracht zu ziehen. Nicht immer muss dieser Schritt negativ sein. Im Gegenteil, statt lediglich Faksimiles oder Fotografien eines Originals zu zeigen, kann eine Ausstellung mit weniger Originalen, dafür gekonnt in Szene gesetzt, ein stimmigeres Bild ergeben.

Für den Leihverkehr sollte eine Liste, beispielsweise eine Excel-Tabelle, angelegt werden, in der das Datum der Anfrage, Datum der Zu- oder Absage, Datum des Vertragsabschlusses sowie Dauer der Leihgabe wie auch die Kontaktpersonen und ihre Daten notiert werden, falls keine Datenbank hierfür zur Verfügung steht. In der Übersicht werden zudem Deadlines der spätestmöglichen Zusage erfasst.

Praxistipp: Sind Deadlines für eine Exponatzu- oder absage überschritten oder reagieren Leihgeber*innen nicht in einer angemessenen Frist, sollte zur Vermeidung von Folgen für nachgeordnete Arbeitsschritte oder der Gefährdung einer termingerechten Ausstellungsumsetzung von der Leihanfrage zurückgetreten werden. Dies ist nie schön, aber immens wichtig, um den gesamten Ablauf nicht empfindlich aufzuhalten.

Die professionelle Dokumentation von Exponaten

Die für die Ausstellung vorgesehenen Exponate sind mit allen verfügbaren, relevanten Informationen inklusive fotografischer Abbildung in einer Exponatliste zu erfassen. Museumseigene Exponate sind hier zu integrieren. Sie sind in der Regel mit allen notwendigen Informationen für die Ausstellung in internen Datenbanken aufgenommen. Diese Informationen sollten jedoch auf Vollständigkeit und Aktualität von der Projektleitung oder dem/der verantwortlichen Registrar*in überprüft werden. Die für die Planungsphase einer Ausstellung relevanten Angaben zu den einzelnen Exponaten sind u.a.:

- Exponatnummer (mit Zuordnung der Identnummer und/oder der Inventarnummer)
- Foto des Exponats
- Maßangaben (Höhe x Breite x Tiefe) in Zentimeter, Gewicht
- Materialnennung
- Informationen zu konservatorischen Ausstellungsbedingungen (Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Lichtvorgaben)
- Bei Büchern Angaben zum Öffnungswinkel und Zeitvorgaben für das Umblättern von Seiten
- Angaben zu Präsentationsmöglichkeiten (möglicher Neigungsgrad, liegend oder stehend zu präsentieren, Zusammenlegung mit anderen Materialgattungen und weiteren)
- Nennung von spezifischen Vorgaben für Vitrinen, beispielsweise Schließungsbeschaffenheit
- Versicherungswert
- Angaben zum Transport inklusive Begleitung durch eine/n Kurier*in

> [Anhang
Übersicht zu Angaben
für die Objektdokumen-
tation und Beispiel für
ein Exponatdatenblatt](#)

Sollte keine hauseigene Datenbank für die Verwaltung der Exponatliste zur Verfügung stehen, kann auch mit einer Excel-Tabelle gearbeitet werden. In jedem Fall ist die Exponatnummer über den gesamten Planungszeitraum einer Ausstellung beizubehalten! Vielfach werden zusätzliche Nummern für die Verortung in der Ausstellung sowie für die Abbildung im Katalog vergeben, welche jedoch unabhängig von einer Ident- bzw. Inventarnummer sind. Diese Entkoppelung ist wichtig, da sich insbesondere in der Planungsphase laufend Veränderungen ergeben, Exponate wegfallen können, in andere Themenbereiche verschoben werden oder neue hinzukommen. Die dem Exponat zugehörige Nummer hilft, dieses in der Suchmaske schnell wiederzufinden und sowohl intern als auch extern mit allen Projektbeteiligten über dasselbe Objekt zu kommunizieren.

Praxistipp: Immer wieder kommt es vor, dass nicht alle Informationen eines Exponats zu Beginn der Dokumentation vorliegen. Maße können fehlen oder sind nicht vollständig angegeben. Auch für die Entwurfs- und Ausführungsplanung wichtige Angaben zu Präsentationsmöglichkeiten sind häufig unvollständig. Fehlstellen sind jedoch keine Nichtigkeit. Falsch bestellte oder für die Exponate nicht geeignete Glashauben sind beispielsweise teure Anschaffungen, welche sich vor der Ausstellungseröffnung nicht einfach kurzfristig neu bestellen lassen. Es sollte deshalb kontinuierlich an der Ergänzung offener Exponatangaben gearbeitet werden.

Wie ein Drehbuch entsteht

Die Erstellung eines Drehbuches dient der Systematisierung und Strukturierung von Besprechungsergebnissen. In Jour-fixe-Terminen werden vom Projektteam mit den beteiligten Gestalter*innen alle zu einem Thema¹³ zugehörigen Einheiten oder Bereiche einer Ausstellung nach und nach besprochen. Die Zusammenführung von Inhalten, Exponaten, Medien, Informationen, Texten, aktivierenden Stationen und gestalterischen Ideen sowie deren Umsetzungsmöglichkeiten werden in Scribbles und Listen festgehalten. Aus den vielen Ideen entstehen »Einzelszenen«, die, abgeglichen mit dem Gestaltungskonzept, das Drehbuch einer Ausstellung ergeben. Während das Feinkonzept die angestrebten Ergebnisse für Inhalte und Vermittlung mit Exponatfotografien und Verortung im Grundriss sowie relevante Merkmale für die Produktion beschreibt, wird im Drehbuch jede Ausstellungseinheit mit all ihren Komponenten und Details schriftlich wie zeichnerisch festgehalten.

Je nach Detailtiefe eines Feinkonzepts kann das Drehbuch bereits Bestandteil davon sein. Häufiger wird es jedoch nach dem Feinkonzept erstellt. Diese Aufgabe wird in der Praxis entweder von Kurator*innen übernommen und ist bindend für die Entwurfsplanung. Oder es wird von Gestalter*innen erstellt und damit parallel zur Entwurfsplanung fortgeführt.¹⁴ Falsche Angaben können beispielsweise bei den Exponat-Maßen zu fehlerhaften Bestellungen von Vitrinen führen und sich auf Zeit- und Kostenplan negativ auswirken.

13 Es sei darauf hingewiesen, dass es auch Ausstellungen ohne explizite thematische Zuordnung gibt. Auf weitere Ordnungsschemata wird aus Platzgründen jedoch nicht weiter eingegangen.

14 Wurde ein externes Unternehmen mit der Gestaltung beauftragt, stellt dies in der Regel eine Sonderleistung dar, welche gesondert zu vergüten ist.

Das Drehbuch wird fortlaufend aktualisiert, bis alle einzelnen Abteilungen und Stationen einer Ausstellung festgelegt sind. Wie beim Film dient es der Gliederung und bildet die Reihenfolge der Themenbereiche und Exponate ab.

Folgende Punkte sollte ein Drehbuch enthalten:

- Name der Ausstellungseinheit oder des Ausstellungsbereichs
- kurze(!) Beschreibung der Inhalte (dies kann beispielsweise ein bereits erstellter Bereichstext sein)
- Anzahl der geplanten Stationen in dem Bereich
- ggf. Besonderheiten zur Raumsituation, technische Voraussetzungen
- Auflistung der Exponate mit Nummernangabe (Verweis auf ihre Auffindbarkeit in der Exponatliste und ggf. Datenbank)
- Hierarchisierung der Informationen und Texte
- Gestaltungskonzept des Ausstellungsteils (inklusive grafische und mediale Komponenten)
- im weiteren Verlauf: Anzahl benötigter Vitrinen, Materialien, Stellwände, Mobiliar, Lichtsystem etc.
- angedachte Präsentationsart der Exponate

> Anhang
Vorlage für ein
Drehbuch

Die Entwurfsplanung

Während das Projektteam die zum Feinkonzept zugehörigen und zuvor beschriebenen Aufgaben erledigt, erarbeitet der/die Gestalter*in die sogenannte Entwurfsplanung¹⁵, das heißt, die Planung der jeweiligen Ausstellungsbereiche und einzelnen Ausstellungseinheiten.

Die Planung, die alle drei Dimensionen (Höhen, Breiten und Tiefen) betrifft, wird übersichtlich im Grundriss (je nach Größe der Ausstellung im Maßstab 1:100 oder 1:50) dargestellt. Der Grundriss lässt die benötigten Grundflächen der einzelnen Elemente wie auch Bewegungs- und Aufenthaltsflächen für das Publikum und insbesondere für Gruppen erkennen. Alle räumlichen Bedingungen und Möglichkeiten wirken bei der Verteilung und Entwicklung der Präsentation von Exponaten, Ausstellungsgrafik und AV-Medien mit. Dabei werden die im Gestaltungskonzept formulierten Lösungsansätze überprüft, weiterentwickelt und unter Berücksichtigung der gesamtgestalterischen Ideen geplant. Hierfür werden Grund- und Ansichtszeichnungen im Maßstab 1:50 bis 1:20 und/oder dreidimensionale virtuelle oder analoge Modelle erstellt.

Die Lichtplanung wird in einem Deckenspiegel dargestellt. Anhand von funktionalen Schnittdarstellungen (Schemaschnitte) kann die gewünschte Lichtstimmung in der Ausstellung visualisiert werden.

15 Im Kapitel werden nur wesentliche Punkte der gestalterischen Arbeit benannt. Wie eine Ausstellungsgestaltung im Einzelnen erfolgt, kann in weiterführender Literatur nachgelesen werden, beispielsweise bei: Bertron, Aurelia; Schwarz, Ulrich; Frey, Claudia: Ausstellungen entwerfen, Basel 2006 oder Bertron, Aurelia; Schwarz, Ulrich; Frey, Claudia: Projektfeld Ausstellung, Basel 2012.

Sofern noch nicht im Gestaltungskonzept geschehen, werden spätestens bei der Entwurfsplanung alle Parameter festgelegt, die die Gestalt, visuelle und haptische Oberflächenqualität und insgesamt die Atmosphäre der Ausstellung bestimmen. Gleichzeitig sind Vorgaben zu berücksichtigen, die im Ergebnis bestmögliche Umweltbedingungen für Exponate, Besucher*innen und Museumsmitarbeiter*innen gewährleisten. Der Einsatz von Materialien mit einer bestimmten Oberflächenstruktur, die sich positiv auf die Raumakustik auswirken, kann beispielsweise die Verständlichkeit von Sprache in Ausstellungsräumen steigern. Materialien, welche keinen hohen Pflege- oder Reinigungsbedarf haben, entlasten den Betriebsablauf im Museumsalltag. Ebenso sollte im Sinne der Nachhaltigkeit eine bestmögliche Nachnutzung der entworfenen Aufbauten berücksichtigt werden. Auch ein auf den Raum und die Exponate abgestimmtes und/oder das Thema transportierendes Farbkonzept ist wesentlicher Bestandteil der Entwurfsplanung.

Bemusterungen von Farben und Materialien, welche für den Bau oder Druck von Texten eingesetzt werden sollen, sind in der Entwurfsplanung üblich. Bei kleineren Projekten erfolgt eine Bemusterung aber durchaus auch erst in der Ausführungsplanung oder während der Realisierungsphase.

Die Entwurfsplanung wird begleitet von Jour-fixe-Terminen zur Abstimmung der Planung mit dem Projektteam und weiteren Beteiligten.

Ggf. sind für die Planung Genehmigungen einzuholen oder weitere Fachplaner*innen einzubeziehen, beispielsweise aus den Bereichen Statik oder Denkmalschutz. Auch weitere Gestaltungsdisziplinen nehmen bei größeren Sonderausstellungsprojekten oder Dauerausstellungen ihre Arbeit auf, beispielsweise im Bereich der Licht- oder Medienplanung.

Änderungen, beispielsweise durch neue inhaltlich aktuelle Anknüpfungspunkte, Wegfall von erhofften Fördergeldern oder bisher nicht gekannte Auflagen, sind in dieser Phase nicht selten. Ändern sich jedoch die Bedingungen einer Ausstellung, hat das Auswirkungen auf das Projekt, den Prozess oder auf beides. Zwischen den Kosten, der Einhaltung des Termins und den angestrebten Ergebnissen in einer bestimmten Qualität und Quantität besteht eine enge Wechselbeziehung. Mögliche Konsequenzen bei Veränderungen sind deshalb von der Projektleitung immer im Blick zu behalten.

Am Ende liegen seitens des/der Gestalter*in Entwurfspläne zu allen Ausstellungseinheiten vor, der Terminplan wurde für die weitere Ausarbeitung der Ausstellung fortgeschrieben und aus der Kostenschätzung wurde eine Kostenberechnung. Das Museum als Auftraggeber, meist vertreten durch die Projektleitung, gibt die Entwurfspläne zur weiteren, nachfolgenden Ausführungsplanung schriftlich frei. Spätestens ab diesem Zeitpunkt ist die Ideenfindung abgeschlossen und Änderungen sollten nur noch in Ausnahmefällen zur Einhaltung einer termingerechten Umsetzung berücksichtigt werden.

> Für mehr Informationen zum Ablauf und zur Durchführung von Jour-fixe-Terminen siehe Kapitel **3.1 Kommunikation und Teamentwicklung**.

> Siehe hierzu auch die Beschreibung des Magischen Dreiecks im Kapitel **3.5 Operatives Controlling**.

Über das Zusammenspiel guter Gestaltung

Neben der räumlichen und medialen Planung bilden grafische Leistungen die dritte wichtige Gestaltungsdisziplin in Ausstellungen. Die Auswahl der Schrift und ein professioneller Satz entscheiden in einem erheblichen Maß darüber, ob Texte überhaupt, gerne und ohne Aufwand gelesen werden oder nicht.

Unabhängig vom Inhalt entsteht durch die Wahl der Typografie eine Wirkung, welche das Gesamterscheinungsbild wesentlich mitbestimmt. Texte können tradiert, seriös, fundiert oder reißerisch, spontan, subversiv wahrgenommen werden. Auch gezielt gesetzte Headlines oder Zitate lenken Besucher*innen im Raum und geben Orientierung.

Je nach Projektgröße und Komplexität werden grafische Leistungen bereits während der Entwurfsplanung mitbeauftragt, sodass eine enge Verzahnung der Gestaltungsdisziplinen entsteht. Zudem ist es nicht unüblich, dass hauseigene Grafikdesigner*innen in die Ausstellungsgestaltung einbezogen werden.

Arbeiten mehrere Gestaltungsdisziplinen (Medien, Grafik, Architektur, Szenografie) zusammen, ist es ratsam, einen Styleguide erstellen zu lassen (von dem/der hauptverantwortlichen Gestalter*in). Dieses Dokument, vereint alle gestalterischen Vorgaben einer Ausstellungsgestaltung und ist demnach als Orientierungs-, Arbeits- und Informationsinstrument zu betrachten. Beispielsweise eine für die Gestaltung wesentliche Farbgebung, welche in gleicher Art und Weise von verschiedenen Firmen gedruckt, gestrichen, pulverbeschichtet oder medial vorkommen soll und damit trotz unterschiedlichster Produktionsprozesse ähnlich aussehen soll, ist mit der jeweiligen Typbezeichnungen genau anzugeben.

Von der Schätzung zur Kostenberechnung

Je konkreter die Planungen voranschreiten, desto besser können die Kosten beziffert werden. Nach der Vorlage des Feinkonzepts erfolgt eine Kostenschätzung, zu diesem Zeitpunkt meistens noch über eine Berechnung der Quadratmeter-Preise und mit einer Ungenauigkeit von etwa 30 Prozent.

Anhand der Entwurfsplanung wird eine Kostenberechnung durch die Gestalter*innen durchgeführt. Hierfür werden einzelne geplante Ausstellungseinheiten exemplarisch durchgerechnet und in ein Verhältnis zur Gesamtmenge gesetzt. Mit den Angaben zu Materialien, benötigten Vitrinen, Ermittlung von Stückzahlen und weiteren Faktoren können die Kosten für die Herstellung der Ausstellung genauer erfasst und eingepreist werden. Damit erfährt der Kostenplan ein wichtiges Update, auch wenn ohne vorliegende Angebote immer noch eine Ungenauigkeit von etwa 20 Prozent Minder- oder Mehrkosten besteht. Für ausreichend Puffer sollte deshalb im Budget gesorgt sein.

Entspricht die errechnete Summe nicht dem zur Verfügung stehenden Budget, sind von dem/der Gestalter*in Lösungsvorschläge zu erarbeiten und gemeinsam mit dem Projektteam über geeignete Maßnahmen zu beraten. In manchen Fällen muss auch

> Für umfassende Informationen hierzu siehe auch Kapitel 3.3 Kosten.

über Reduzierungen nachgedacht werden, um die Qualität einer Ausstellung zu gewährleisten.

2.2.4 Im Detail – das Geplante konkretisieren

Die Ausführungsplanung

In der Ausführungsplanung werden alle Ausstellungselemente zeichnerisch dargestellt und beschrieben, um alle notwendigen Angaben für die Herstellung festzulegen: Maße, Materialangaben, Oberflächenspezifikationen, Konstruktionsprinzipien und vieles mehr. Hierfür werden von den Gestalter*innen Pläne im Maßstab 1:50 bis 1:10 ausgearbeitet und Leistungsbeschreibungen erstellt. Dazu zählen auch Konstruktions- und Detailzeichnungen im Maßstab 1:20 bis 1:1.

Sofern in der Entwurfsplanung noch nicht erfolgt, werden Bemusterungen vorgenommen und Umsetzungstechniken, beispielsweise für den Druck von Texten, festgelegt. Auch Prototypen, Modelle, Mock-ups¹⁶ oder Andrucke werden in dieser Phase hergestellt, die als Vorgabe für die ausführenden Firmen gelten.

Alle für die spätere Ausführung notwendigen Einzelangaben werden bis zur ausführungsfähigen Lösung geplant und schriftlich in Leistungsverzeichnissen festgelegt, sodass eine für die Ausführenden eindeutig erfassbare Leistungsbeschreibung vorliegt und im Fall der Ausschreibung damit auch vergleichbare Angebote eingeholt werden können. Hierzu zählen unter anderem Angaben zu Produkttypen, Qualitätsangaben oder bestimmte Fertigungsweisen unter Nennung von DIN-Normen und zu berücksichtigenden Gütesiegeln. Der Einsatz von nachhaltigen Materialien und Produktionsweisen ist dabei zu bevorzugen, sollte jedoch vorab im Hinblick auf museumsspezifische Notwendigkeiten und Auflagen (Brandschutz, konservatorische Bedingungen, Akustik) geprüft werden.

Praxistipp: Grundsätzlich empfiehlt sich die Verwendung von langlebigen Produkten und Mobiliar sowie der Einsatz von Materialien und Werkstoffe nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip, einer Kreislaufökonomie, welche immer wieder in Wert gesetzt oder wieder verwendet werden können. Auch wiederverwendbare Bauteile, welche leicht platzsparend auseinanderbaubar und damit gut lagerfähig sind, sind zu bevorzugen. Die Verwendung von umweltfreundlichen Materialien und Farben, soweit diese nicht entgegen den Bestimmungen der einzuhaltenden Brandschutzklasse und konservatorischen Bedingungen stehen, sollten im Rahmen einer ökologischen Nachhaltigkeit ebenfalls stärker eingesetzt werden. Zur Lagerung von empfindlichem Mobiliar und Vitrinen wird die Nutzung von Schutzmaterialien wie Decken, Dämmmaterialien oder eigens dafür gebauten Kisten statt Kunststofffolien angeraten, für den Kauf von technischen oder medialen Geräten die Beachtung von Gütesiegeln (exemplarisch TCO), einer möglichen Nachrüstbarkeit und Energieeffizienz. Auch neue Stoffe, wie beispielsweise vollständig recycelte Kunststoffe, sollten in Ausstellungen eingesetzt und ihre Verbreitung damit gefördert werden.

Neben der baulichen und technischen Ausführungsplanung (beispielsweise in den Bereichen Elektrotechnik, Lichtplanung), zu der auch die Erstellung von

¹⁶ Ein Mock-up ist ein Vorführmodell oder eine Attrappe, die genutzt wird, um Design und/oder (Teil-)Funktionen eines Ausstellungselements zu demonstrieren bzw. zu prüfen.

Montageplänen¹⁷ gehören können, erfolgen parallel weitere Arbeiten von Fachplaner*innen und aus weiteren Gestaltungsdisziplinen wie Grafik (unter anderem Textsatz, Reinzeichnung, Bildbearbeitung, Angaben zur Grafikproduktion) und Medienplanung (unter anderem Programmierung, Aufnahmen und Schnitt von Film- und Audiodateien oder Angaben zu erforderlichen Hardwarekomponenten). Können diese erforderlichen Arbeiten nicht über das Museum selbst erfolgen, sind sie im Ausschreibungsverfahren an externe Dienstleister*innen oder Unternehmen zu vergeben.

> Mehr Informationen zur Ausschreibung und Beauftragung von Leistungen finden sich im Kapitel 3.4 Beschaffung und Vergabe.

Einrichtungspläne von Vitrinen und spezifische Angaben zur Exponatpräsentation gehören, wenn Ausstellungsgestalter*innen damit beauftragt wurden, ebenfalls zur Ausführungsplanung. Auch die Einholung von Genehmigungen, beispielsweise in den Bereichen Statik oder Brandschutz, fallen in diese Phase.

Je nach Projekt, Dauer-, Wander- oder Sonderausstellung, räumlicher Spezifika, Rahmenbedingungen, Empfindlichkeit und Versicherungswert der Exponate und vielen Faktoren mehr unterscheiden sich der Aufwand und die Umfänglichkeit der Ausführungsplanung erheblich. Während bei einfacheren Sonderausstellungsprojekten sich die Ausführungsplanung beispielsweise auf den Bauplan für Sockel beschränkt und grafische Leistungen nur für den Satz von Bild-Text-Tafeln benötigt werden, kann für die Planung einer komplexeren Sonder-, Wander- oder Dauerausstellung eine hohe Anzahl an verschiedenen Plänen in den Bereichen Elektrotechnik, Lichtinstallation, Innenausbau, Möbel- und Vitrinenbau, Exponatpräsentation, Grafikproduktion, Medienplanung usw. notwendig sein.

Die Ausführungsplanung endet mit der Freigabe der Pläne durch das Museum als Auftraggeber beziehungsweise die Projektleitung. Diese Pläne dienen der Vorbereitung der Vergabe, insbesondere der Erstellung von Leistungsverzeichnissen. Ausführungspläne sind deshalb immer zu unterschreiben.

Für mehrere Orte – die Wanderausstellung

Die Ausführungsplanung von Wanderausstellungen unterscheidet sich von Sonder- und Dauerausstellungen, welche nur für einen Ort gebaut werden, darin, dass die Zerlegbarkeit der Ausstellungsmodul in gut zu verpackende und einfach wiederaufzubauende Einheiten berücksichtigt wird, um diese platzsparend zu transportieren und keine langen Auf- und Abbauzeiten zu benötigen.

In der Regel werden modulare Einheiten mit und aus robusten Materialien gebaut, welche auch nach mehrfacher Verwendung optisch noch gut aussehen und technisch einwandfrei funktionieren. Steht eine Ausstellung an verschiedenen Orten, muss in der Planung auf alle Spezifika der jeweiligen Stationen eingegangen werden. Die Anforderungen an die Planung sind komplexer als beim nur einmaligen Aufbau. Daraus resultiert nicht selten ein höherer Planungsaufwand für die Gestalter*innen, mit Ausnahme von standardisierten einfachen Systemen wie Roll-Up-Displays.

¹⁷ Montagepläne enthalten genaue Angaben, wie und wo Elemente der Ausstellung oder Bauteile eingebaut oder befestigt werden sollen.

Erstellung von Leistungsverzeichnissen für die Produktion der Ausstellung

Für die Ausführung verschiedenster Gewerke, wie sie von Druckereien, Malerfirmen, Metallbauer*innen, Tischlereien und anderen erbracht werden, sind Angebote einzuholen. Die Angebotseinholung erfolgt teils parallel, teils nach der Fertigstellung der Ausführungspläne, je nachdem wie früh ausführende Firmen und Fachplaner*innen einzubinden sind und ob beziehungsweise welche Pläne sie für ihre Arbeiten benötigen.

Die Beschreibung der notwendigen beziehungsweise gewünschten Leistungen werden sowohl von Gestaltungsbüros als auch von Projektleiter*innen erstellt. Die mit einer Vergabe verbundenen Angebotseinholungen, deren Wertung und sachliche Prüfung werden, bis auf die fachliche Prüfung, in der Regel von der Vergabestelle¹⁸ übernommen.

Mit Ende der Ausführungsplanung erlaubt die finale Exponatliste zudem die Ermittlung von Kosten für erforderliche Restaurierungsarbeiten und für den Transport sowie die Versicherung von Leihnahmen.

Schlussendlich wird zur Vorbereitung der Vergabe für die Ausstellungsproduktion ein Kostenanschlag erstellt. Es handelt sich in der Regel um bepreiste Leistungsverzeichnisse, die im Rahmen der Kostenermittlung von den Gestalter*innen erstellt werden und damit mit den nachfolgenden Angeboten verglichen werden können. Dafür werden alle Kosten für Produktion und Herstellung inklusive Montagearbeiten nach Leistungsgruppen beziehungsweise nach einzelnen Gewerken erfasst.

> Im Kapitel 3.4 **Beschaffung und Vergabe** wird hierauf näher eingegangen.

> Für weiterführende Erläuterungen zu Arten der Kostenermittlung wie dem Kostenanschlag siehe Kapitel Kosten, **Abschnitt 3.3.8.**

Einholung von Bildrechten

Ein oft unterschätzter Zeitaufwand fällt auf die Beschaffung von Abbildungen, Illustrationen oder Statistiken. Wenn Texte und Abbildungen in die grafische Gestaltung integriert werden sollen, müssen sie dem/der Grafiker*in zeitgleich mit den Texten vorliegen. Die als Druckvorlage geeigneten Formate und für den Druck benötigte Bildqualität und -größe bzw. Bildauflösung in dpi (dots per inch) werden seitens der Grafik vorgegeben. Die Einholung von Bildrechten übernimmt der/die für die Inhalte verantwortliche Kurator*in oder eine aus dem Museumsteam für diese Aufgabe bestimmte Person. Für Leihgaben empfiehlt sich eine Anfrage hinsichtlich der Nutzung von Abbildungen bereits im Leihgesuch.

Generell sind für jegliche Abbildungen, ob für grafische Zwecke eingesetzt, als Faksimile oder Nachdrucke genutzt, die Bildrechte einzuholen. Die Kosten für die Lizenzen sind im Budget einzukalkulieren. Alle Bildrechte sind gut zu dokumentieren (zum Beispiel können die Abbildungen und ihre Lizenzen im Drehbuch vermerkt werden).

Sind Bildautor*innen zu nennen, sind diese Angaben ebenfalls an die Grafik weiterzugeben. Hier ist die genaue Schreibweise wie auch das Format für die Übermittlung der Angaben abzustimmen.

.....
18 Diese Organisationseinheit kann sich in der Verwaltung des Museums oder der Maßnahmen-trägerin bzw. des Maßnahmenträgers befinden oder von externen Dienstleister*innen gebildet werden.

Vom Schreiben guter Texte

Ausstellungstexte werden im Stehen und Gehen gelesen und müssen für ein heterogenes Publikum verständlich sein. Welche Vorkenntnisse und Vorbildung das Publikum hat, ist selten bekannt. Deshalb gelten für das Textschreiben folgende Regeln¹⁹:

- klare Gliederung
- einfache, präzise Sprache ohne Fach-, und Fremdwörter
- kurze Sätze
- im Aktiv schreiben
- Neugier weckende Überschriften, beispielsweise als Fragestellung formuliert
- Analogien bilden
- Gendersensibilität²⁰ wahren: Tätigkeiten statt Personen beschreiben

Praxistipp: In der Praxis hat sich bewährt, für im Raum sichtbare Bereichs-, und Thementexte nicht mehr als 1.000 bis 1.500 Zeichen inklusive Leerzeichen zu schreiben und die verschiedenen Textgattungen durch unterschiedliche Schriftgrößen optisch zu gliedern. Als Richtwert wird eine Größe von 40-60 Punkt für Fließtexte mit größeren Headlines empfohlen. Dabei erleichtern Absätze beziehungsweise das Gliedern eines Textes in Sinnabschnitte das Lesen. Nicht mehr als fünf bis sieben Zeilen sollten zusammenhängend gesetzt sein, insgesamt nicht mehr als zwölf bis 15 Zeilen pro Text bei einer maximalen Breite von etwa 50-60 Zeichen. Für die Beschreibung eines Exponats gelten 300 bis 500 Zeichen inklusive Leerzeichen als Standard. Die Schriftgröße für Exponattexte sollte nicht unter vierzehn Punkt betragen. Da weiße Schrift auf dunklem Grund zudem optisch kleiner wirkt, wird hier eine höhere Punktzahl empfohlen. Die optische Größe ist jedoch abhängig von der gewählten Typografie und vorab im Raum zu testen. Mithilfe eines Schriftgrößenrechners kann die gewählte Schriftgröße auf ihre Lesbarkeit überprüft werden²¹.

Objekttexte benötigen zudem besondere Aufmerksamkeit. Die meisten Beschwerden von Besucher*innen gelten zu niedrig oder zu hoch angebrachten Textschildern, zu kleinen Schriftgrößen oder zu viel Text(en) im Verhältnis zu den Exponaten.

Praxistipp: Eine Probelegung von Exponaten und Textschildern in einer Vitrine oder eine Verteilung von Exponaten und Texten an einer Wand können vorab hilfreich sein. Hieran lassen sich schnell ein Zuviel an Schildern feststellen und klären, auf welcher Höhe Objekttexte zur guten Lesbarkeit angebracht werden sollen. Sammelobjekttexte oder nummerierte Exponate, zu denen außerhalb der Vitrine Informationen zu finden sind, beispielsweise mittels eines Mitnahme-Booklets oder Medienguides, sind ebenfalls probate Mittel, um ein Zuviel an Text in Vitrinen zu vermeiden.

19 Weiterführende Literatur zur Erstellung von Texten siehe beispielsweise: Dawid, Evelyn; Schlesinger, Robert(Hg.): Texte in Museen und Ausstellungen, ein Praxisleitfaden, 2. Auflage, Bielefeld 2012

20 Im Rahmen des Projekts Projekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“ wurde 2016 ein Leitfaden mit dem Titel „Museum und Gender“ von Smilla Ebeling verfasst. Einsehbar: <https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&buchnr=3403> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022). Anregungen und praktische Tipps für eine gendersensible Sprache bietet beispielsweise auch die Internetseite der Universität Bielefeld: <https://www.uni-bielefeld.de/verwaltung/refkom/gendern/trickkiste/> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

21 Beispielsweise unter: <https://www.leserlich.info/werkzeuge/schriftgroessenrechner/index.php> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

Für das Verfassen von Ausstellungstexten ist oder sind die an der Ausstellung beteiligte(n) Kurator*in(nen) verantwortlich. Auch externe Dienstleister*innen können diese Aufgabe übernehmen.

> Über die Erstellung von Ausstellungstexten informiert das Kapitel Die Realisierungsphase, Abschnitt 2.3.1.

Texte für Ausstellung und Katalog

Bei größeren Ausstellungen oder der Planung von Dauerausstellungen mit einer hohen Anzahl an Texten und Informationsdichte ist das Schreiben, Korrigieren und Lektorieren von Ausstellungstexten bereits in der Planungsphase erforderlich. Zum einen, damit die zeitliche Abfolge der nacheinander und parallellaufenden Arbeiten der beauftragten Übersetzer*innen, Grafiker*innen, Mediengestalter*innen und weiteren gemäß Terminplan eingehalten werden kann. Zum anderen bilden nicht selten für den Begleitkatalog verfasste Artikel die Grundlage von Ausstellungstexten. Das bedeutet, dass in der zeitlichen Abfolge zunächst die Texte für den Katalog geschrieben werden, um daraus komprimiertes Wissen für Ausstellungstexte zu generieren.

Bei kleineren oder einfacheren Ausstellungen kann es durchaus reichen, die Texte für die Ausstellung erst in der Realisierungsphase zu schreiben. Die genaue Terminierung sollte im Projektteam nach der Entwurfsplanung gemeinsam festgelegt und im Zeitplan erfasst werden.

Praxistipp: Der Katalog zur Ausstellung ist ein Begleitmedium, welches wesentliche Inhalte der Ausstellung wiedergibt und das Thema durch weiterführende Artikel ergänzen kann. Da die Erstellung der Ausstellung und des Katalogs zeitgleich erfolgt, ist beiden Medien zeitlich gleichermaßen Rechnung zu tragen.

Zur Planung von Medien

Neben der Texterstellung für die Ausstellung und den Katalog werden zudem weitere Texte für Medienstationen oder Mitnahmegeräte benötigt, beispielsweise für die Produktion und Präsentation von Hör- oder Filmbeiträgen.

Deshalb ist es bei der Planung von Dauerausstellungen üblich, bereits in der Planungsphase mit der Konzeption beziehungsweise den inhaltlich-textlichen Arbeiten für Medienstationen zu beginnen. Bei Sonder- und Wanderausstellungen, je nach gewünschter Ausführung und Menge der geplanten Medieneinheiten, macht es durchaus Sinn, ebenfalls in der Planungsphase anzufangen, während es bei wenigen Medien auch reicht, die Bearbeitung in der Realisierungsphase vorzunehmen.

Zu den anfallenden Arbeiten, welche von den für die Inhalte verantwortlichen Kurator*innen oder eigens dafür beauftragten Mitarbeiter*innen, auch externe Dienstleister*innen, übernommen werden, gehören:

- inhaltliche Recherchearbeiten zu den Themen, welche medial gezeigt werden
- Auswahl und Zusammenstellung von Foto- und Filmmaterialien
- Erstellung eines Storyboards²² zur Erläuterung der gewünschten filmischen Umsetzungen oder Animationen im Falle von Erklärvideos

22 Ein Storyboard ist eine Sequenz von Bildern mit textlichen Erläuterungen für den Mediencontent und kann Skizzen, Fotos, Regieanweisungen sowie Angaben zur Funktionsweise enthalten.

- Texterstellung (siehe oben, aber auch für aktivierende und partizipative Stationen)
- Planung und Durchführung von Evaluationen
- unter Umständen die Beauftragung von Mock-ups, um die Eigenschaften einer Station anhand eines Modells zu prüfen
- die Beauftragung eines grafischen Layouts von Menüoberflächen, welches analog zum gestalterischen Erscheinungsbild der Ausstellung erstellt wird

Sofern gewünscht, ist neben Medienstationen und aktivierenden Stationen (digital) innerhalb von Ausstellungen auch die Planung einer Website, welche die Ausstellung vermarktet, mitzudenken.

Für Websites bietet sich die Erstellung von Drahtmodellen, sogenannter Wireframes²³ an. Dazu wird exemplarisch die Anordnung und Positionierung einzelner Elemente und Menüpunkte bestimmt, bevor die visuelle Gestaltung, Navigationsart und Funktionalität weiter ausgearbeitet werden. In der Regel übernimmt diese Aufgabe die beauftragte Firma oder die mit der Medienplanung betrauten Mitarbeiter*innen des Museums. Jedoch können auch in die Materie eingearbeitete Projektleiter*innen, Kurator*innen oder dafür beauftragte Ausstellungsgestalter*innen Wireframes erstellen.

In der Regel wird in gemeinsamen Gesprächen zwischen den Kurator*innen und den Verantwortlichen für die Medienplanung die gewünschte Umsetzungsart geklärt, die weitere Vorgehensweise besprochen und Termine anhand des Terminplans vereinbart.

Praxistipp: Insbesondere bei neu konzipierten, partizipativen Stationen ist eine formative Evaluation mit Proband*innen aus der Ziel-Community hilfreich. Sie liefern wertvolle Tipps, ob die geplante Station in der Weise funktioniert wie gewünscht.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Mit den Konkretisierungen in der Planung verstärkt sich auch die Öffentlichkeitsarbeit, welche von Marketing- oder Pressereferent*innen übernommen wird. In kleineren Häusern kümmert sich nicht selten auch der/die Projektverantwortliche oder die Träger*innen (beispielsweise die Öffentlichkeitsabteilung der Stadt) darum.

Je nach Größe des Projekts und Hauses wird mit der Vermarktung und Bewerbung einer Ausstellung circa ein Jahr vor Eröffnung begonnen. Insbesondere die finale Festlegung des Ausstellungstitels ist für das Marketing relevant, damit dieser frühzeitig über die verschiedensten Kanäle kommuniziert werden kann.

Nach der ersten Bekanntmachung in der Presse und der Darstellung auf der Museumswebsite wird das Projekt sukzessive im Laufe der Zeit stärker beworben. Insbesondere in den sechs bis drei Monaten vor der Eröffnung werden Anzeigen

23 Wireframes werden als Hilfsmittel für die Konzeption von Websites oder Interfaces eingesetzt, wobei in sehr reduzierter Darstellungsweise mit Hilfe von Platzhaltern die Bedienelemente und Inhalte geplant werden. Das Design tritt dabei in den Hintergrund.

geschaltet, Flyer verteilt und Plakatierungen vorgenommen. Auch Filmclips, beispielsweise wenn Leihgaben angeliefert werden, und Interviews mit Projektverantwortlichen, veröffentlicht über die Website sowie in den sozialen Medien, steigern die Aufmerksamkeit des Projekts.

Das gestalterische Erscheinungsbild der Ausstellung sollte auch auf alle Medien der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung angewendet werden, beispielsweise auf Flyer, Plakate, Außenbanner, Katalog oder in den Sozialen Medien.

Praxistipp: Die Recherche nach werbewirksamen Artikeln zur Ausstellung, welche im Museumsshop verkauft werden können, fallen ebenfalls im letzten Drittel der Planungsphase an. Im Zusammenschluss zwischen der Projektleitung oder für die Inhalte verantwortliche Kurator*in, Marketingreferent*in und den Verantwortlichen des Museumsshops werden Ideen für mögliche Verkaufsartikel benannt und erste Anfragen auf ihre Verfügbarkeit und/oder Mindestabnahmemengen geprüft.

Planung des Abbaus und der Weitergabe bei Wanderausstellungen

Die Anforderungen, die sich durch den Abbau einer Ausstellung ergeben, sollten in allen Projektphasen mitbedacht werden.

Wird eine Ausstellung an Kooperationspartner*innen weitergegeben oder soll als Wanderausstellung an mehreren Orten gezeigt werden, sind bereits in der Planungsphase Absprachen mit allen Partnermuseen zu treffen. Hierzu zählen vor allem Festlegungen darüber, welche Teile der Ausstellung und welche Exponate weitergegeben werden sollen. Auch gestalterische Konzepte, Pläne und Planunterlagen, erstellte Grafiken, Texte, Inhalte von AV-Medien und weitere Punkte können Bestandteil der Weitergabe sein. Rechte an verschiedenen Werken und der Gestaltung sind zu klären und Kosten dafür einzukalkulieren. Ebenso sind entsprechende Leihverträge für die Exponate zu erstellen beziehungsweise bei entliehenen Exponaten, soweit noch nicht geschehen, zu verlängern. Alle Exponate, Daten und weitere Punkte werden schriftlich erfasst und gelten als Bestandteil des Kooperationsvertrags.

Vor allem die zeitliche Planung des Abbaus, des Transports sowie des Aufbaus am neuen Standort sind realistisch anhand des Ressourcenplans, insbesondere im Hinblick auf verfügbare Mitarbeiter*innen, zu ermitteln. Im besten Fall kann eine Ausstellung nahtlos von einem Ort zum anderen weitergegeben werden. Manchmal jedoch müssen Aufbauten und Ausstellungselemente zwischengelagert werden, wodurch zusätzliche Kosten entstehen können. Dies kann beispielsweise bei einer beauftragten Spedition mitangefragt werden, um Zeit zu sparen. Exponate dagegen müssen immer zwingend im Depot eines Museums gelagert werden.

Praxistipp: Bei der Ausschreibung für den Ausstellungsbau sollten die Montagekosten für den Abbau und Aufbau an einem oder an weiteren Standort(en) bei der Tischlerei oder dem produzierenden Unternehmen mit angefragt werden. Diejenigen, die die Ausstellung bauen, wissen in der Regel am besten, wie diese auseinandergenommen und ohne Schäden am nächsten Standort wiederaufgebaut werden kann.

> Näheres zum Abbau einer Ausstellung findet sich im Kapitel Die Betriebsphase, Abschnitt 2.4.2.

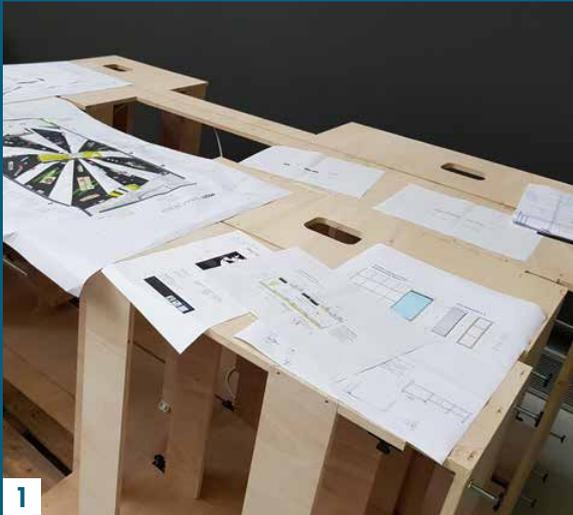
Fazit

Die Projektbeteiligten starten in der Regel in die Planungsphase mit dem Wissen, was sie sich für eine Ausstellung wünschen, welches Thema und/oder welche Exponate ausgestellt werden und welche Besucher*innen kommen sollen. Zudem sind das Budget und der Eröffnungstermin bereits fixiert.

Wie eine Ausstellung beziehungsweise das in der Initiierungsphase erstellte Grobkonzept innerhalb der Rahmenbedingungen mit welchen Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden kann, wird in der Planungsphase beantwortet. Zudem werden wichtige Weichen für die Realisierung des Projekts gestellt. Viele Arbeiten laufen parallel und Hand in Hand. Das Projektteam erweitert sich um Gestalter*innen und weitere an der Planung Beteiligte, weshalb regelmäßige Jour-fix-Termine unabdingbar sind.

Anhand von Festlegungen und Abstimmungsprozessen werden konkrete Pläne gezeichnet und Ausführungen definiert. Mithilfe von freigegebenen Ausführungsplänen und erstellten Leistungsverzeichnissen kann die Produktion der Ausstellung vorbereitet werden.

Die Realisierungsphase kann beginnen ...



1

Sichtung Planungsunterlagen



2

Aufbau Ausstellung



3

Transportkisten Exponate



4

Hängung



5

Vorbereitung Beschilderung



6

Montage Wandgrafik



7

Überprüfung Messwerte Beleuchtung



8

Überprüfung im Testbetrieb

1. LWL-Museum für Archäologie/S. Dowidat 2. A-Team Dresden/M. Lilge 3. Braunschweigisches Landesmuseum/A.Pröhle
 4. Braunschweigisches Landesmuseum/A.Pröhle 5. Braunschweigisches Landesmuseum/A.Pröhle 6. WL-Museum für Archäologie/S.Dowidat
 7. Braunschweigisches Landesmuseum/A.Pröhle 8. zeiläufer GbR/M. Pelzl

2.3 Die Realisierungsphase

Aus Plänen werden Tatsachen – Einsatzort Baustelle

Julia Schopferer und Conny Zeitler

Endlich entsteht das, was in der Regel über einen längeren Zeitraum nur in der Vorstellung existierte oder auf dem Papier geplant wurde. Die Realisierungsphase beinhaltet die Umsetzung der Ausstellung und setzt mit der Einleitung des Vergabeverfahrens für den Ausstellungsbau bzw. der Übergabe der Ausführungspläne an die hauseigenen Werkstätten ein. Mit einer Kick-off-Veranstaltung fällt der Startschuss für den Bau der Ausstellungseinheiten, das Verfassen der Texte, die Grafik- und Medienproduktion sowie das Einbringen der Exponate. Die Phase endet mit der Ausstellungseröffnung. Manche Teilaufgaben sind in der Planungsphase durchdacht und geplant worden und einzelne dazugehörige Arbeitspakete je nach Projektverlauf und -größe bereits abgeschlossen. Die Grenzen sind in manchen Punkten fließend, wenn beispielsweise schon in der Planungsphase erste Ideen für Formate des Begleitprogramms entwickelt oder Texte geschrieben wurden. Auf diese hilfreichen Vorarbeiten kann nun aufgebaut werden. Auf der anderen Seite wird ab diesem Zeitpunkt konkret gebaut. Jetzt erst auftretende Änderungswünsche von Details, die in der Ausführungsplanung bereits festgelegt worden sind, ziehen meist hohe Kosten und/oder starke Verzögerungen nach sich. Gewöhnlich ist die Realisierungsphase jedoch deutlich kürzer als die Planungsphase, sodass wenig Spielraum in den Ressourcen Zeit und Geld vorhanden ist.

Die Phase ist zudem durch eine erneute Vergrößerung des bisherigen Teams gekennzeichnet. Entweder kommen Kolleg*innen aus den eigenen Werkstätten oder museumsexterne Vertreter*innen für Dienst- oder Lieferleistungen beziehungsweise der ausführenden Firmen hinzu. Darüber hinaus wird die Projektleitung nun weniger im Büro sitzen, sondern viel Zeit im Haus und auf der Baustelle verbringen. Das bedeutet, dass sie sowohl für die externen Projektbeteiligten als auch für die Museumsmitarbeiter*innen ggf. telefonisch nur schwer erreichbar ist und E-Mails nur mit Zeitverzögerung beantworten kann. Hier muss die Projektleitung einen Weg finden, den täglichen Ablauf zu organisieren und den Überblick zu bewahren: das können feste Telefonzeiten sein, an denen sie zuverlässig erreichbar ist; das kann ein Notizblock sein, den sie immer bei sich trägt; oder eine To-do-Liste am Ende eines Tages.

Ziel dieses Kapitels ist es, die einzelnen Arbeitsschritte auf dem Weg zur Ausstellungseröffnung zu erläutern. Folgende Punkte werden in diesem Kapitel thematisiert:

- Die Texte werden erstellt
- Grafikproduktion – Wie Texte und Bilder an die Wand kommen
- Vom Storyboard zum Mock-up – die Medienproduktion
- Ausstellungsbau – in der Werkstatt und im Ausstellungsraum
- Vom Transporter in die Vitrine – das Objekthandling in Ausstellungen
- Ausstellungsinhalte vertiefen und vermitteln – das Begleit- und Bildungsprogramm

- Die Ausstellung bewerben – Öffentlichkeitsarbeit und Marketing
- Vorhang auf – die Eröffnung

2.3.1 Die Texte werden erstellt

Der Satz von Wolf Schneider „Einer muss sich quälen: der Schreiber oder der Leser.“ gilt auch für Ausstellungstexte. Das Ziel ist selbstverständlich, dass sich der Leser nicht quälen muss. Dazu wurden in der Planungsphase bereits die äußeren Rahmenbedingungen geklärt: Textebenen und Informationsarten wurden festgelegt. Sobald die Vorgaben für die Textmengen feststehen, kann das Schreiben der Texte beginnen – idealerweise schon in der Planungsphase. Das Verfassen der Texte nimmt oft viel Zeit ein, je nachdem ob mehrere Beteiligte Texte erstellen, ob es ein externes Korrektur- und Lektorat gibt, und ob die Texte übersetzt werden sollen.

Sind mehrere Teammitglieder an der Texterstellung beteiligt, bietet es sich an, in einem der regelmäßigen Jour-Fix-Termine die Textebenen und Informationsarten, wie Bildunterschriften, Autorenangaben oder Handlungsanweisungen für aktivierende Stationen, durchzusprechen und sich auf die Art der Ansprache der Besucher*innen zu einigen. Ziel dieser Sitzung kann das Erstellen einer Schreibanweisung sein, in der Schreibweisen, zum Beispiel von Datumsangaben, das Ausschreiben bis zu welcher Ziffer, einheitliche Abkürzungen, aber auch die Zeitform, in der die Texte verfasst werden, sowie der Duktus der Texte usw. festgehalten werden. Auch sollte die Schreibanweisung die erforderliche Angabe von Provenienzen, von Bild- und Filmrechten etc. berücksichtigen, sodass sie einheitlich aufgenommen und später von der Grafik einheitlich gesetzt werden können.

In den nun folgenden regelmäßigen Jour-Fix-Terminen sollte das Texteschreiben immer thematisiert werden. Sinnvoll kann es sein, erste Texte gemeinsam zu besprechen. Bei einer großen Zahl von Verfasser*innen, zum Beispiel bei der Erarbeitung einer Dauerausstellung, kann es hilfreich sein, eine Übersicht zum Bearbeitungsstand der Texte zu erstellen und immer wieder mit dem Zeitplan und der Abgabefrist ans Lektorat bzw. an die Grafik abzugleichen.

Lektorat

Wenn die Texte geschrieben sind, sollte ein Lektorat durchgeführt werden. Dies können andere Wissenschaftler*innen übernehmen oder auch Kolleg*innen aus der Verwaltung, ehrenamtliche Mitarbeiter*innen oder Mitglieder des Fördervereins. Außenstehende „lesen“ immer anders und viel eher aus der Sicht der Besucher*innen. Das Lektorat muss die eingangs erwähnte Schreibanweisung berücksichtigen und auf ihre konsequente Anwendung achten, gerade wenn die Texte von mehreren Personen erstellt wurden.

Übersetzung

Der nächste Schritt ist ggf. die Übersetzung der Texte. Die Fragen, ob übersetzt wird, in welchem Umfang – also ob alle Textebenen, komplette Texte oder nur Zusammenfassungen – und in welche Sprachen, wurden bereits in der Planungsphase

beantwortet. Insbesondere Zielsetzungen hinsichtlich eines barrierefreien Zugangs (Stichwort: Leichte Sprache, Deutsche Gebärdensprache etc.) wurden zuvor festgelegt und in der Ausstellungsgestaltung berücksichtigt. Jetzt können die Erarbeitung der verschiedenen Übersetzungen und die Überprüfung durch Vertretende verschiedener Betroffenengruppierungen durchgeführt werden.

Praxistipp: Wenn die Möglichkeit besteht, mit einem professionellen Übersetzungsbüro zusammenzuarbeiten, dann ist es empfehlenswert, Objektlisten zu besprechen und die Ausstellungsgestaltung im Gesamten wie auch einzelne Gestaltungsideen detailliert zu erläutern. Für die Übersetzung ist es wichtig zu wissen, ob ein Text ein Exponat oder eine aktivierende Station erläutert.

Satz und Bildbearbeitung

Wenn alle Texte lektoriert und freigegeben sind, können sie an die Ausstellungsgrafiker*in zum Satz weitergegeben werden. Der Zeitpunkt der Abgabe wird bestimmt durch die Grafikproduktion sowie Anzahl und Dauer der Korrekturrunden – hier wird entsprechend rückwärts gerechnet. Gerade die Satzkorrektur nimmt oft mehr Zeit als gedacht ein. Darunter ist die Überprüfung des Satzes zu verstehen: Sind etwa Worttrennungen sinnvoll vorgenommen oder Datumsangaben nicht über zwei Zeilen verteilt worden und ermöglicht das Schriftbild insgesamt das flüssige Lesen der Texte? Außerdem empfiehlt es sich, mit der/dem Grafiker*in bereits bei Beauftragung über die Anzahl der Korrekturrunden zu sprechen, denn hier können Mehrkosten entstehen, wenn es über die üblichen zwei Runden hinausgeht. Am einfachsten umgeht man diesen Fallstrick, indem die gewünschte Anzahl an Korrekturrunden bereits im Leistungsverzeichnis aufgeführt wird und man eine Bedarfsposition „Zusätzliche Korrekturrunde“ einpreisen lässt.

Ein oft unterschätzter Zeitaufwand fällt auf die Beschaffung von Abbildungen, Illustrationen, statistischem Material etc. Wenn Texte und Abbildungen auf demselben Trägermaterial, also in die grafische Gestaltung von Oberflächen integriert und nicht appliziert oder auf separaten Tafeln produziert werden sollen, müssen sie dem zuständigen Team der Grafik zeitgleich mit den Texten vorliegen. Die Grafiker*innen haben im Styleguide die Datei-Formate, Größen und die benötigte Bildauflösung (dpi-Zahl) vorgegeben, in denen die Abbildungen eingereicht werden sollen. Dazu sind die Bildrechte im Vorfeld zu klären – eine Aufgabe, die bei den Kurator*innen liegen sollte, und die gut dokumentiert sein muss (zum Beispiel können die Abbildungen und ihre Lizenzen im Drehbuch vermerkt sein).

2.3.2 Grafikproduktion – wie Texte und Bilder an die Wand kommen

Wenn Ausstellungsbau und Grafikproduktion in der Hand einer externen Firma liegen, dann ist die Auswahl des Trägermaterials bereits in der Planungsphase durch die Gestalter*innen vorgeschlagen und mit der Ausführungsplanung festgelegt worden. Allerdings geschieht es häufig, dass ein Wechsellausstellungssystem für Sonderausstellungen eingesetzt wird und keine individuell anzufertigenden raumbildenden Einbauten geplant sind. In diesem Fall werden Vitrinen und Stellwandsysteme wiederverwendet bzw. leicht überarbeitet und nur die Produktion

der Ausstellungsgrafik wird an eine Druckerei oder einen Werbemittelhersteller als Auftrag vergeben. In beiden Fällen sollte es eine enge Abstimmung mit den Unternehmen oder auch den hauseigenen Werkstätten geben.

Während das Layout bereits in der Planungsphase hinsichtlich der Bild-/Textverteilung, Schriftgrößen und Textmengen getestet wird, werden in der Realisierungsphase die Produktionstechnik und Materialien bemustert, sodass die Druckqualität, beispielsweise der Texte, geprüft werden kann. Eine Bemusterung der Drucke sollte frühzeitig geschehen. Sie soll folgende Punkte prüfen:

- die tatsächlichen Schriftgrößen: Sind die Texte gut lesbar?
- die Farbintensität auf dem gewählten Trägermaterial
- die Farbechtheit, also das Verhalten des Materials nach Beanspruchung, abhängig davon, ob es sich um einen Text an der Wand handelt, um eine interaktive Station oder gar einen Hands-on-Bereich

Die ausführende Firma muss die Datenblätter des verwendeten Materials dem Museum als Auftraggeber zur Verfügung stellen.

Die Grafik kann erst nach der ersten gründlichen Reinigung nach dem Einbringen der Ausstellungsarchitektur bzw. dem Abschluss von Malerarbeiten angeliefert und montiert werden. Je nach Arbeitsverteilung sollte die Bauleitung oder die Projektleitung bei der Anlieferung und Montage der Grafik anwesend sein. Bevor die Folien beziehungsweise die Trägerplatten montiert werden, müssen die Texthöhen und -positionierungen final abgestimmt werden. Nach Fertigstellung und Montage der gesamten Grafik muss – wie bei allen Dienstleistungen – der Auftraggeber oder die Auftraggeberin die Leistung formell abnehmen.

Praxistipp: Es ist ratsam, die Reinigungen der Ausstellungsräume schon im Zeitplan mit zu berücksichtigen, da diese häufig zu beantragende Sonderreinigungen sind. Gereinigt werden sollte immer nach Abschluss der groben baulichen Arbeiten, zum Beispiel nach Fertigstellung von Ausstellungswänden. Mindestens eine zweite Reinigung erfolgt, wenn die Vitrinen aufgestellt sind und damit alle Gläser gesäubert werden können. In jedem Fall ist direkt vor der Einbringung der Exponate zu reinigen, damit der sich setzende Staub noch einmal entfernt werden kann. Eine dritte Reinigung sollte kurz vor der Eröffnung stattfinden.

2.3.3 Vom Storyboard zum Mock-up – die Medienproduktion

Medienstationen sind bereits im Drehbuch aufgeführt. Die Ausstellungsgestalter*innen bzw. die Expert*innen für die Medienplanung übernehmen in der Regel die Konzeption der User Experience, die erforderliche Programmierleistung wie auch die Mitwirkung bei der Erstellung von Storyboards für den Mediencontent. Vieles davon ist bereits in der Planungsphase festgelegt worden, etwa wenn raumgreifende Medienstationen gebaut werden sollen oder welche Art der Hardware (Größe der Monitore, gewünschte Touchscreens etc.) benötigt wird bzw. vorhanden ist.

In der Realisierungsphase fällt nun die finale Umsetzung an, die Produktion des Contents (u.a. Schnitt von Film- und Tonaufnahmen) und die Gestaltung der

> Mehr zu den Arbeitsschritten der Medienplanung, die bereits zuvor geschehen sein müssen, sind im Kapitel Die Planungsphase, **Abschnitt 2.2.4**, erläutert.

Interfaces. Auch wenn keine Externen involviert sind, weil alles im Haus umgesetzt werden kann, ist dennoch der/die Medientechniker*in meistens erst ab dieser Phase involviert.

Die Aufgabe der Projektleitung besteht darin, die einzelnen Beteiligten zusammenzubringen und unter Umständen zwischen den unterschiedlichen Fachsprachen zu vermitteln (zum Beispiel zwischen Programmierer*innen und Kurator*innen).

Die Medienproduktion findet in allen bisher genannten Arbeitsschritten Berücksichtigung – von der Texterstellung bis zum Ausstellungsbau:

- Die Texte für die Stationen müssen geschrieben und ggf. übersetzt werden, unter Umständen können sie zu einem anderen Zeitpunkt fertiggestellt werden, weil hier der Druck der Texte wegfällt, stattdessen der Content auf die Hardware gespielt werden muss.
- Der Korpus der Stationen wird von den Ausstellungsgestalter*innen geplant und mit dem Ausstellungsbau umgesetzt. Wichtig ist hierbei, an die Versorgung mit Strom sowie die enge zeitliche Verzahnung zwischen möglicherweise verschiedenen Firmen (zum Beispiel Schreinerei und Mediengestalter*in) zu denken.
- Auch für die Medienproduktion sollte eine Bemusterung stattfinden. Die Medienstationen müssen auf ihre Funktionalität und ihren barrierefreien Zugang geprüft werden (im Rahmen des Ausstellungsbaus). Ebenso muss auch die Navigation und benutzerorientierte Gestaltung der Interfaces geprüft werden (oft kommen hier Mock-ups zum Einsatz).

Je nach Größe des Ausstellungsprojekts oder Komplexität der Medienstationen ist die Sammlung und Bereitstellung des Mediencontents zeitaufwendig und muss gut im Zeitplan eingetaktet sein. Die Film- oder Tonaufnahmen müssen ggf. produziert werden, im richtigen Format vorliegen, geschnitten und vielleicht untertitelt bzw. übersetzt werden. Kostenmäßig sind hier nach oben keine Grenzen gesetzt. Das Zeitaufwendigste dürfte aber die Einholung der Rechte und Lizenzen sein, auch hier sind die Kosten nicht zu unterschätzen.

Im besten Fall gibt es eine Testphase für die digitalen Anwendungen. Es kann eine Evaluation hinsichtlich Kriterien wie Materialität oder intuitiver Bedienung sinnvoll sein.

Diese Testbauten sowie die damit einhergehenden Entscheidungsprozesse müssen bereits im Zeitplan bei der Vergabe der Bauten berücksichtigt sein. Digitale Anwendungen werden spätestens nach ihrem Einbau in die Ausstellung vorab geprüft und eventuelle Bugs beseitigt.

Wichtig ist schließlich eine Dokumentation des Einbaus der medialen Elemente wie Player, Hörmuscheln, Bildschirme etc. sowie eine Bedienungsanleitung für den Betrieb in der Ausstellung, aus denen die Inbetriebnahme, Funktionalität und ggf. Ansprechpartner*innen bei Fehlermeldungen hervorgehen.

> Die Möglichkeit, die Ausstellungsmodule durch formative Evaluation zu bewerten, wird im Kapitel Evaluation, **Abschnitt 3.7.4**, erläutert.

2.3.4 Ausstellungsbau – in der Werkstatt und im Ausstellungsraum

Wie oben beschrieben, beginnt die Realisierungsphase mit der Vergabe des Auftrags für den Ausstellungsbau bzw., wenn die Ausstellungsbauten intern produziert werden, mit der Übergabe der Ausführungspläne an die Kolleg*innen der Werkstätten (Tischlerei oder Metallwerkstatt). Wird der Ausstellungsbau extern in Auftrag gegeben, ist die Projektleitung für gewöhnlich nicht allein für das Vergabeverfahren verantwortlich. Sie sollte aber die Bedingungen für die jeweils zu wählende Vergabeart kennen, denn diese haben Auswirkungen auf den Zeitplan. Daher ist es ratsam, schon in der Planungsphase Kontakt zur Verwaltungsleitung beziehungsweise zur Behörde, zum Beispiel zur Submissionsstelle der Stadtverwaltung, zu suchen, um mit den dortigen Kolleg*innen die Vergabe zu planen.

In der Regel übernehmen die Gestalter*innen die Vorbereitung und Mitwirkung an der Vergabe der einzelnen Gewerke. Das bedeutet, dass sie eine Leistungsbeschreibung aller zu produzierenden Elemente liefern, in der die benötigten Stückzahlen, Maße sowie Angaben zur Fertigung, zur Materialität und Funktion der Bauteile enthalten sind. Die Leistungsbeschreibung in Verbindung mit den Ausführungsplänen dient der Einholung von vergleichbaren Angeboten für die Produktion. Für die Kommunikation mit den hauseigenen Werkstätten bilden ebenso die Leistungsbeschreibung und die dazugehörigen Ausführungspläne die Basis für die Abstimmung der letztendlichen Fertigungsart und Materialbestellungen.

Wichtig für die Projektleitung ist zu wissen, wie sich Vergabeverfahren im Zeitplan auswirken. Da die Projektleitung hier eine Kontrollinstanz innehat und zum Teil als Schnittstelle zur Vergabestelle fungiert, sollte sie die vereinbarten Zahlungsmodalitäten mit der Verwaltung beziehungsweise der Kämmerei oder der Finanzbuchhaltung absprechen: Wann müssen welche Beträge zur Auszahlung bereitstehen bzw. zu welchem Zeitpunkt erfolgen Abschlagszahlungen an die Firmen.

Vorortbegehung

Für die Abstimmung mit den Verantwortlichen für den Ausstellungsbau sollte eine Vorortbegehung durchgeführt werden. Dadurch kann einerseits die Projektleitung den Ausstellungsraum nach der ersten Begehung in der Initiierungs- bzw. Planungsphase erneut persönlich prüfen: Hat sich der Zustand des Raums erheblich geändert, den man zu Beginn des Projekts für die Ressourcenplanung bewertet hat? Ist nur eine Grundreinigung notwendig oder müssen größere Renovierungsarbeiten eingeplant werden? Wie sehen die Wände aus – müssen hier Ausbesserungen getätigt werden? Sind Schäden hinzugekommen? Dabei sollte auch die technische Ausrüstung überprüft werden, wie die Funktionalität der Leuchtmittel oder der Klimaanlage. Andererseits kann die Projektleitung mit den Kolleg*innen der hausinternen Werkstätten oder den Ansprechpartner*innen der ausführenden Firmen besondere Herausforderungen vor Ort erörtern: Gibt es knifflige Stellen im Raum (Erker, enge Winkel etc.) oder was ist hinsichtlich anspruchsvoller Exponate zu beachten? Dies kann, je nach Größe des Projekts, im Rahmen der Kick-off-Veranstaltung am Beginn

> Vertiefende Informationen zur Vergabe werden im Kapitel **3.4 Beschaffung und Vergabe** gegeben.

> Mehr zur Durchführung der Kick-off-Veranstaltung am Beginn der Realisierungsphase wird im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, **Abschnitt 3.1.5**, erläutert.

der Realisierungsphase geschehen. Zu diesem Zeitpunkt oder zeitnah werden Maßangaben in vorhandenen Plänen durch Beteiligte am Ausstellungsbau vor Ort geprüft und ggf. korrigiert.

Das Team vergrößert sich nun um die für den Ausstellungsbau Verantwortlichen (ob nun intern oder extern) und es gibt neuen Abstimmungsbedarf. In der Regel obliegt den Ausstellungsgestalter*innen die örtliche Bauleitung, welche die Koordination der beteiligten Produzent*innen und die Abstimmung hinsichtlich der Fragen der Ausführung beinhaltet. Bei der Kick-off-Veranstaltung oder/und bei der Vorortbegehung müssen Ausstellungsgestalter*innen, die Verantwortlichen für den Ausstellungsbau und die Projektleitung anwesend sein. Die ermittelten Herausforderungen sollten protokolliert und mögliche Auswirkungen auf Kosten- und Zeitplan festgehalten werden. Außerdem muss der Zeitplan mit allen beteiligten Kolleg*innen durchgesprochen werden, sodass diese den Ausstellungsaufbau in ihre tägliche Arbeit einbauen können. Nichts bringt mehr Frust auf deren Seite als der Satz: „Kannst Du mal schnell ...?“.

> Anhang
Vorlage für ein
Protokoll für die
Vorortbegehung

Praxistipp: Auch wenn für das Ausstellungsprojekt keine neuen Möbel produziert werden, sondern auf die Bestandsvitrinen und -möbel zurückgegriffen wird und auch sonst keine externen Firmen beauftragt werden, sollte zu diesem Zeitpunkt eine Besprechung mit den Kolleg*innen aus dem Arbeitsbereich Technik anberaunt werden, um alle wesentlichen Fragen zu klären. Ein Protokoll sollte die Ergebnisse zusammenfassen.

Bemusterung

Vorschläge für Materialien und Produkte werden mittels Bemusterungen bewertet. Gestalter*innen prüfen und bewerten gemeinsam mit der Projektleitung und den Verantwortlichen für die Produktion die Muster auf folgende Punkte:

- den Gesamteindruck
- die Qualität der Ausführung
- die Funktionstüchtigkeit
- die Objektsicherung
- die Übereinstimmung der verwendeten Materialien mit den in der Planungsphase festgelegten konservatorischen Anforderungen etc.

Die Bemusterung dient darüber hinaus dazu, die Art der Ausführung frei zu geben. Ggf. können bei dieser Gelegenheit kostengünstigere und gleichwohl gleichwertige Lösungen gefunden und damit mitunter nicht unerhebliche Kosten gespart werden. Schon im Leistungsverzeichnis sollte eine angemessene Anzahl an Bemusterungen enthalten sein. Sind weitere gewünscht, werden diese zusätzliche Kosten verursachen.

Bei großen Sonderausstellungsprojekten oder bei der Einrichtung einer neuen Dauerausstellung gibt es in der Realisierungsphase noch weitergehende Bemusterungen. Für Spezialbauten, wie zum Beispiel szenografische Installationen, werden mitunter nicht nur Materialien, Produkte oder Farben bemustert, sondern können in Teilen auch 1:1-Mockups sinnvoll sein. Die Kontrolle der Ausführung von aktivierenden

Stationen erfolgt – wo es möglich ist – anhand von Prototypen, die die Beurteilung der Bedienungsfreundlichkeit sowie der Funktionsweise erlauben. Ist diese experimentelle Phase im Zeitplan großzügig eingetaktet, kann sie innovative Lösungen hervorbringen, ohne dass bei noch nicht zufriedenstellenden Ergebnissen der Ausstellungsbau insgesamt in Verzug gerät.

Praxistipp: Die Projektleitung sollte einen Besuch der Produktionsstätte oder Werkstatt nutzen, um Bauteile zu testen. Dabei kann das Hineinversetzen in die Rolle der Besucher*innen der Ausstellung hilfreich sein: Lassen sich die Schubladen leicht herausziehen? Sind Klappen, hinter denen sich Inhalte befinden, leicht zu erkennen? Für diese Fragen lassen sich meist leicht Lösungen finden – hier ist die Gelegenheit dazu!

Werkplanung

Auf der Grundlage der vorhandenen Ausführungspläne, den freigegebenen Mustern und dem örtlichen Aufmaß wird die Werkplanung seitens der Mitarbeiter*innen der internen Werkstätten oder der ausführenden Firma erarbeitet. Aus ihr müssen folgende Daten ablesbar sein:

- Konstruktion
- Maße
- Einbau
- Befestigung und Bauanschlüsse der Bauteile
- Angaben zu Materialien und Oberflächenbehandlungen sowie Datenblätter von Produkten

Die Werkplanung ist mit den Gestalter*innen abzustimmen, durch sie erfolgt gewöhnlich auch die Freigabe. Die Freigabe der Werkplanung ist ein wichtiger Meilenstein, denn wenn danach Änderungen vorgenommen werden müssen, wird es in aller Regel teuer.

Praxisbericht: Bei der Planung einer Dauerausstellung hat eine Schreinerei eine sehr grobe und fehlerhafte Werkplanung erarbeitet. Das bedeutete, dass es zu einem erheblichen Abstimmungsbedarf durch das Gestaltungsbüro kam. Die entstandenen Mehrkosten für diesen zusätzlichen Abstimmungsbedarf wurden der ausführenden Firma, in diesem Fall der Schreinerei, in Rechnung gestellt. Beim Ausstellungsbau für eine Sonderausstellung hingegen war die Ausführungsplanung für die Schreinerei so ausführlich, dass sie keine eigene Werkplanung zeichnen musste, sondern die Ausführungsplanung durch Unterschrift bestätigt und danach gebaut hat.

> Maßnahmen, die einzuleiten sind, wenn der geplante Kostenrahmen nicht eingehalten werden kann, sind im Kapitel 3.5 **Operatives Controlling** beschrieben.

Alle Pläne sind vom Museum zur Dokumentation des Projekts aufzubewahren. Dabei sollte zuvor festgelegt worden sein, in welcher Form die Pläne und Datenblätter gesichert werden: als geplottete Pläne oder in digitaler Form. Die Sicherung von Plänen externer Auftragnehmer*innen dient dazu, den Ein- oder Aufbau zu dokumentieren. Besonders ist dies bei Wander- und Dauerausstellungen sinnvoll, bei denen dieses Wissen über einen langen Zeitraum zugänglich sein muss. Außerdem ist die Dokumentation des Ein- oder Aufbaus zur Klärung von Haftung und Verantwortung bei Mängeln und Schäden beim Projektabschluss wertvoll.

Wenn der Ausstellungsbau durch externe Gestalter*innen koordiniert und die Abstimmung mit den Mitarbeiter*innen der Werkstätten des Museums bzw. der bauausführenden Firma von ihnen übernommen wird, sind sie in der Regel auch für die örtliche Bauleitung wie auch die Produktionsüberwachung in den Werkstätten zuständig. Wird die Bauleitung durch die Projektleitung oder andere Projektteammitglieder übernommen, müssen Weisungsbefugnisse geklärt und ggf. auch mit der Direktion abgestimmt sein.

Wenn der Ausstellungsbau intern geplant ist, dienen die Abstimmungsprozesse in der Planungsphase bereits dazu, Missverständnisse hinsichtlich der Ausführbarkeit verschiedener Arbeitsschritte vorzubeugen. Auch wenn die Ausstellung in den haus-eigenen Werkstätten gefertigt wird, werden neben den Werkplänen in der Regel auch Leistungsverzeichnisse angefertigt, welche die benötigten Stückzahlen, Maßangaben sowie Angaben zu Fertigung, Aussehen, Materialität und Funktion der zu fertigenden Teile enthalten. Zudem ist die Projektleitung häufig in die Abstimmungsprozesse zwischen der intern ausführenden Abteilung und den Gestalter*innen eingebunden und begleitet die Kommunikation zwischen den Parteien und greift ggf. steuernd in den Prozess ein.

Anlieferung

Nach der bei der Bemusterung erfolgten Festlegung von einzelnen Ausführungsqualitäten, der Auswahl von bestimmten Produkten, der erfolgreichen Testung von Mock-ups und der Freigabe der Werkplanung kann die Produktion aller Ausstellungselemente beginnen. Neben der Überwachung der Produktion, die oft von den Gestalter*innen verantwortet wird, ist der nächste Schritt für die Projektleitung die Koordination der Anlieferung. Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Ist eine Zwischenlagerung von Bauteilen (intern oder extern gefertigt) notwendig? Sind die für die Zwischenlagerung vorgesehenen Flächen im eigenen Haus zugänglich und frei? Mit welchem Gerät wird von externen Auftragnehmer*innen angeliefert (Stichwort: Gabelstapler für Innenbereich, um das Parkett zu schonen)?
- Nicht erst jetzt sollte überprüft werden, welche Maße bei der Einbringung der Ausstellungsteile relevant sind (lichte Innenmaße von Türen ebenso wie Aufzugstüren oder Aufzugskabinen). Dies sollte unbedingt bereits in die Ausschreibung des Ausstellungsbaus aufgenommen werden, damit Maximalmaße nicht überschritten werden!
- Auch die regelmäßigen Anlieferungen des Museums müssen berücksichtigt werden: Gibt es Einschränkungen, welche die Tageszeit, die Öffnungszeiten oder den Wochentag betreffen?
- Zu welchen Terminen wird angeliefert?
Diese Termine sollte die Projektleitung im Haus mit allen Beteiligten absprechen (Ist zum Beispiel durch die Anlieferung die Zufahrt zum Museum eingeschränkt, werden Veranstaltungen gestört oder ist die Zufahrt zur Tiefgarage für die Kolleg*innen vorübergehend nicht möglich?)
- Müssen Straßen für die Anlieferung gesperrt werden?

Aufbau und Abnahme

Die Arbeiten im Ausstellungsraum (Auf- und Einbau von Ausstellungselementen, Elektrifizierung, Einrichtung der Medien, Einleuchten) werden in einem Ablaufplan angezeigt. Für die Erstellung und Überwachung des geplanten Ablaufs und des täglichen Fortschritts zeichnet die Bauleitung verantwortlich. Bei Beauftragung eines externen Gestaltungsbüros ist es jedoch häufig der Fall, dass die Bauleitung aus Kostengründen nicht täglich auf der Baustelle anwesend ist. Daher sollte die Projektleitung als Projektverantwortliche/r in jedem Fall den Fortschritt auf der Baustelle kennen und unmittelbar erreichbar sein. So kann sie ggf. auf ausbleibende Lieferungen und Unvorhergesehenes reagieren. Außerdem ist die Projektleitung für die rechtzeitige, hausinterne Kommunikation des Ablaufplans zuständig: Welche Kolleg*innen sind wann in den Aufbau involviert? Welche Infrastruktur muss wann zur Verfügung stehen?

Zu den Aufgaben der Bauleitung gehört es, die Dokumentation des Baufortschritts in einem Bautagebuch festzuhalten, das durch Fotos der dokumentierten Arbeiten sowie Datenblätter der verwendeten Produkte ergänzt wird. Das Bautagebuch hält fest, was wann mit welchem Ergebnis fertiggestellt wurde. Es dient der Berichterstattung an die Auftraggeber*innen, also an das Museum, und ist teilweise sogar verpflichtend. Wenn es zu Mängeln bzw. zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt, kann das Bautagebuch die Verantwortlichkeiten für diese Mängel klären.

Praxistipp: Um hier den Austausch zu befördern, kann es hilfreich sein, täglich Kaffee und Gebäck oder Obst bereitzustellen. Dies ermöglicht, auf kurzem Dienstweg mit den Handwerkern ins Gespräch zu kommen, zudem dient es sicherlich einer netten Arbeitsatmosphäre.

Die Einrichtung der Ausstellung mit Objekteinbringung und Einleuchten wird in den nächsten beiden Abschnitten beschrieben. Nach dem Abschluss des Aufbaus und der Einrichtungsarbeiten sollte ein Probelauf folgen. Hierfür sollte ein Zeitpuffer von einigen Tagen zwischen der finalen Fertigstellung der Ausstellung und ihrer Eröffnung vorgesehen sein. Dieser Zeitraum ist Gold wert und sinnvollerweise im Zeitplan berücksichtigt. Er dient dazu, Mängel in der Handhabung der Ausstellung zu identifizieren und findet unmittelbar vor der Eröffnung statt. Er kann idealerweise auch der Einführung der Vermittler*innen dienen. Auch das Aufsichtspersonal inhaltlich an das Thema heranzuführen (je nach Interesse) kann sinnvoll sein, denn die Kolleg*innen werden die ersten sein, die von den Besucher*innen angesprochen werden. Hier ist zudem Zeit, die Presse und Stakeholder bzw. VIPs einzuladen, um eine Vorabführung zu erhalten.

Einer der letzten Arbeitsschritte in der Realisierungsphase ist die Abnahme des Ausstellungsbaus. Das bedeutet, dass die Projektleitung die erbrachte Leistung als im Wesentlichen sach- und fachgerecht anerkennt. Abweichungen von der geforderten Qualität sind festzuhalten ebenso wie noch zu behebbende, kleinere und überschaubare Mängel. Mit der Abnahme wird das Werk offiziell zum Gebrauch übergeben. Für alle zukünftigen Schäden, die nun beim Gebrauch – ob durch Publikum oder

Reinigungspersonal– entstehen, haften nicht mehr die externen Auftragnehmer*innen. Die Abnahme ist ein formeller Termin, zu dem alle am Bau Beteiligten erscheinen. Dabei werden alle Ausstellenelemente sinnvollerweise durch einen Rundgang, überprüft und ein Abnahmeprotokoll erstellt, das jede Abweichung von der in der Ausführungsplanung festgelegten Qualität dokumentiert. Hierbei kann es sich um eine Liste handeln, die jede dieser Abweichungen aufführt mit Hinweis auf zu beseitigende Mängel und schließlich von allen beteiligten Parteien durch Unterschrift abgezeichnet werden muss. Manchmal kann es sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, die Verursacher*innen von Mängeln festzustellen – auch das ist Aufgabe der Bauleitung. Ein gut geführtes Bautagebuch kann hierbei zur Aufklärung von Sachverhalten beitragen. Meist erfolgt zeitnah zur Abnahme die Rechnungsstellung von externen Auftragnehmer*innen und die Rechnungsprüfung wird fällig.

> Wissenswertes zur Rechnungsprüfung und Mängelbeseitigung ist im Kapitel Die Betriebsphase und der Abschluss, Abschnitte 2.4.1 und 2.4.3, erwähnt.

2.3.5 Objekthandling – Vom Transporter in die Vitrine

Transport-Koordination

Wenn Exponate aus anderen Häusern oder Privatbesitz in einer Ausstellung gezeigt werden sollen, beginnt die Koordination des Leihverkehrs bereits in der Planungsphase.

In der Realisierungsphase steht nun die Transport-Koordination an. Ähnlich wie bereits die Ausstellungsbedingungen der Leihgaben, die für die Vitrinenplanung in der Planungsphase relevant waren, werden alle objektspezifischen Transportbedingungen ebenfalls von Leihgeber*innen festgelegt und sollten im Leihvertrag geregelt sein.

> Ausführliche Informationen zu Vorbereitung und Planung des Leihverkehrs finden sich im Kapitel Die Planungsphase, Abschnitt 2.2.2.

Der Leihgeber oder die Leihgeberin

- bestimmt das Transportunternehmen, zum Beispiel eine spezielle Kunstspedition,
- legt die Versicherungskonditionen fest; die Kosten für die Versicherung – egal ob über die Versicherung der leihgebenden oder der leihnehmenden Institution versichert wird – trägt der Leihnehmer oder die Leihnehmerin und
- bestimmt, ob der Transport und/oder die Einbringung in die Vitrine durch eine/n Kurier*in begleitet wird.

Der personelle und budgetäre Aufwand für Transporte kann beispielsweise bei Kurierbegleitungen erheblich sein. Das ist ein Posten, der bereits frühzeitig im Kostenplan berücksichtigt werden muss – spätere Objektabsagen wegen zu hoher Transportkosten wären für alle Beteiligten extrem unangenehm.

Bei der Einbringung der Objekte empfiehlt es sich, einen Ablaufplan für die Anlieferung mit allen wichtigen Eckdaten zu erstellen, insbesondere dann, wenn Kurierbegleitungen anstehen und eventuell mehrere Restaurator*innen beteiligt sind (ob Mitarbeiter*innen des Hauses oder Externe). Darin muss auch die Akklimatisierung zum Beispiel von Klimakisten (24 bis 48 Stunden) berücksichtigt werden. Der Ablaufplan beinhaltet, welches Objekt an welchem Tag und zu welcher Uhrzeit angeliefert

wird, ob es durch eine/n Kurier*in begleitet und ausgepackt wird, welche Vitrinen dazu geöffnet werden müssen, ob Vitrinen nur im Beisein weiterer Personen bestückt werden dürfen und/oder weiterer technischer Bedarf besteht. So können die zuständigen Restaurator*innen, aber auch die beteiligten Techniker*innen ihre Arbeitsabläufe im Detail planen.

Egal ob es viele hochwertige Leihgaben gibt, das Haus über eine/n Registrar*in verfügt oder die Objekte privat ins Haus geholt werden – Zustandsprotokolle²⁴ mit Fotos der Leihgaben sollten in jedem Fall bei der Anlieferung sorgfältig erstellt werden. So kann nachgewiesen werden, dass etwaige Schäden eventuell bereits vor Eingang ins eigene Haus vorhanden waren.

Praxistipp: Bei komplexen Projekten mit vielen Kurierbegleitungen bietet es sich an, morgens (ggf. zweimal am Tag) eine kurze Besprechung des Ablaufplans für die Anlieferung mit allen Restaurator*innen und der Bauleitung abzuhalten. So kann der Überblick bewahrt werden, wenn sich beispielsweise Reisedaten der Kuriere ändern oder sich Auspackarbeiten verzögern. Bei wertvollen Objekten und/oder größeren Ausstellungen ist zudem eine Aufsicht zu beauftragen, die sich im Depot und/oder im Ausstellungsraum aufhält, um Diebstahl vorzubeugen. Ebenso sollten alle Personen, die an der Ausstellung mitarbeiten, namentlich auf einer Liste genannt werden und ein Namensschild tragen. Bei Anlieferungen (Exponate, Sonstiges) ist ebenfalls eine Aufsicht oder jemand aus dem Museum neben den zentralen Ein- und Ausgängen zu positionieren.

Einbringung der Exponate

Unabhängig davon, ob in der Ausstellung Leihgaben oder ausschließlich eigene Objekte gezeigt werden – der nächste Schritt ist die Einbringung der Exponate in die Vitrinen. Hierzu müssen der Ausstellungsraum und die Vitrinen vorab gereinigt worden sein.

Die Projektleitung sollte mit den Kolleg*innen der Restaurierung – wenn sie nicht im eigenen Haus angestellt sind, und es das Budget ermöglicht, auch mit externen Restaurator*innen – die notwendigen Präsentationshilfen bereits bei Abschluss der Leihverträge bzw. bei Finalisierung des Drehbuchs, also bereits in der Planungsphase, absprechen. Geeignete Präsentationshilfen, wie etwa Buchwiegen oder andere Objekthalter, müssen rechtzeitig – idealerweise ebenfalls in der Planungsphase – bestellt oder individuell geplant werden. Die Herstellung der Präsentationshilfen geschieht in der Realisierungsphase. Bei Fremdobjekten sollte die entsprechende Präsentationsform im Leihvertrag festgehalten werden. Es bietet sich an, den Vorrat an Präsentationshilfen, die die meisten Häuser besitzen, vor Einbringung der Objekte zu sichten und ggf. nachzurüsten, sodass sie dann zum Einbringen der Objekte in die Vitrinen bereitstehen.

Es ist zu bedenken, dass Kurier*innen meist bis zum Verschließen der Vitrinen anwesend sind. Das bedeutet, dass vor dem Schließen der Vitrinen sowohl die

24 Auf der Internetseite des AK Ausstellungen ist eine Vorlage für ein Zustandsprotokoll abrufbar: <https://www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-ausstellungsplanung/vorlagen/> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

Objekttexte bereitliegen müssen (wenn diese nicht schon auf den Ausstellungs Möbeln aufgebracht sind) als auch die Beleuchtung des Objekts vorgenommen werden muss.

Praxistipp: Im Grunde passiert es bei jedem Ausstellungsaufbau: Ein Exponat passt nicht in die dafür vorgesehene Vitrine oder ist doch nicht ausstellungsfähig – auch wenn die Planung selbstverständlich die Maße berücksichtigt hat und die Objekte lange vorher geprüft worden sind. Ruhe bewahren! Gemeinsam mit den Kurator*innen, Restaurator*innen und/oder Sammlungskolleg*innen findet sich eine geeignete Alternative.

2.3.6 Es werde Licht – das Einleuchten der Ausstellung

Das Licht in Ausstellungen spielt eine besondere Rolle. Es kann Objekte in Szene setzen, eine definierte Atmosphäre schaffen oder die Besucher*innen auf subtile Art durch die Ausstellung leiten. Daher liegt es nahe, die Lichtplanung von den Gestalter*innen erarbeiten zu lassen. Wenn dies nicht möglich ist, übernimmt die Haustechnik oder externe Beleuchter*innen die Installation der Leuchtmittel und ihre Ausrichtung auf Objekte, Texte und Ausstellungs Möbel.

Nachdem die Exponate in den Vitrinen arrangiert und die Texte eingelegt oder aufgebracht sind, kann eingeleuchtet und die Vitrinen verschlossen werden. Es ist aus konservatorischen Gründen unbedingt auf die für das jeweilige Objekt zulässige maximale Lichtmenge zu achten!

Im Anschluss an das Einleuchten findet die finale Reinigung statt. Die letzten Arbeiten in der Ausstellungsfläche sind nicht zu unterschätzen: Bei Ausstellungen mit einer Fläche über 500 Quadratmeter kann das Einleuchten bis zu drei Arbeitstage in Anspruch nehmen. Zusätzlich benötigtes Equipment, wie etwa eine Hebebühne, sollte frühzeitig abgeklärt und sowohl im Zeit- als auch im Kostenplan berücksichtigt werden.

2.3.7 Ausstellungsinhalte vertiefen und vermitteln – das Begleit- und Bildungsprogramm

Zur Organisation des Begleit- und Bildungsprogramms der Ausstellung sollte zu Beginn der Realisierungsphase ein Treffen aller daran inhaltlich und organisatorisch beteiligten Mitarbeiter*innen aus dem kuratorischen Bereich, der Bildung und Vermittlung, dem Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen. Die Projektleitung oder die jeweils zuständigen Personen stellen neben den bereits während der Planungsphase gesetzten Formaten kurz die Kernaussagen, die Vermittlungsziele der Ausstellung und die zu erreichenden Zielgruppen vor, um alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen. Ziel des Treffens ist ein Gesamtüberblick zu allen bislang geplanten Elementen des Bildungs- und Vermittlungsprogramms, der Leerstellen und Häufungen leicht identifizierbar macht.

Ebenso werden alle Veranstaltungsformate im Kontext der Ausstellung inklusive des Führungsangebots, der Eröffnung und der Finissage besprochen hinsichtlich

- der Terminierung,
- der Vermittlungsinhalte,

- der Organisation,
- des Personal-, Material-, Infrastrukturbedarfs,
- noch anfallenden und bisher nicht berücksichtigten Kosten sowie
- der anstehenden Öffentlichkeitsarbeit und den Marketingmaßnahmen.

Die Projektleitung sollte allen Beteiligten diese zu klärenden Aspekte in Form einer Checkliste mit der Einladung zum Treffen und der Bitte zusenden, die Veranstaltungsformate in ihrer Zuständigkeit sowie weitere Veranstaltungsideen dahingehend durchzugehen. Der Input während des Treffens erfolgt zunächst von Seiten der für die Inhalte zuständigen Mitarbeiter*innen, während der Öffentlichkeitsarbeit und dem Marketing die Aufgabe zukommt, mögliche Werbe- und PR-Maßnahmen beizusteuern. Der Projektleitung übernimmt bei dem Treffen die Moderation und Steuerung, um sicherzustellen, dass bei allen besprochenen Formaten Inhalt, Organisation sowie Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt und die Zuständigkeiten geklärt und erfasst werden.

Nach gemeinsamen Durchgehen dieser Checkliste für alle geplanten Veranstaltungen und der Diskussion weiterer Ideen wird ein Termin vereinbart, bis zu diesem die inhaltlich Verantwortlichen einen erläuternden Kurztex zu dem Veranstaltungsformat sowie Abbildungen und/oder Abbildungsideen für die Öffentlichkeitsarbeit in einem gemeinsamen Ordner für die weitere Bearbeitung digital ablegen. Festgelegt wird weiterhin, ob die Projektleitung oder Mitarbeiter*innen aus Öffentlichkeitsarbeit und Marketing das Vorliegen der Dateien überprüfen und wer bei Verzögerungen bei den Verantwortlichen nachfragt.

Praxistipp: Die Ausarbeitung des Begleitprogramms fällt in eine Zeit, in der die Baustelle Anwesenheit verlangt und viele Prozesse parallel laufen. Selbst wenn alle Eckdaten stehen, sind Nachfragen und Entscheidungen seitens der Beteiligten aus Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, die für die Publikation des Begleitprogramms und dessen Bewerbung verantwortlich sind, die Regel. Festgelegte inhaltliche Zuständigkeiten für einzelne Programmpunkte erlauben eine zielgerichtete Kommunikation und vermeiden Kommunikationsschleifen, die von der Projektleitung korrigierend zu steuern sind.

2.3.8 Die Ausstellung bewerben – Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Durch Ankündigungen der Ausstellung im Jahresprogramm oder in Vorschauen liegen zum Start der „heißen Phase“ bereits verschiedene abgestimmte Inhalte für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing vor.

> Mehr zum Marketing im Kapitel Die Planungsphase, **Abschnitt 2.2.4.**

Im Laufe der Realisierungsphase kommen weitere Texte, Videos und Abbildungen zur Ausstellung und dem Begleit- und Bildungsprogramm hinzu. Vor Kampagnenstart ist ein gemeinsamer Termin zur Durchsicht aller vorliegenden Inhalte seitens der Projektleitung, der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings sinnvoll. Dabei werden alle Daten auf Aktualität und Tauglichkeit für die in der Planungsphase angedachten Maßnahmen überprüft. Fehlerhafte, ungenügende oder überholte Inhalte können so rechtzeitig ergänzt, gestrichen oder aktualisiert werden, bevor sie in verschiedenen Formate Eingang finden. Neben den Inhalten zur Ausstellung und dem Begleit- und

Bildungsprogramm werden an diesem Termin auch die Einladungen (gedruckt oder digital), der Presseverteiler, ggf. Pressemappen, die geplanten Werbemaßnahmen (Drucksachen sowie digitale Maßnahmen) vor und während der Laufzeit der Ausstellung durchgesprochen.

Printprodukte

Die Inhalte für Einladungen, Plakate und Flyer zur Ausstellung lassen sich zumeist auf Basis der bereits vorliegenden Daten generieren, was eine frühzeitige Übergabe der Daten und ggf. auch des Styleguides zur Ausstellung an die Designer*innen möglich macht. Empfehlenswert ist dies, da der Entwurf und die Produktion der Printprodukte nicht von Fortschritten und Verzögerungen auf der Baustelle abhängig sind – solange die Eröffnung nicht in Gefahr ist.

> Zur Entwicklung eines Styleguides siehe Kapitel Die Planungsphase, **Abschnitt 2.2.2.**

Praxistipp: Nicht vergessen werden sollten Hinweise in den Flyern auf die begleitenden Formate wie den Ausstellungskatalog, eine Internetseite, einen Audioguide oder eine App zur Ausstellung.

Die Projektleitung sollte unbedingt festlegen, wer die Feinabsprachen mit den Gestalter*innen der Werbemittel vornimmt, um Kommunikationsschleifen und Mehrfachbelastungen zu vermeiden. Ebenfalls sollte ein Kreis von Mitarbeiter*innen fest vereinbart werden, der in den Korrekturschleifen Feedback gibt, sowie wer die finale Freigabe zum Druck erteilt.

Praxistipp: Eingeplant werden müssen genügend Zeit und personelle Ressourcen für den Versand bzw. die Verteilung bzw. Plakatierung. Gerade wenn diese Aufgaben externe Dienstleister*innen übernehmen, sind An- und Auslieferzeiten sowie eventuelle Ferientermine und Feiertage für die Zustellung zu beachten.

Ausstellungsfotos

In der Testphase nach Fertigstellung der Ausstellung, abschließender Reinigung und vor der Eröffnung ist der Zeitpunkt für die Erstellung professioneller Ausstellungsfotos. Diese Fotos werden für die Pressemappen sowie für Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen während der Laufzeit verwendet.

Praxistipp: Sofern kein/e Fotograf*in am Haus beschäftigt ist und der Auftrag extern vergeben werden muss, ist es ratsam, auf jemanden zurückzugreifen, dessen Arbeitsweise schon bekannt ist und der ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilität mitbringt. Da die geplante Testphase der Ausstellung häufig bedeutend kürzer ausfällt als ursprünglich geplant oder bei größeren Verzögerungen ganz entfällt, ist eine schnelle und einfache Abstimmung mit den Fotograf*innen hinsichtlich des Aufnahmetermins zentral.

Pressearbeit

Auf Grundlage vorliegender Verteiler vergangener Ausstellungen erfolgt die Anpassung des Presseverteilers hinsichtlich Thema und Zielgruppe der Ausstellung. Über diesen wird die Einladung zur Pressekonferenz vor Laufzeitbeginn, in der Regel zehn bis 14 Tage vor dem Termin, verschickt. Zudem bietet sich an, über diesen Verteiler schon zu Beginn der Realisierungsphase die Erarbeitung der Ausstellung und des Begleit- und Bildungsprogramms in einer Pressemitteilung vorzustellen, mit dem

Angebot von Vorab-Besichtigungen der Baustelle oder Interviews zur Realisierung der Ausstellung (Work in Progress-Beiträge). Diese exklusiven Termine vor der Pressekonferenz bieten die Chance, thematisch tiefergehende Beiträge in den Medien – neben den ggf. schon in der Planungsphase eingegangenen Medienpartnerschaften (TV, Radio, Print) – zu platzieren. Denkbar sind hierfür „Blicke hinter die Kulissen“ zu speziellen Bereichen mit den entsprechenden Expert*innen, wie beispielsweise ein Interviewtermin mit Kurator*innen zum Thema der Relevanz und der Objektauswahl der Ausstellung. Bei einer Besprechung des Ausstellungsteams und/oder der Projektleitung mit der Öffentlichkeitsarbeit muss gemeinsam entschieden werden,

- ob sich die Ausstellung für eine solche Vorab-Berichterstattung eignet,
- wann welche Einblicke auf der Baustelle gewährt werden können,
- wer aus dem Team für derartige Exklusivangebote zur Verfügung steht,
- ob auf der Baustelle Anwesende zu erkennen sein sollen und ob deren Einverständnis vorliegt und
- wann der richtige Zeitpunkt zum Versand des Angebots an die Presse ist

Besonders wichtig ist, dass Medienpartner rechtzeitig und zielgerichtet mit Inhalten versorgt werden, damit die Exklusivität der Partnerschaften nicht durch das weit gestreute Angebot von Vorab-Terminen an Wertigkeit verliert.

Praxistipp: Auch die kostenlosen Wochenzeitungen der Gemeinden in Ihrem Einzugsgebiet sollten im Verteiler berücksichtigt werden, nicht nur diejenigen der eigenen Stadt.

Pressekonferenz

Für die Planung der Pressekonferenz kann der Ablauf der Eröffnung als roter Faden dienen. Neben Projektleitung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind die Kurator*innen in die Planung mit einzubeziehen, weil sie die korrekte Kommunikation der Ausstellungsinhalte sicherstellen können. Sofern die Pressekonferenz während des Probelaufs in der Ausstellung stattfindet bzw. mit einem Besuch der Pressevertreter*innen in der Ausstellung verbunden ist, stellt sich die Frage nach der Belebtheit der Ausstellung. Ideal ist, wenn eine feste Gruppe von Ausstellungsbesucher*innen sich bei diesem Termin aktiv in der Ausstellung bewegt und ihre Einwilligungserklärung zur Abbildung in der Presse erteilt hat. Die Auswahl einer Gruppe „erster“ Ausstellungsentdecker*innen sollte an die Hauptzielgruppe der Ausstellung angelehnt werden und kann durch Mitarbeiter*innen des Hauses und ggf. ihren Familien oder Externen repräsentativ dargestellt werden. Alternativ können Pressefotos vorab erstellt werden, bei denen ebenfalls Statist*innen für die Belebung der Ausstellung sorgen.

Praxistipp: Sofern die Ausstellung partizipativ erarbeitet wurde und sich externe Gruppen oder die Öffentlichkeit einbringen konnten, kann dieser Prozess während der Pressekonferenz besonders hervorgehoben und die entsprechende Gruppe oder eine Auswahl der Beteiligten eingeladen werden. Meist sind diese Personen gewillt, ihren Part vorzustellen und sich in der Ausstellung von den Pressefotografen abbilden zu lassen. Die Bereitschaft dazu lässt sich durch den bestehenden Kontakt einfach im Voraus einholen. Und nicht zu vergessen: Kaffee und Gebäck für die Pressevertreter*innen bereitzustellen, schafft immer eine nette Atmosphäre.

Pressemappen

Zur Pressekonferenz müssen die Pressemappen vorliegen, die alle Printprodukte wie Flyer und Programmheft, eine Pressemitteilung sowie den Downloadlink zu einer Auswahl an professionellen Ausstellungsfotografien enthalten. Sinnvoll ist es, die gleichen Inhalte auch online auf der Museums- oder Ausstellungswebsite bereit zu halten und die URL zentral in den Pressemappen zu platzieren. Die Pressemappen sollten auch zum Eröffnungstermin griffbereit gehalten werden, um sie etwaigen Pressevertreter*innen, die zur Pressekonferenz nicht gegenwärtig waren, auszuhändigen.

Redaktionskalender

Für die redaktionelle Begleitung der Ausstellung wird eine digitale tabellarische Übersicht erstellt, in der die Kerndaten des Ausstellungsprojekts wie Eröffnung, Laufzeit, Veranstaltungen etc. eingetragen werden. Erfasst werden in diesem Redaktionskalender alle zur Ausstellung geplanten Veröffentlichungen inklusive der Angaben zu Medium, Beitragstyp, Publikationsdaten, Überschriften, Kerninhalten, die zu erreichende Zielgruppe, Beitragsautor*innen und Zuständigkeiten. Bei der Vorbereitung und Neueinrichtung von Ausstellungen sollte der Redaktionskalender frühzeitig bis zu sechs Monate im Voraus festgelegt sein. Berücksichtigt werden dabei so unterschiedliche Formate wie:

- Aushang
- Plakatierung
- Flyerversand und -auslage sowie Kontrolle
- Pressemitteilung
- Social Media Posts
- Beiträge auf der Museums- oder Ausstellungswebsite
- Blogeinträge
- Meldungen für Newsletter

In regelmäßigen Abständen sollte der Redaktionskalender im Team besprochen und ergänzt werden. Dabei werden die Zuständigkeiten für die geplanten Aktionen und deren Auslage-, Versand- bzw. Veröffentlichungszeitpunkte festgehalten. Die mitwachsende Übersicht erleichtert eine zielgerichtete und regelmäßige Publikation von Inhalten. Bereits ein an die Bedürfnisse des Ausstellungsprojekts angepasstes Excel Sheet bietet eine gute Grundlage für einen Redaktionskalender, der immer wieder aktualisiert, verfeinert und vervollständigt wird. Rund um die Eröffnung liegt der inhaltliche Fokus der Öffentlichkeitsarbeit zumeist auf der Ausstellung und den thematischen Schwerpunkten und visuellen Highlights dieser. Während der Laufzeit verlagert sich das Gewicht auf das Begleit- und Bildungsprogramm.

2.3.9 Vorhang auf – die Eröffnung

Bevor der Vorhang sich hebt, findet ggf. eine Abnahme der Ausstellung durch die Feuerwehr, so es am jeweiligen Ort üblich oder nötig ist, statt und Rettungswegepläne müssen eventuell angepasst werden. Mit der Eröffnung tritt die Ausstellung ins

> Mehr Informationen zum Feinkonzept enthält Kapitel Die Planungsphase, **Abschnitt 2.2.2.**

Rampenlicht. Grundlegende Entscheidungen für diesen öffentlichen Laufzeitauftakt wie Termin, Ort oder Gastredner*innen wurden bereits in der Planungsphase getroffen und im Feinkonzept festgehalten.

In der Realisierungsphase wird nun die konkrete Durchführung der Veranstaltung geplant. Empfehlenswert ist hier die Erstellung eines detaillierten Ablaufplans mit allen Aufgaben, den Zuständigkeiten und der zeitlichen Abfolge. Er erlaubt allen intern an der Eröffnung Beteiligten eine Übersicht über die einzelnen Punkte und der dafür im Hintergrund nötigen Arbeitsschritte. Unsicherheiten und abstimmende Kommunikation können so während der Eröffnung unter den Mitarbeitenden auf ein Minimum reduziert werden.

Um möglichst alle anstehenden Aufgaben zu erfassen, wird die Eröffnung in der Sitzung zum Begleit- und Bildungsprogramm anhand einer eigens erstellten Checkliste besprochen. Aus dem Besprochenen wird im Nachgang der Ablaufplan generiert. Wer das Dokument bis wann verfasst und an welche Mitarbeiter*innen es anschließend verschickt wird, sollte ebenfalls in der Sitzung festgelegt werden.

> Anhang
Beispiel für einen
Ablaufplan Eröffnung

Praxistipp: Findet die Eröffnung direkt in der Ausstellung statt, muss entschieden werden, ob Medienstationen vor allem mit offenem Raumton während der Veranstaltung laufen sollen. Neben der Störung durch Geräusche ist auch die Ablenkung der Gäste durch großformatige Projektionen o.ä. zu bedenken. Werden die Stationen nicht betrieben, kann der Start dieser offiziell verkündet werden, was je nach visueller Attraktivität einen positiven Überraschungseffekt für die Gäste markieren kann.

Fazit

In der Realisierungsphase nimmt das Geplante Form an: Die verfassten Texte und ausgewählten Abbildungen werden in die Ausstellungsgrafik integriert, alle Ausstellungselemente hergestellt, Veranstaltungsformate für die Laufzeit festgelegt und die Öffentlichkeitsarbeit nimmt Fahrt auf. Je näher die Eröffnung rückt, desto entscheidender ist die termingerechte Fertigstellung im Kostenrahmen der voneinander abhängigen Arbeitspakete oder beauftragten Leistungen. Vieles geschieht parallel und die Projektleitung muss den Überblick und einen kühlen Kopf an häufig sehr langen Arbeitstagen bewahren. Der Schlüssel hierzu sind feste Zuständigkeiten und eine klare und effiziente Kommunikation, denn in der Umsetzung werden Fehler nicht nur teuer, sondern die termingerechte Fertigstellung steht auf dem Spiel. Ziel ist es, den Fortschritt des Projekts zu überwachen und ggf. Maßnahmen zur Steuerung einzuleiten. Mit Erreichen des Meilensteins Ausstellungseröffnung ist die Realisierungsphase abgeschlossen und die Erleichterung darüber, es geschafft zu haben und der Öffentlichkeit eine fertige Ausstellung präsentieren zu können, ist groß. Die Korrektur etwaiger Stellen, die Nacharbeit verlangen, geschieht in der Betriebsphase, die sich über die komplette Laufzeit der Ausstellung bis zum Abbau spannt.



1

Durchführung Begleitprogramm



2

Ausstellungsabbau



3

Transport von Steinplastik mit Kran



4

Bereitstellung von Materialien



5

Verpackte Leihgaben



6

Davor ist danach

Projekt UID		12.09.2018	
EIGENTÜMER***		BESCHRIEB [Simon m B AP R BS W UN A]	
INVENTARNR		Olaf Wilde, Restaurator, in seiner Werkstatt, BLM, Burgplatz	
ABTEILUNG*		AUFNAHMEORT Motiv*	
OBJEKT		BLM, Burgplatz, Vieweghaus,	
STANDORT		Objektiv:	
KÜNSTLER		HAUSARCHIV	
ZWECK		Publikation, Dokumentation	
PHOTO		Marek Kruszewski	
KONTAKT FOTO		[Image of a person working on a sculpture]	
AUFTRGG		Dr. Pöppelmann	
DATUM		06.09.2011	
BILDNAME		_M3_1214_2marek	
PFAD**		G: \\BLM\Media\Archiv\Photos\12_2014\DVD\DVD152\Canon 2011\Documentation_M3_1214_2marek.jpg	
Standort		SW-NEG. [] EKTA. [] COL-NEG. []	
Fotografier/Ordnr		KB DIA [] gerahmt []	
Standort		Lleihe []	
BEMERK.		[]	
Pg		[]	

7

Reponierung von Objekten



8

Beladung von Container zum Verschiffen

1. N. Kone 2. Braunschweig, Landesmuseum/A. Pröhle 3. Braunschweigisches Landesmuseum/A. Pröhle 4. S. Zils
5. N. Rottau 6. Braunschweigisches Landesmuseum/A. Pröhle 7. Braunschweigisches Landesmuseum/M.Kruszewski 8. S. Zils

2.4 Die Betriebsphase und der Abschluss

Erst Rampenlicht und dann Licht aus!

Sandra Hesse und Gaby Kuper

Die Betriebsphase und der Abschluss werden häufig unterschätzt, denn die Arbeit ist mit der Eröffnung nicht beendet. Diese vierte Phase lässt sich in folgende zeitliche Abschnitte gliedern: die Laufzeit der Ausstellung, Zeiträume für Abbau sowie Übergeben und Rückgaben (bei Wechsausstellungen) und der Abschluss inkl. Dokumentation. Viele unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten, meist in den vorherigen Phasen vorbereitet, werden jetzt durchgeführt und kommen zum Ende. Erst nach der Eröffnung zeigt sich wirklich, ob alle Bedürfnisse des Publikums berücksichtigt wurden, ob die Gestaltung „funktioniert“ oder ob noch optimiert werden muss, um den Erfolg einer Ausstellung sicherzustellen: Kritik an einer schlechten Ausleuchtung muss nicht erst in den örtlichen Medien erscheinen, bevor ein Museum darauf reagiert, sondern diese Kritik ist schnell in den Ausstellungsräumen zu hören oder im Besucherbuch zu finden. Allerdings müssen für Optimierungen die finanziellen Spielräume ausgelotet und im besten Fall dafür bereits im Vorfeld einkalkuliert werden.

Gleichzeitig müssen Arbeiten zu Ende geführt werden, die in der Realisierungsphase nicht abgeschlossen werden konnten, zum Beispiel die Mängelbeseitigung oder die Rechnungsprüfung und Anweisung von Zahlungen. Nicht zu unterschätzen sind auch die bereits in der Realisierungsphase festgelegten Arbeiten in der Ausstellung, wie das Auswechseln von Objekten, die Betreuung und Wartung von technischen Geräten, die Klimaüberwachung, die Termine zur Durchführung des Begleit- oder Bildungsprogramms und bei Wechsausstellungen die Planung des Abbaus bzw. bei Wanderausstellungen die Planung der Weitergabe. Die Arbeit an einer Ausstellung endet erst mit der Reponierung²⁵ der Objekte, der hausinternen Ablage der Unterlagen, der Abnahme des Verwendungsnachweises durch die Mittelgeber*innen und einer internen Projektnachbesprechung oder Weiterentwicklungsevaluation mit den Projektbeteiligten.

In diesem Kapitel werden folgende Abschnitte und die dazugehörigen Aufgaben erläutert:

- Die Ausstellung im Rampenlicht
– von der Mängelbeseitigung bis zum Marketing
- Der Abbau, die Rückgabe oder Übergabe der Ausstellung
– was alles zu beachten ist
- Die Lichter gehen aus
– von der abschließenden Dokumentation bis zur Projektnachbesprechung

Die benannten Tätigkeiten deuten an, dass sie sich in dieser Phase auf andere Abteilungen verlagern und letztlich auch die Beteiligung von externen Firmen abnimmt oder ihre Hilfe nur punktuell in Anspruch genommen wird. Die Verantwortlichen für

²⁵ Unter Reponierung versteht man die Rückbringung des Objekts an seinen ursprünglichen Platz: in einer anderen Ausstellung im Hause oder an seinen Aufbewahrungsort im Depot oder Magazin.

die Restaurierung werden für bestimmte Arbeiten mal mehr, mal weniger stark in das Projekt involviert bleiben. Zugleich sind jetzt vor allem die Kolleg*innen aus der Öffentlichkeitsarbeit, der Haustechnik, der Bildung und Vermittlung und dem Besucherservice gefragt, beim Abbau zusätzlich die Kolleg*innen aus der Restaurierung – und bei der Abrechnung und Archivierung von Belegen die Verantwortlichen für das Finanzwesen. Alle auszuführenden Arbeiten sollten von der Projektleitung zumindest begleitet werden, deren Arbeit erst mit der Ablage der Dokumentation endet. Meilensteine dieser Phase sind die Eröffnung und bei Wechselausstellungen das Ende der Ausstellungszeit mit der besenreinen Übergabe des Ausstellungsraums zur Nachnutzung.

2.4.1 Die Ausstellung im Rampenlicht – von der Mängelbeseitigung bis zum Marketing

Die Betriebsphase beginnt mit der Ausstellungseröffnung, die in der Planungsphase vorbereitet wurde. Für die Durchführung wurden erforderliche Leistungen von Catering, Begleit- und Bildungsprogramm etc. in der Realisierungsphase beauftragt. Für den Tag der Veranstaltung sollte ein Ablaufplan formuliert werden.

> Anhang
Beispiel für einen
Ablaufplan Eröffnung

Mit der Eröffnung der Ausstellung beginnt der Betrieb, weshalb sich das Projektteam nicht gleich in die sicherlich notwendige und wohlverdiente Erholung verabschieden sollte. Innerhalb weniger Tage nach der Eröffnung geben Aufsichtskräfte und Besucher*innen (über direkte Meldungen oder Anmerkungen im Besucherbuch) in der Regel ein erstes Feedback. Nicht vorhergesehene Schwachstellen werden deutlich oder die Benutzerfreundlichkeit wurde durch die Umsetzung nicht erreicht (doch zu kleine Schriften, stellenweise schlechte Ausleuchtung). Die Projektleitung muss nun Entscheidungen treffen, ob und wenn ja, wie nachgebessert werden soll.

Praxistipp: Manche Mängel lassen sich rasch beseitigen. Zusätzlich eingesetzte Strahler lassen sich noch einleuchten. Bei zu kleiner Schrift können Ausstellungstexte mit geringem Aufwand als Schwarzweiß-Kopien verfügbar gemacht werden.

Wichtige Voraussetzung für eine Optimierung ist, dass bei der Budgetierung Gelder für die Umsetzung ggf. notwendiger Änderungen von vornherein eingeplant wurden.

Mängelbeseitigung, Nachbesserungen und Gewährleistung

In die Betriebsphase einer Ausstellung fallen manchmal auch Nachbesserungsarbeiten aus der Aufbauzeit. Handelt es sich um hausintern durchgeführte Arbeiten, sollten diese zeitnah in Absprache mit der Projektleitung durchgeführt werden.

Bei der Vergabe von Aufträgen an externe Auftragnehmer*innen müssen die Fertigstellungstermine klar kommuniziert worden sein. Grundsätzlich gilt: Gewährleistungen auf jegliche Arbeiten bestehen zwei Jahre, bei Leistungen am Bau fünf Jahre. Mängel müssen zeitnah schriftlich angezeigt werden. Die Abnahmeprotokolle sollten nicht unterschrieben werden, solange die Mängel nicht beseitigt oder im Protokoll als zu beseitigen vermerkt wurden, denn nach dem Abnahmeprotokoll besteht

lediglich Anspruch auf die Beseitigung von verdeckten Mängeln. Die Mängelbeseitigung sollte wo immer möglich im Einvernehmen mit den externen Dienstleister*innen festgelegt werden. Dennoch: Nachbesserungsfristen sollten immer schriftlich gesetzt werden, üblich sind Termine innerhalb von zehn Tagen bzw. nach Absprache zum Beispiel bei längerfristigen Lieferzeiten und maximal zwei Versuchen. Bei allen Arbeiten sollte auf den Ausstellungsbetrieb und eventuelle Vorgaben von Leihgeber*innen Rücksicht genommen werden. Zeiten vor oder nach Öffnung für den Publikumsverkehr oder der übliche wöchentliche Schließtag sind als Nachbesserungstermine zu bevorzugen.

Häufig ergeben sich während des Aufbaus zusätzliche notwendige Beschaffungen oder Arbeitsstunden. Diese können mündlich aus- bzw. abgesprochen werden. Ggf. ist ein schriftliches Nachtragsangebot erforderlich, welches seitens der Auftragnehmer*innen vorgelegt und offiziell seitens des Museums als Auftraggeber auch beauftragt werden muss. Je nach Höhe der Mehrkosten sind Ausführungen ohne schriftliche Vertragsgrundlage immer wieder Anlass von Diskussionen bei Rechnungen. Diese könnten bei klarer Verfahrensweise vermieden werden. Dazu gehört gerade bei größeren Projektteams seitens des Museums auch, dass festgelegt wird, wer mündlich Beschaffungen oder Arbeitsstunden absprechen oder Nachträge beauftragen darf. Bei der Beauftragung sind die allgemeinen Bestimmungen wie die Vergabeverordnung (VgV) bzw. die Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen – Teil B (VOL/B) oder die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil B (VOB/B) sowie bei Nachtragsangeboten die vereinbarten zusätzlichen Bestimmungen, die jeweils laut Vertrag von beiden Parteien akzeptiert wurden, zu berücksichtigen.

Wenn es zum Worst Case kommt und die Mängel so groß sind, dass eine Abnahme nicht oder nur teilweise erfolgen kann, sollten Rechnungen nur nach Abzug von strittigen Beträgen gezahlt werden, wobei Auftragnehmer*innen schriftlich darüber informiert werden müssen, warum eine Rechnung gekürzt wurde. Ein Zurückbehaltungsrecht besteht in der Regel in der doppelten Höhe der Kosten, die voraussichtlich für die Mängelbeseitigung anfallen werden. Sollten Nachbesserungsfristen verstreichen oder die Nachbesserung selbst fehlschlagen, kann man die Nachbesserungen zulasten der ursprünglichen Vertragspartner*innen selbst vornehmen bzw. die Arbeiten neu vergeben. Rechnungen dürfen maximal 15-20 Prozent vom vertraglich festgelegten Angebot inklusive den Nachtragsangeboten abweichen. Deshalb sollten die nun erforderlichen neuen Leistungen, die von einem/r Dienstleister*in oder Handwerker*in erwartet werden, so genau wie möglich in Form einer Leistungsbeschreibung festgehalten, vertraglich festgelegt und in Nachtragsangeboten dokumentiert werden. Wenn es zu Unstimmigkeiten kommt, sucht man das Gespräch mit den Auftragnehmer*innen. Gibt es keine Einigung bleibt wohl nur die Kontaktaufnahme zu der zuständigen Rechtsabteilung der Träger*innen (Kommunen, Land, Bund, Stiftung etc.).

Praxistipp: Es lohnt sich, im Vorfeld die Bestimmungen, die mit dem Vertrag vereinbart worden sind, sich dem Grunde nach zu verinnerlichen oder das übliche *Procedere* bei Abnahmen von Leistungen und Mängelbeseitigungen mit den Verantwortlichen aus der Verwaltung oder erfahrenen Kolleg*innen des Hauses zu klären, um für den Fall der Fälle gewappnet zu sein.

Wartung und Pflege

Es empfiehlt sich, einen regelmäßigen Check der Ausstellung hinsichtlich Wartung und Pflege oder Bereitstellung von Verbrauchsmaterialien festzulegen. Manches – wie das Nachlegen von Stiften oder Schreibpapier – kann man mit Aufsichtskräften absprechen, anderes sollte durch Kolleg*innen aus den Abteilungen Haus- oder Ausstellungstechnik oder Bildung und Vermittlung gewährleistet werden. Am einfachsten ist es, die Arbeiten dafür schriftlich festzuhalten, um abgegrenzte Aufgabenpakete auf mehrere Schultern verteilen zu können. Hierzu gehören:

- optische Kontrolle der Ausstellung
(zum Beispiel Fehlen von Buchstaben bei Folienplots)
- Prüfung, ob sich geklebte Flächen vom Untergrund lösen
- Ausbesserung beschädigter oder verschmutzter Ausstellungsarchitektur
- Ergänzung von Verbrauchsmaterialien
- technische Prüfung der aktivierenden Stationen (digital und analog)
- Klimakontrolle
- Versorgung der Be- und Entfeuchter

Auch bei einem geplanten Austausch von Objekten sollte die Durchführung kontrolliert werden.

Praxistipp: Aufsichten und Personen, die in der Ausstellung führen, sind darüber zu informieren, wenn Objekte ausgetauscht wurden. Darüber hinaus sollte eine Person als Ansprechpartner*in (und eine Stellvertretung) benannt werden, die die Mängelmeldungen entgegennimmt und die Behebung von Mängeln und Problemen verantwortet. Diese Person sollte auch jederzeit als Ansprechpartner*in für akute Probleme zur Verfügung stehen. Wer im Team diese Aufgabe übernimmt, ist unbedeutend; es geht in erster Linie darum, verantwortlich die Behebung von Mängeln zu koordinieren, nicht die Behebung selbst durchzuführen. Nichts ist schlimmer in einer Ausstellung, als eine tagelang ausgefallene aktivierende Station, für die sich niemand verantwortlich fühlt.

Die Betreuung der Ausstellung muss ggf. optimiert werden. Dies betrifft das vor Ort oder auf Abruf notwendige Personal, das während der Öffnungszeiten auch am Wochenende für Fragen oder Informationen zur Verfügung stehen sollte.

Die regelmäßige Reinigung der Räume und der Vitrinen wurde bereits in der Realisierungsphase organisiert und muss auf ihre Durchführbarkeit und Durchführung hin geprüft werden. Es empfiehlt sich, mit den Reinigungskräften eine gemeinsame Begehung zu machen, um auf sensible Stellen hinzuweisen, zum Beispiel alarmgesicherte Vitrinen. Ein schriftliches Protokoll oder ein Grundrissplan mit Anmerkungen und Hinweisen kann dabei hilfreich sein. Es muss beispielsweise klar geregelt sein und kommuniziert werden, wer ohne Staubschutz präsentierte Objekte reinigen darf.

Teil der Prüfung sollte auch sein, ob das Aufsichtspersonal wie geplant die Ausstellung betreuen kann oder ob auch hier optimiert werden muss. Wie bei der Reinigung empfiehlt es sich, in einer gemeinsamen Begehung auf sensible Stellen, wie Alarmsicherungen oder Flächen, die keinesfalls berührt werden dürfen, hinzuweisen, und auch die Ansprechpartner*innen zu benennen, wenn etwas in der Ausstellung schief läuft. Die Erfahrung zeigt zudem, dass dadurch zusätzlich eine höhere Identifikation des Personals mit der Ausstellung stattfindet. Bei Personalausfall muss für Ersatz gesorgt werden, da man oftmals in Facility Reports Angaben zur Sicherheit gemacht hat, die eingehalten werden müssen! Eine Reduzierung des Personals aus Kostengründen ist dann nicht ohne weiteres möglich.

Praxistipp: Eine fotografische Dokumentation der eingerichteten Vitrinen sowie Sockel und Wände in einer geordneten Reihenfolge sollte an einem zentralen Ort für Aufsichten und für Personen, die durch die Ausstellung führen, deponiert sein (zum Beispiel Kasse oder Pforte). Dies können einfache Handyfotos sein. Dann kann jede*r im Zweifelsfall erst einmal selbst prüfen, ob noch alles am Platz liegt, wie es sein sollte. Restaurator*innen oder Kurator*innen werden erst hinzugezogen, wenn es zu Unklarheiten kommt. Teile einer solchen Dokumentation sollten Anleitungen sein, mit denen kleinere Probleme zum Beispiel bei Ausfall von Medien behoben werden können, und auch Ansprechpartner*innen mit Telefon-Nummern für die wichtigsten Notfälle. Die wichtigsten Hausregeln und die Handlungsanweisungen, was bei der Auslösung von Alarmen zu tun ist, sollten grundsätzlich an einem für alle Mitarbeiter*innen zugänglichen Ort aufbewahrt werden.

Begleit- und Bildungsprogramm durchführen

Aufgabe des Begleit- und Bildungsprogramms ist es, einzelne Aspekte einer Ausstellung besonders herauszustellen oder für das Publikum zu vertiefen bzw. andere Zugänge zur Ausstellung zu ermöglichen. Hier sind vor allem Verantwortliche oder Mitarbeiter*innen aus dem Bereich der Bildung und Vermittlung eingebunden. Es geht um Führungen, Workshops, Vorträge oder ganze Veranstaltungstage. Zum Zeitpunkt der Öffnung einer Ausstellung sind das Programm bereits fertig ausgearbeitet, Ansprechpartner*innen benannt und in der Regel gemeinsam mit dem „Ausstellungsflyer“ veröffentlicht worden. Vermittler*innen haben ihre Schulungen für die Begleitprogramme zu diesem Zeitpunkt ebenso absolviert wie das Personal, das sich um die Annahme und Abwicklung von Führungsangeboten kümmert. Letzteres muss auskunftsfähig sein, welche Angebote für bestellte Gruppenführungen oder Schulklassen zur Verfügung stehen und wie die Buchungen durchgeführt werden. Vermittler*innen müssen wissen, welche Angebote (Führungen, Workshops etc.) wie durchzuführen sind. Die Qualitätssicherung der Angebote sollte zum Beispiel durch Mitgehen bei Führungen oder Rückfragen bei Lehrer*innen durch die Verantwortlichen für das Programm gewährleistet werden.

Auch hier ist es sinnvoll, eine Person (und eine Stellvertretung) verantwortlich für den gesamten Bereich zu benennen, die darauf achtet, dass es zu keinen Überschneidungen bei Veranstaltungen kommt. Die konkrete Durchführung kann auf

verschiedene Schultern verteilt werden: Gruppenveranstaltungen und Buchung der Vermittler*innen kann ein Besucherservice zusammenbringen, die Betreuung von Vorträgen können auch Wissenschaftler*innen oder Restaurator*innen übernehmen. Während sich Austausch und Absprachen mit Vermittler*innen und Gruppen bzw. öffentlichen Führungen, die jedem*r Besucher*in zugänglich sind, in der Regel relativ schnell einspielen und oftmals nur noch kurzer Checklisten zu Verbrauchsmaterialien bedürfen, sollten die Vorträge und Veranstaltungstage auf jeden Fall von Ablaufplänen begleitet werden. Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- Wer nimmt den Kontakt zur vortragenden Person auf?
- Wer kümmert sich um die Verträge mit der Person?
- Wer kümmert sich um ergänzende Veranstaltungshinweise?
- Benötigt die Person eine Übernachtung?
- Benötigt die Person zur Durchführung der Veranstaltung bestimmte Technik oder einen Rückzugsort?
- Wann kommt die Person an, wann reist sie ab?
- Wer betreut die Person in der Zeit ihrer Anwesenheit?
- Gibt es ein Catering und wer kümmert sich darum?
- Wer baut die Veranstaltungstechnik auf und wer kontrolliert die Durchführung?
- Wann beginnt die Zeit der konkreten Durchführung der Veranstaltung, zum Beispiel eine Stunde vor Veranstaltungsbeginn?
- Wer führt die Person am Anfang der Veranstaltung ein?
- Gibt es Diskussionsrunden?
- Wird ein „Dankeschön“ am Ende überreicht? Und wer besorgt das ggf.?
- Wer überreicht das „Dankeschön“?

Praxistipp: Unbedingt sollte eine mobile Telefonnummer erfragt werden, falls eine vortragende Person nicht wie geplant zur Stelle ist, um mittels Rückfragen zu klären, ob die Veranstaltung dennoch stattfindet.

Für Veranstaltungen muss ein dezidiertes Ablaufplan erstellt werden, der ggf. auch weitere Museumsmitarbeiter*innen in die Verantwortung nimmt. Jede*r dieser Mitarbeiter*innen muss für seinen/ihren Part der Veranstaltung die Checkliste erfüllen.

An einem für alle Mitarbeiter*innen des Museums zugänglichen Ort (zum Beispiel Kasse oder Pforte) sollten tagesaktuelle Pläne zum Programm ausliegen. In den Plänen sollten auch die Telefonnummern derjenigen vermerkt sein, die die Veranstaltung durchführen, also auch die der Vermittler*innen oder der verantwortlich betreuenden Person bei Vorträgen.

Auch beim Bildungsprogramm ist es sinnvoll, noch einmal zu evaluieren, ob die Inhalte des Programms wie geplant umgesetzt werden können, oder ob die Durchführung des Vermittlungsangebots einer Korrektur bedarf. Auch dies könnte Teil einer summativen Evaluation sein.

> Mehr Informationen zur summativen Evaluation finden sich im Kapitel Evaluation, **Abschnitt 3.7.5.**

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit haben die Maßnahmen für das Marketing bereits in den früheren Phasen der Planung und Realisierung vorbereitet, zeitlich und mit der Projektleitung abgestimmt. Zu Beginn der Betriebsphase sind auf jeden Fall schon erste Maßnahmen des Marketings umgesetzt (Werbeplakate, Flyer, Social-Media-Kampagnen, Bereitstellung erster Pressefotos etc.). Weiterhin werden die Verantwortlichen für das Marketing die Ausstellung begleiten und die geplanten Kampagnen durchführen. Ein Nachsteuern einer Kampagne ist in der Regel weder personell noch finanziell eingeplant.

Praxistipp: Zu Beginn einer Ausstellung sollten Kolleg*innen aus allen, auch themen-entfernten Bereichen durch die Präsentation geführt werden. Dadurch können sich viele Mitarbeiter*innen besser mit dem Haus und auch dieser Ausstellung identifizieren und ihrem Freundes- und Bekanntenkreis davon berichten.

Für die Begleitung der Ausstellung wurde in der Realisierungsphase ein kompletter Redaktionskalender erstellt, der Termine oder Zeiträume für Plakatierungen, Eröffnungsveranstaltungen und Previews, Auslagen von Flyern an bestimmten Orten (und die Kontrolle), Pressemitteilungen (zum Beispiel Austausch von wichtigen Objekten in der Ausstellung), Posts auf den Social-Media-Kanälen, Veranstaltungshinweise etc. enthält. Darin sind auch die jeweils Verantwortlichen benannt – auch diejenigen, die ggf. eine Zuarbeit liefern müssen.

Während der Laufzeit verschiebt sich der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit auf das Ankündigen und Bewerben einzelner Formate des Begleit- und Bildungsprogramms. Empfehlenswert ist hier auch über die Eröffnung hinaus, gezielt Ausstellungsinhalte zu transportieren, um den verschiedenen Ebenen des Ausstellungsprojekts auch während der Betriebsphase in der Außendarstellung gerecht zu werden.

Praxistipp: Um Ausstellungsinhalte während der Laufzeit zu transportieren, eignen sich Beiträge zur Partizipation in der Ausstellung. Stationen, an denen Besucher*innen sich einbringen, können in einem geeigneten Rhythmus Momentaufnahmen und Meinungsbilder für die Öffentlichkeit liefern. Abzuklären ist hier im Vorfeld, wer die redaktionelle Auswertung der an den aktivierenden Stationen erhobenen Daten übernimmt.

Teil der Öffentlichkeitsarbeit sollte auch die fotografische Dokumentation der Ausstellung für Medienzwecke sein. Diese Fotos können später im Verwendungsnachweis genutzt werden. Zudem sollte die Öffentlichkeitsarbeit bereits in der Betriebsphase den Presse- oder Medienspiegel begleitend führen. Dadurch kann die Wirksamkeit der Presseinformationen kontrolliert werden. So wie die Ausstellung mit einer Pressemitteilung begonnen hat, sollte sie auch mit einer Mitteilung an die Medien enden.

2.4.2 Abbau, Rückgabe oder Übergabe der Ausstellung – was alles zu beachten ist

Der Abbau einer Ausstellung sollte in der Initiierungsphase bereits mitbedacht und im Laufe des Projekts auch detailliert geplant werden. Er benötigt in einer relativ kurzen Zeitspanne hohe personelle Ressourcen und ist abhängig von örtlichen und

räumlichen Gegebenheiten. Zudem kann sich der Abbau auf den laufenden Betrieb in anderen Bereichen des Museums auswirken.

Der Abbau der Ausstellung sollte bereits in der Realisierungsphase vorbereitet werden, Kosten, zum Beispiel für Personal oder Material, müssen in den Kostenplan, der in der Planungsphase konkretisiert wurde, eingeflossen sein. Die Zeiträume für den Abbau wurden ebenfalls bereits in der Realisierungsphase festgelegt und in den Zeitplan aufgenommen. Das Ende der Betriebsphase einer Ausstellung ist bereits von der vorbereitenden Logistik für den Abbau geprägt, die konkrete Umsetzung erfolgt dann nach dem Ende der Ausstellung. In dieser Zeit sind außer dem Projektteam, die Restaurierung, die Registratur und die Haustechnik stark eingebunden. Die Projektleitung ist in dieser Zeit besonders gefordert und sollte ein offenes Ohr für das gesamte Team haben. Der Abbau umfasst verschiedene Aufgaben: Objekthandling und Objekttransport sowie Einlagerung, Weitergabe oder Entsorgung von Ausstellungsarchitektur und Reinigungsarbeiten.

Zwei Wochen vor dem Beginn des Abbaus sollte ein Jour-fixe-Termin mit dem Projektteam und allen am Abbau Beteiligten einberufen werden, in dem die detaillierte Planung des Abbaus besprochen wird. Der Ablaufplan des Abbaus, die verschiedenen Sammelorte für leere und gepackte Kisten, Ausstellungsarchitektur und -technik, Medientechnik, Vitrinen, Präsentationshilfen und zu entsorgendes Material sowie Verortung von Verpackungsplätzen sollten erläutert werden.

Praxistipp: Ähnlich wie beim Aufbau sollte sich auch während des Abbaus das Projektteam täglich morgens zu einer kurzen Runde versammeln, um aktuell geänderte Termine bekannt zu geben wie zum Beispiel Verspätungen von Kurier*innen und dadurch veränderte Tagesplanungen zu besprechen. Dies kann auch der geeignete Zeitpunkt sein, um eventuell vorher nicht bedachte Komplikationen gemeinsam zu lösen.

Objekthandling und -transport

Für den Abbau gelten dieselben Bedingungen wie für den Aufbau: Die Entnahme und Verpackung von Objekten ist bei Leihgaben durch den Leihvertrag bestimmt, bei eigenen Objekten erfolgt dies durch interne Regelungen, die zum Beispiel im Museums Manual festgehalten sein können. Wichtig ist auch die rechtzeitige Bereitstellung der entsprechenden Kisten zum Verpacken und ggf. zur Aufnahme eines vorgegebenen Klimas. Bedingungen des Rücktransports und der Kurierbegleitung werden schon mit der Schließung der Leihverträge in der Realisierungsphase festgelegt. Rücktransporte sollten bereits mit der Beauftragung des Hintransports organisiert sein.

Die weiteren logistischen Aufgaben beziehen sich vor allem auf die Bereitstellung von Zwischenlagerflächen für Kisten und Objekte, auf die Einrichtung von Verpackungsplätzen sowie die Kurierbegleitung und Transporte. Bei Zwischenlagerflächen sollte auf die konservatorischen Bedingungen, die Transportwege und die Rangierflächen geachtet werden. Auch der Zeitaufwand für das Reponieren von eigenen Objekten muss in den Ablaufplan eingeflossen sein, der bereits in der Planungs- und

Realisierungsphase auf der Grundlage des übergeordneten Zeitplans vorbereitet werden sollte.

Praxistipp: Alle Beteiligten freuen sich, wenn es einen Ort bzw. Tisch gibt, an dem Getränke (Kaffee, Tee, Wasser) für kleine Zwischenpausen oder Gespräche mit Kurier*innen bereitstehen. Die Erfahrung zeigt, dass sich an einem solchen Tisch auch immer Obst oder kleine Süßigkeiten für alle einfinden. In besonders stressigen Situationen hilft es einer guten Stimmung auf die Sprünge, wenn die Direktion oder Projektleitung auch einfach mal ein gemeinsames Mittagessen mit Suppe oder Pizza für alle organisiert.

Bei der Reponierung der eigenen Objekte sollte bedacht werden: Einiges kann, anderes muss beim Abbau gleich an seinen ursprünglichen Platz in anderen Ausstellungen im Hause oder an seinen Aufbewahrungsort im Depot oder Magazin zurückgebracht werden. Ein Drittes muss vielleicht warten, bis ein Transport zwischen Ausstellungsort und Magazin stattfindet. Der Umgang wird, soweit vorhanden, in Museums Manuals geregelt. Eine individuell erstellte Checkliste für den Abbau der Ausstellung und die Reponierung der Objekte kann ggf. sehr hilfreich sein.

Praxistipp: Bei Ausstellungen mit vielen Leihgaben verlieren die Beteiligten schnell mal den Überblick. Es kann sinnvoll sein, an Vitrinen Hinweiszettel zu kleben, die das Objekt, die Leihgeber*innen, den Tag des Einpackens und den Namen des*r Kurier*in beinhalten. Für jede*n ist dann sichtbar, welche Objekte nur mit Kurierbegleitung bewegt werden dürfen und wann diese Arbeiten durchgeführt werden.

Abbau von Ausstellungsarchitektur und Reinigungsarbeiten

Bereits in der Planungs- und Realisierungsphase wird bestimmt, wie mit der Ausstellungsarchitektur und Reinigung der Ausstellungsräume umzugehen ist. Für die Umsetzung notwendiges Personal und Kosten sind in den Phasen zuvor berücksichtigt worden. Grundsätzlich sollte der Abbau der Ausstellungsarchitektur streng vom Abbau der Objekte getrennt werden. Wurde der Abbau und die Entsorgung oder Aufbewahrung der Präsentationshilfen noch nicht mit dem Objekthandling erledigt, muss dies nun erfolgen.

Die meisten Aufgaben in diesem Zeitraum betreffen weniger das gesamte Projektteam einer Ausstellung, sondern eher die Projektleitung und vor allem die Haus-technik sowie je nach den Museumsregelungen auch die Restaurierung. Es wird über die Aufbewahrung von Präsentationshilfen entschieden sowie Medientechnik, Klimageräte oder Vitrinen ab- und ausgebaut, gereinigt und reponiert. Bei Fragen der Entsorgung und Containerstellung wird oftmals die Verwaltung oder das Facility Management bzw. der/die Hausmeister*in einbezogen.

Praxistipp: Im Sinne der guten Nachbarschaft kann es sinnvoll sein, die Nachbar*innen des Museums von bevorstehendem Lärm oder Beeinträchtigungen im Verkehr zu informieren. Das vermehrt in der Regel die Akzeptanz der Beeinträchtigung.

Über die Weiterverwendung oder Entsorgung von Ausstellungsarchitektur oder -technik entscheidet nicht unbedingt die Projektleitung, sondern oftmals auch die Projektleitung eines nachfolgenden Projekts gemeinsam mit der Direktion.

Grundsätzlich aber gilt, dass Wechselausstellungsflächen komplett freigeräumt von einem Projekt hinterlassen werden sollten. Dazu gehört auch die Reinigung der Ausstellungsräume und der verwendeten Ausstellungsmöbel und -technik. Beim Abbau sollte auch bedacht werden, die im Haus verteilten Hinweise auf die zu Ende gegangene Ausstellung zu entfernen, zum Beispiel an Treppenaufgängen, Fahrstühlen, an Kassen oder in der Außenwerbung. Internetseiten und weitere Social-Media-Kanäle sollten dabei ebenfalls aktualisiert werden.

2.4.3 Die Lichter gehen aus – von der abschließenden Dokumentation bis zur Projektnachbesprechung

Ebenso wie für die Planung des Projekts eine klare Struktur mit einem für alle Beteiligten nachvollziehbar angelegten Ablagesystem notwendig ist, sollte bei der Dokumentation die Archivierung ähnlich strukturiert aufgebaut sein, damit Informationen auch Jahre später auffindbar sind. In der Regel sind diese Strukturen ebenso hausübergreifend auch für andere Dokumentationsvorgänge im Museums Manual zu finden. Bei komplexen Projekten kann die Verwendung einer Software für Projektmanagement wichtige Daten für die Dokumentation liefern.

Dokumentation der Ausstellung

Sämtliche Unterlagen sind unter Verantwortung der Projektleitung in das hauseigene Archiv zu überführen, sodass auf Dokumentationen von Wechselausstellungen auch zurückgegriffen werden kann, wenn die beteiligten Mitarbeiter*innen nicht mehr im Haus tätig sind. Nicht jeder Gesprächsinhalt muss erhalten bleiben, nicht relevante oder von verschiedenen Projektmitarbeiter*innen doppelt geführte Unterlagen sollten ausgesondert und entsorgt werden. Zur Dokumentation gehören in jedem Fall die Werkpläne, Montagepläne und technischen Datenblätter, insbesondere, wenn Teile der Ausstellung weiterverwendet werden.

Wurden für Ausstellungen Objekte erworben oder Medientechnik gekauft und inventarisiert, müssen die Originalrechnungen an die entsprechenden Sammlungsverwaltungen weitergeleitet werden! Da Rechnungen nur zehn Jahre in der Verwaltung aufbewahrt werden müssen, bevor sie vernichtet werden können, wird der Einkaufsbeleg eines Objektes zu den Inventarisierungsakten gelegt und dokumentiert damit den Eigentumsnachweis, eine Kopie reicht derzeit dazu nicht. Im Zweifelsfall fehlt sonst später der Eigentumsbeleg! Dies sollte bei der Ablage und Dokumentation bedacht werden.

Bei der Dokumentation sollte beachtet werden, dass es für bestimmte Unterlagen Aufbewahrungsfristen gibt, die eingehalten werden müssen: Rechnungen bzw. die sogenannten rechnungsbegründenden Unterlagen (wie Angebote, Vergabe, Auftrag) müssen zehn bzw. sechs Jahre zur Verfügung stehen! Dies kann aber auch im nicht-wissenschaftlichen Bereich, der Verwaltung, sein. Mittlerweile setzt sich auch immer mehr die digitale Ablage durch, wobei in bestimmten Zeitintervallen auf die regelmäßige Aktualisierung und zusätzliche Sicherung geachtet werden muss. Ob digital oder analog hängt auch von den Regelungen der Träger*innen des

Hauses ab und welche Abteilungen dort bereits das Ablagesystem benutzen, wie die Vergabestellen oder das Rechnungswesen. Dabei aber unbedingt auch an Rechnungsprüfungen denken.

Hinweis: Es gibt mehrere Internetplattformen, die auf die Aufbewahrungsfristen von Unterlagen hinweisen. Sehr übersichtlich ist die Tabelle auf der Internetseite von Reisswolf²⁶.

Verwendungsnachweis

Hat ein Projekt Fördermittel erhalten, muss spätestens nach dem Ende des Projekts ein Verwendungsnachweis erstellt werden. Die Termine sind dabei unbedingt einhalten, auch die Zwischenberichte müssen während der gesamten Projektzeit abgeliefert werden – letztere sind bei mehrjährigen Projekten üblich. Der Nachweis besteht in der Regel aus einem Sachbericht und einem Finanzbericht bzw. einem tabellarischen Nachweis der verausgabten Finanzmittel. In manchen Fällen wird auch eine summative Evaluation gefordert.

Bereits die Planungsphase hat das dafür benötigte Personal über die gesamte Laufzeit des Projekts im Fokus, sodass nach dem Ende der Ausstellung nur noch die Umsetzung erfolgt. Die Verantwortung für die Erstellung des Verwendungsnachweises liegt bei der Person, die den Kontakt zum Fördermittelgeber*innen gehalten hat, in der Regel also die Projektleitung und insbesondere die Verantwortlichen für das Kostenmanagement. Für einzelne Bereiche, zum Beispiel die Durchführung des Marketings oder des Begleit- und Bildungsprogramms, unterstützen die entsprechenden Verantwortlichen des Projektteams bei der Erstellung des Verwendungsnachweises.

Weitere Aspekte, die bei Fördermitteln zu beachten sind:

- Die Dokumentation der Verwendung der finanziellen Mittel erfolgt nach haushaltsrechtlichen Gesichtspunkten (Vergabeverfahren und Angebotseinholung, Rechnungsprüfung, Zahlungsanweisung etc.). Je nach Regelung des Museums können die Unterlagen zum Teil in der Rechnungsstelle und zum Teil in der Vergabestelle (Verwaltung) oder bei dem*r Wissenschaftler*in liegen. Die Unterlagen müssen gerade bei Wechselausstellungen gut dokumentiert und vorsortiert vorliegen, weil sie oftmals von zeitlich befristet eingestelltem Personal betreut werden und dieses bei der Erstellung des Nachweises oder einer Prüfung nicht mehr am Hause tätig ist und keine Auskunft mehr geben kann.
- Unterschiedliche Fördermittelgeber*innen haben unterschiedliche Formulare für den Verwendungsnachweis. Meist genügt es, sich nach dem Formular der Institution zu richten, welche die genauesten Angaben verlangt, und diese Tabelle bei den anderen Förderer*innen dann ebenfalls einzureichen. Es kann aber auch sein, dass eine Einrichtung auf das eigene Formular besteht, sodass ggf. der Verwendungsnachweis zweimal unterschiedlich erstellt werden muss.

26 Übersicht zu Aufbewahrungsfristen einsehbar: <https://www.reisswolf.com/leistungsbereiche/akten-und-datenvernichtung/aufbewahrungsfristen/> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

- Unbedingt die Besonderheiten einer Zuwendung beachten: Werden zum Beispiel Presse- oder Medienspiegel verlangt? Wurden besondere Auflagen erteilt oder die Förderung nur für einen bestimmten Bereich, zum Beispiel Bildung und Vermittlung, erteilt oder an eine Erfolgskontrolle geknüpft? Die Verpflichtungen für die Zuwendungsempfänger*innen finden sich in den entsprechenden Förderbescheiden.
- Hat sich im Laufe des Projekts abgezeichnet, dass einzelne Kostenpunkte unverhältnismäßig über- oder unterschritten werden, wurde der Kosten- oder Ausgabenplan entsprechend angepasst und die fördernden Institutionen bereits zeitnah davon unterrichtet. Wenn man insgesamt im geplanten Ausstellungsbudget bleibt, also Mehrkosten an einer Stelle durch Minderkosten an einer anderen ausgleichen kann, gibt es in der Regel keine Probleme bei der Veränderungsanzeige an die fördermittelgebende Institution. Aus der Erfahrung heraus gilt als Faustregel eine Abweichung von zehn bis zwanzig Prozent, je nach Mittelgeber*in.
- Unbedingt die Termine beachten: Wenn man einen Termin nicht einhalten kann, sollten die Fördermittelgeber*innen rechtzeitig vor dem Ablauf des Termins informiert werden. In der Regel gibt es bei der Bitte um Verlängerung einer Abgabefrist keine Probleme.

Projektnachbesprechung und Abschlussbericht

Mit allen Projektbeteiligten sollte es eine Projektnachbesprechung geben, zu der die Projektleitung lädt und die sie auch leitet. Dieses Feedbackgespräch reflektiert die positiv verlaufenen Aspekte des Projekts ebenso wie die negativ gelaufenen Punkte. Bei einer nicht optimal absolvierten Realisierungsphase (Aufbau der Ausstellung) sollte das Feedback dazu für sich stehen, und die Projektnachbesprechung separat durchgeführt werden. Waren alle mehr oder weniger zufrieden, kann man beide Feedbackrunden zusammen in einer lockeren Sitzung durchführen. Insbesondere die Projektleitung bedankt sich und lädt zum Beispiel zu einem Umtrunk ein.

Praxistipp: War der Auf- oder Abbau besonders hektisch, unschön, gar konfrontativ, sollte mit den positiven Dingen begonnen werden. Damit nimmt man etwas „die Luft raus“, da viele zuerst die für sie belastenden Punkte ansprechen wollen.

Leider ist der Eröffnungstag häufig der letzte Arbeitstag von projektbezogen beschäftigten oder externen Kurator*innen, Wissenschaftler*innen oder Gestalter*innen. Für künftige Verbesserungen sollte in dem Falle versucht werden, zeitnah zum Anfang der Betriebsphase (nach der Eröffnung) eine erste Feedbackrunde durchzuführen, um allen die Möglichkeit zu geben, am Gespräch teilzunehmen.

Neben dem Verwendungsnachweis sollte auch ein interner Abschlussbericht für die Nutzung im Hause angefertigt werden, der weitestgehend mit dem Sachbericht des Verwendungsnachweises übereinstimmen kann. Neben den üblichen Angaben (Objektanzahl, Besuchszahlen, Laufzeit, Kosten) werden hier die vorab festgelegten Ziele auf ihre tatsächliche Umsetzung geprüft sowie die positiven wie negativen Punkte (intern) notiert. Auch auf das Presseecho, Rückmeldungen von Partner*innen

> Informationen zum näheren Ablauf einer Projektnachbesprechung finden sich im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, Abschnitt 3.1.15.

sowie Publikumsstimmen wird eingegangen (extern). Dieser Bericht dient dem Festhalten der wichtigsten Punkte, eher für das eigene Haus, ggf. auch für den Förderverein. Er kann zudem eine Empfehlung hinsichtlich Zeit und Kosten für künftige Projekte abgeben.

Danksagung

Die Danksagung an alle Beteiligten erfolgt in der Regel über das Verschicken von Ausstellungskatalogen inkl. Dankeskarte an alle Sponsor*innen, Förderer*innen, Leihgeber*innen, Mitwirkende, Autor*innen etc. Da Leihgeber*innen und Autor*innen oftmals auf die Kataloge warten, sollten diese ggf. schon während der Betriebsphase versendet werden; auch bei Fördermittelgeber*innen können Passagen bzgl. Zeitpunkt und Stückzahl der Belegexemplare in den Zuwendungsbescheiden stehen. Diese erhalten nach Abschluss der Ausstellung nur noch eine Dankeskarte.

Fazit

Die Betriebsphase und der Abschluss werden oftmals unterschätzt, Ressourcen in Form von Personal, Sachmitteln und Finanzmitteln hierfür nicht realistisch geplant und der Erledigung von Aufgaben nicht genügend Zeit eingeräumt. Schlussendlich ist jedoch der Projekterfolg gefährdet, auf den mitunter jahrelang hingearbeitet wurde. Daher sollte diese letzte Phase ebenso wie die vorangegangenen sehr ernst genommen, die anfallenden Arbeiten gut geplant und mit der nötigen Sorgfalt und der erforderlichen Expertise umgesetzt werden. Ein unterschätzter Arbeitsaufwand und die Schwierigkeit, dass oftmals bereits die nächsten Ausstellungsprojekte initiiert oder geplant werden oder Verträge von Projektmitarbeitenden ausgelaufen sind, führen oft dazu, dass die Betriebsphase und der Abschluss nicht mehr richtig betreut werden können. Dabei ist es fatal im Sinne des Qualitätsmanagements, dem Erreichen der vorher gesetzten Ziele und vor allem der genuinen Aufgabe eines Museums, Objekte auszustellen und zu vermitteln, wenn diese Phase vernachlässigt wird. Und gerade der präzise Abschluss eines Projekts inklusive der Nutzung der Chancen, die in einer sauberen Dokumentation, umfassenden Projektnachbesprechung und chancenreichen Weiterentwicklungs-Evaluation liegen, kommen zukünftiger Initiierungs- und Planungsphasen zu Gute. Hier gilt das Motto: Gut abgeschlossen ist bereits halb initiiert und fast geplant!



Foto: SDTB / C. Kirchner

Dauerausstellung

Das Netz. Menschen, Kabel, Datenströme

Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin

Die Ausstellung „Das Netz. Menschen Kabel, Datenströme“ macht 200 Jahre technische Vernetzung greifbar. Interaktiv und mit mit vielen Ausstellungsstücken, werden historische Hintergründe und neue Entwicklungen der Vernetzung erklärt. Die Ausstellung ist ausgezeichnete Ort im „Land der Ideen“ und 2015 Bundessieger in der Kategorie Kultur im Wettbewerb „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“.
<https://technikmuseum.berlin/ausstellungen/dauerausstellungen/das-netz/>

Projektpartner

AVM GmbH, Arbeitskreis Kommunikation der „Freunde und Förderer des Deutschen Technikmuseums Berlin e.V.“ (FDTM), Computerspielmuseum Berlin, DARC Deutscher Amateur Radio Club e.V., Förderverein Freie Netzwerke e.V. – freifunk.net, Jugendrat (Klasse 9b der Oberschule Fredersdorf aus Fredersdorf-Vogelsdorf bei Berlin), Karlsruher Institut für Technologie (KIT), selfiecity.net, Wikimedia Deutschland e.V., GEOLino

Zeitraum

05/2011 bis heute

Initiierungsphase: 05/2011 bis 06/2012

Planungs-/Realisierungsphase: 07/2012 bis 09/2015

Betriebsphase: seit 09/2015

Beteiligte intern

Projektleitung, Kurator*innen (wissenschaftliche Recherche, Konzeption, Ausstellungsmanagement, kontinuierlicher Austausch mit einem Jugendrat, der die Ausstellungsentwicklung zwei Jahre lang begleitet und beraten hat, Blog zur Ausstellungsentwicklung, Netzwerkarbeit), Bildung und Vermittlung (Organisation und Betreuung des Jugendrats, Begleitprogramm), Verwaltung, Restaurierung, Transportbereich, Fotografie, Archiv, Technik, IT, Öffentlichkeitsarbeit, Besucherservice, Direktion

Aufgaben extern

Gestaltung und Produktion (Architektur, Grafik- und Medienkonzept, Planung von Hands-On-Stationen, der Wandabwicklung und Objekteinrichtung sowie Beleuchtung), Objekteinrichtung, Beleuchtung

Umfang

Ausstellungsfläche: 1.600 qm

Objekte und Archivalien: 603

Tastobjekte mit Audiobeschreibung: 11

Hands-on-Stationen: 28

Medienstationen (Audio und Video): 72

Ausstellungsgrafik (Reproduktionen, Infografiken, Screenshots): 228

Kosten

2.272.146,38 € brutto

(exklusive Objekt-Transporte, Lizenzgebühren, Objektankauf, Übersetzungen, Werbematerial und Eröffnungsveranstaltung)

Fördermittel

LOTTO-Stiftung Berlin, Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)



Foto: S.Dowidat

Dauerausstellung **Düsseldorfer Kinder und Jugendliche im Nationalsozialismus**

Mahn- und Gedenkstätte Düsseldorf

Untergebracht in einem denkmalgeschützten Gebäude, stellt die Dauerausstellung der Mahn- und Gedenkstätte Düsseldorf anhand von Kinder- und Jugendbiografien unterschiedliche Opfer- und Tätergruppen vor. Erfahrungswerte, die das menschliche Handeln in den Blick nehmen, wurden insbesondere für Jugendliche aufbereitet.

Träger

Stadt Düsseldorf

Projektpartner

Landschaftsverband Rheinland (LVR)

Zeitraum

02/2011 bis heute

Initiierungsphase: 02/2011 (Schließung des Hauses)

Planungsphase: 01/2013 bis 10/2014

Realisierungsphase: 11/2013 bis 05/2015 (Eröffnung Museum)

Betriebsphase: seit 05/2015

Beteiligte intern

Museumsleiter (inhaltl. Konzeption, Teilbereiche der Dauerausstellung, Recherche, Texte, Lektorat), 3 wissenschaftliche Mitarbeiter*innen (inhaltliche Konzeption, Teilbereiche der Dauerausstellung, Durchführung von Interviews, Recherche von Inhalten und Exponaten, Zusammenstellung von Informationen, Texte, Lektorat, aktivierende Stationen), 1 wissenschaftliche Mitarbeiterin für Bildung und Vermittlung (inhaltliche

Konzeption, Teilbereiche der Dauerausstellung, Recherche von Inhalten, Texte, Lektorat, aktivierende Stationen, Bildungsprogramm, Konzeption von Führungen)

Aufgaben extern

Ausstellungsgestaltung (Konzeption, Entwurfs- und Ausführungsplanung, Ausschreibung, Mithilfe bei der Vergabe sowie Bauleitung (LPH 1-9, HOAI), grafische Leistungen, Erstellung eines barrierefreien Leitsystems, Kostenermittlung nach DIN 276, Exponateinrichtung); Medien (Steuerung, Hardwarebeschaffung, Einbau, Tonaufnahmen, Filmschnitt, Programmierung, Aufbereitung und Zusammenstellung der Daten, Kostenermittlung, Übersetzung von Texten, Druck); Architektur (inklusive Sanierung des denkmalgeschützten Bestands sowie Um- und Neubau, Ausschreibungsunterlagen, Unterstützung der Vergabe, Kostenermittlung nach DIN 276, bauliche Umsetzung); Statik und Haustechnik; Bauleitung; Beleuchtung (Planung, Umsetzung, Regie); Präsentationshilfen für Exponate; Bau von Ausstellungsmöbeln inkl. Montage

Beauftragte Gestaltungsleistungen

Konzeption, Entwurfs- und Ausführungsplanung, Ausschreibung und Bauleitung der Dauerausstellung (LPH 1-9, HOAI), grafische Leistungen, Erstellung eines barrierefreien Leitsystems, Innenarchitektur des Eingangsbereichs inkl. Kasse und Garderobe, Mehrzweckraum und Bibliothek (LPH 1–9, HOAI), Kostenermittlung nach DIN 276, Exponateinrichtung

Umfang

Ausstellungsfläche Neu- und Altbau: 282 qm

Exponate: Fotografien, schriftliche Quellen, Interviews sowie zeitgeschichtliche

Exponate wie beispielsweise NS-Abzeichen, Druckerpresse, Schreibmaschine,

Büste aus eigener Sammlung in 21 biografische Stationen und 6 Vertiefungsebenen

Aktivierende Stationen: 14 Audio- und Filmstationen, 5 digitale Stationen

Besondere Auflagen

Einhaltung von Denkmalschutz und hoher Auflagen durch die Statik

(u. a. keine Lastabhängung von den Decken möglich, keine Bohrung in den Boden, keine Kabel- oder Rohrverlegung im Boden, keine Gewichtsbelastung des Bodens)

Kosten

Kosten des Umbaus inkl. Architektur: 2,4 Mio. € insgesamt (Finanzierung des Umbaus seitens der Stadt Düsseldorf sowie über Fördermittel für Medientechnik und Spendengelder)

Gesamtbudget Dauerausstellung im Alt- und Neubau inkl. Planungskosten

(ohne Innenarchitektur): 715.460 € (Dauerausstellung Altbau 152 qm: 272.000 €,

Dauerausstellung Neubau 130 qm: 73.500 €; Ausstellung Hausgeschichte im Foyer:

23.000 €, alle Angaben ohne Planungskosten), Honorarkosten Ausstellungsgestaltung inkl. Grafik: ca. 133.465 €

Fördermittel

Förderkreis der Mahn- und Gedenkstätte Düsseldorf e.V.



Foto: S. Dowidat

Dauerausstellung Geschichte des Fürstbistums

Historisches Museum des Hochstifts Paderborn, Kreismuseum Wewelsburg

In der Wewelsburg, ein ehemaliges Schloss der Fürstbischöfe von Paderborn, zeigt die Dauerausstellung kulturgeschichtliche Aspekte aus verschiedenen Jahrhunderten, unter anderem städtisches Leben, Landwirtschaft oder Religiosität. Von den Anfängen der Besiedlung des Paderborner Landes über die Gründung des Bistums im frühen Mittelalter, die Zeit von Reformation bis zum Ende der Landesherrschaft der Bischöfe wird die Geschichte des Fürstbistums erfahrbar.

Träger

Kreis Paderborn

Projektpartner

Landschaftsverband Rheinland (LVR)

Zeitraum

01/2011 bis heute

Initiierungsphase: 01/2011 bis 12/2011

Machbarkeitsstudie inkl. Kostenschätzung Neugestaltung: 05/2012 bis 07/2012

Planungsphase: 06/2013 bis 02/2015

Realisierungsphase: 11/2014 bis 08/2015 (zeitgleich Schließung des Museums)

Betriebsphase: seit 08/2015

Beteiligte intern

Museumsleiterin (Zeitaufwand ca. 50 % in den ersten drei Jahren, Teilbereiche der Dauerausstellung, Texte und Redaktion sowie Bauleitung), 6 wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, davon 1 stellvertretender Museumsleiter, 1 Mitarbeiter der Vermittlung, 1 Leiter der Forschung & Sammlung (in den ersten drei Jahren zu jeweils 50%,

bis zur Eröffnung davon 4 Stellen ca. 80 %, 1 Stelle 100 %, zusätzlich unterstützt durch 1 Volontärin, ca. 70 % (2014–2015), inhaltliches Konzept, Teilbereiche der Dauerausstellung, Dokumentation und Zusammenstellung der Exponate, Recherche, Texte, Beschaffung von Bildmaterial, aktivierende Stationen, Ein- und Auspacken sowie Einbringen der Exponate), 1 Verwaltungsleiter sowie 1 stellvertretender Verwaltungsleiter (ca. 50 %, Budgetverwaltung, Kostenkontrolle, Ausschreibungen, Vergabe), 1 Mitarbeiter Technischer Dienst (ca. 50 % in 2014, ca. 90 % in 2015, Verpacken von Exponaten, Unterstützung der Bauleitung, Firmenorganisation)

Aufgaben extern

Ausstellungsgestaltung (Vorkonzept inkl. Kostenschätzung als Machbarkeitsstudie, Aufmaß und Digitalisierung vorhandener Baupläne, Entwurfs- und Ausführungsplanung, Ausschreibung, Unterstützung bei der Vergabe, Kostenermittlung nach DIN 276 mit LPH 1–7, HOAI), bauliche Umsetzungen (Abbruch, Trockenbau, Malerarbeiten, Elektrotechnik, Bodenbeläge, Metall-/Tischlerarbeiten, Glas-/Vitrinenbau), grafische Leistungen (Konzept, Layout, Reinzeichnung von Texttafeln, Leitsystem, Maske f. Medienanwendungen sowie Zeichnung eines Maskottchens), Fachplanung Medien (Medienkonzept, Vorabrecherche nach geeigneter Hard-/Software, Kostenschätzung), Umsetzung Medien (Druck, Hardwarebeschaffung, Programmierung, Einbau, Steuerung), Übersetzung von Texten, Lichtschutzmaßnahmen, Sonderanfertigungen für z.B. Präsentationshilfen, Verpackung und Transport

Umfang

Ausstellungsfläche: 1.490 qm, insgesamt 29 Räume

Exponate: ca. 1.500 Exponate in 10 Themenbereichen (u. a. archäolog. Funde, kunst- und kulturgeschichtliche Objekte, schriftl. Quellen etc. davon ca. 10 % Leihgaben)

Aktivierende Stationen: 3 Audiostationen, 2 Filmstationen, 4 interaktive Medienstationen, 2 Goboprojektionen

Besondere Auflagen

Verbesserung des Klimas sowie Erhöhung des konservatorischen Schutzes für einzelne Exponate, Verbleib von Mobiliar und einzelnen Exponaten in historischen Räumen während der abschnittsweise durchgeführten Renovierungsarbeiten, erschwerte An- und Abtransport sowie Nutzung technischer Geräte durch sehr beengte historische Burganlage, erhebliche nachträgliche Änderungen in der Ausführung aufgrund von Änderung der Brandschutzaufgaben

Kosten

Ca. 590.000 € Gesamtbudget für Planung, Konzeption und Ausstellungseinrichtung unter Wiederverwendung des vorhandenen Mobiliars, davon ca. 67.000 €

Planungskosten (Machbarkeitsstudie sowie Planungsleistungen), ca. 57.000 €

Grafikkosten, ca. 25.000 € Kosten für die Erstellung von Medien und ca. 42.000 € für eine wissenschaftliche Beratung

Fördermittel

30 % durch den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (ca. 150.000 €, jedoch keine Förderung der wissenschaftlichen Beratung)



Fotos: N. Rottau

Sonderausstellung

Hans Baldung, genannt Grien – Meister der Dürerzeit

Staatliche Museen zu Berlin – Kupferstichkabinett

In der Reihe sogenannter Studioausstellungen (Kabinett in der Galerie) zeigt das Kupferstichkabinett der Staatlichen Museen zu Berlin 24 Arbeiten von Hans Baldung Grien (1484/1485–1545) in einem speziell eingerichteten Präsentationsraum für Kleinformate im Rundgang der Gemäldegalerie. Mit dieser Reihe soll die enge Verbindung der Bestände beider Sammlungen anschaulich gemacht werden. Baldung, der den Beinamen Grien, der „Grüne“, während seiner Zeit als Mitarbeiter der Werkstatt Albrecht Dürers erhielt, war einer der produktivsten Künstler der deutschen Renaissance.

Projektpartner

Kupferstichkabinett der Staatlichen Museen zu Berlin,
Gemäldegalerie der Staatlichen Museen zu Berlin

Zeitraum

02/2010 bis 05/2011

Initiierungsphase: 02/2010

Planungsphase: 02/2010 bis 01/2011

Realisierungsphase: 02/2011

Betriebsphase und Abbau: 02/2011 bis 05/2011

Beteiligte intern

Sammlungsleiter (wissenschaftliche Betreuung), wissenschaftliche Volontärin (100 %, Konzeption, Projektleitung, Texte), Ausstellungsmanagerin (Dokumentation), Restaurierung (Zustandsprüfung), Sammlungsverwaltung (Rahmung und Aufbau), Abteilung Ausstellungsservice (Produktion der Beschriftung), Abteilung Öffentlichkeitsarbeit (Betreuung der Webseite, Pressemitteilung)

Aufgaben extern

Gestaltung & Druck der Werbegrafik (Plakat)

Umfang

Ausstellungsfläche: ein 20 qm Raum
mit zwei Wandvitrienen je 1,21 m x 7 m x 0,355 m und
vier Wandvitrienen je 1,21 m x 0,89 m x 0,355 m (H x B x T)
Exponate: 24 Zeichnungen und Graphiken aus der eigenen Sammlung

Besondere Auflagen

Beleuchtung max. 50 LUX, gesicherte Vitrienen, Aufsichten

Kosten

800 € für die Gestaltung und den Druck von fünf DIN A0-Plakaten für Werbung innerhalb des Kulturforums Berlin und weiterer Einrichtungen der Staatlichen Museen zu Berlin; Rahmen, Passepartouts und Aufsteller aus dem Bestand des Kupferstichkabinetts (Ausstellungsraum bereits mit Vitrienen sowie mit dimmbarer Beleuchtung ausgestattet), Transport sowie Installation der Werke an einem Schließtag durch die Sammlungsverwaltung und die Projektleitung, Herstellung der Beschriftungstexte und Hinweisschilder mit der internen Abteilung Ausstellungsservice

Fördermittel

Museum&Location VeranstaltungsGmbH (Gestaltung und Druck der Plakate)



Foto: J. Schopferer

Sonderausstellung

Feuer und Flamme für diese Stadt – Das bewegte Gießen in den 80er Jahren

Oberhessisches Museum, Gießen

Die Sonderausstellung widmete sich den neuen sozialen Bewegungen der Stadt in einem bewegten Jahrzehnt. Kern der Ausstellung war eine Plakatsammlung aktiver und beteiligter Zeitzeug*innen von politischen Bewegungen der 80er Jahre.

Projektpartner

Zahlreiche lokale Kooperationspartner*innen (Initiativen, Vereine, Privatpersonen)

Zeitraum

07/2019 bis 04/2021

Initiierungsphase: 07/2019 bis 09/ 2019

Planungs-/Realisierungsphase: 10/2019 bis 03/2020

Betriebsphase & Abbau: 03/2020 bis 04/2021

Beteiligte intern

2 wissenschaftliche Mitarbeiter*innen (je 50 %, Kuration, Ausstellungsmanagement und -gestaltung, Öffentlichkeitsarbeit inklusive Planung Ausstellungseröffnung und Pressearbeit, Planung Begleitprogramm)

Aufgaben extern

Gestaltung und Produktion der Ausstellungsgrafik, Malerarbeiten

Umfang

Ausstellungsfläche: ca. 200 qm

Exponate: 100 Plakate, 20 Exponate (ausschließlich Leihobjekte) in insgesamt 5 Themenbereichen

Aktivierende Stationen: 4 Medienstationen, 3 analoge Stationen (Besucher*innen erstellten eigene Plakate, Verortung von Erinnerungsorten auf einem Stadtplan etc.)

Kosten

ca. 25.000 €

Die Ausstellung wurde mit eigenem Mobiliar (Vitrinen, Stellwände) realisiert, Sockel wurden in der eigenen Werkstatt angepasst.



Foto: S.Dowidat

Sonderausstellung

Pest

LWL-Museum für Archäologie und Kultur, Herne

Von der Steinzeit über den ‚Schwarzen Tod‘ im Mittelalter bis zum jüngsten Ausbruch auf Madagaskar: Die Pest ist eine Seuche, die die Menschheit durch alle Epochen ihrer Geschichte begleitete und zu tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft führte. Die Sonderausstellung zeigte den Umgang der Menschen mit einer Pandemie, auch im Vergleich zur aktuellen Corona-Pandemie.

Träger Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Zeitraum 06/2017 – 02/2021

Initiierungsphase: 06/2017 bis 12/2018

Planungsphase: 07 bis 08/2018 (Gestaltungskonzept)

sowie 01/2019 bis 09/2019 (Planung)

Realisierungsphase: 5/2019 bis 09/2019

Betriebsphase: 09/2019 bis 11/2020

Abschluss: 1/2020 bis ca. 02/2021 (inkl. Abbau),

Rückgabe der Exponate in 2022)

Beteiligte intern

1 wissenschaftl. Mitarbeiter (100 %, Projektleitung, inhaltl. Recherche, Konzeption, Exponatrecherche, Exponatdatenbank, Leihverkehr, Katalog- und Ausstellungstexte, Kosten- und Zeitmanagement, Dokumentation), 1 wissenschaftl. Volontär (100 %, Katalog- und Ausstellungstexte, Betreuung Katalog und Lektorat, Exponat- und Medienrecherche, Mediencontent), 1 wissenschaftl. Assistent (50 %, Bildrecherche, Einholung von Bildrechten, Leihverkehr, Texterstellung), 2 wissenschaftl. Mitarbeiter*innen im Bereich Vermittlung (1 Stelle ca. 80 %, 1 Stelle ca. 20 %, Bildungskonzept

inkl. Redaktion, Mitarbeit aktivierende Stationen, Konzeption des Entdeckerhefts, Katalogtexte, Begleitprogramm), 1 Ausstellungsgestalterin (100 %, Gestaltungskonzept, Entwurfs-, Ausführungs- und Lichtplanung, Kosten- und Zeitmanagement, Ausschreibungen, Unterstützung bei der Vergabe, Bauleitung, Lichtregie), 2 studentische Hilfskräfte (1 Stelle 40 %, 1 Stelle 3 Monate 100 %, grafische Gestaltung, Unterstützung des Aufbaus), 4 Mitarbeiter des Werkstattteams (100 %, Detailplanung und Umsetzung Bau, Anbringung von Texten, Beleuchtung, Objekthandling), Mitarbeiter*innen der Verwaltung, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, der LWL-Archäologie, der Restaurierungswerkstätten und des LWL-Medienzentrums

Aufgaben extern

Grafische Leistungen (Ausstellung, Katalog, Werbegrafik), Leistungen im Bereich Medien (Beschaffung, Programmierung, Umsetzung Mediencontent), künstlerische, bauliche und restaurator. Arbeiten, Exponattransporte, 3D-Rekonstruktionen u.a.

Beauftragte Leistungen

grafische Leistungen (Textsatz, Reinzeichnung von Wandgrafiken, Druckmanagement, Erstellung eines Objekttext-Booklets, Bildbearbeitung, Gestaltung Werbegrafiken), künstlerische Leistungen (Erstellung eines modernen Totentanzbildes), Medienleistungen (Programmierarbeiten, Lieferung Hard- und Software, Aufspielen von Daten, Montage), Produktion und Umsetzung von Druck- und Malergewerk, Verlegearbeiten Boden, Bau von Spezialvitrinen, Herstellung von 3D-Exponaten, Glas- und Metallarbeiten, Exponattransporte, Restauratorische Arbeiten, Übersetzungen, Herstellung des Begleitkataloges

Umfang

Ausstellungsfläche: 950 qm

Exponate: ca. 370 Exponate in 11 Themenbereichen (archäologische Funde, schriftliche Quellen, kunst- und kulturgeschichtliche Objekte, ca. 70 % Leihgaben)

Aktivierende Stationen: 15 Audio- und 10 Filmstationen, 1 Multitouch-Tisch als Vertiefungsstation

Besondere Auflagen

Freilassen der umlaufenden Hallenwände zur störungsfreien Klimatisierung des Raumes; Vorsehen einer aktiven Klimatisierung von verschiedenen Exponaten, Einhaltung von Beleuchtungsvorgaben für empfindliche Exponate sowie Berücksichtigung statischer Anforderungen beim Einbringen von schweren Großobjekten

Kosten

Ca. 627.000 € Gesamtbudget, davon ca. 162.000 € für den Ausstellungsbau, Gestaltung und Medien unter Verwendung von museumseigenem Mobiliar, Hardware und Vitrinen sowie Verwendung von Leihprodukten (Leuchtdisplay)

Fördermittel

282.000 €, bspw. von Sparkassen-Stiftung, NRW-Stiftung, LWL-Kulturstiftung und Förderverein des LWL-Museums für Archäologie – Westf. Landesmuseum Herne e.V.

Sonderausstellung

Von Pflanzen und Menschen.

Ein Streifzug über den grünen Planeten

Deutsches Hygiene-Museum Dresden, Stiftung öffentlichen Rechts

<https://www.dhmd.de/ausstellungen/rueckblick/von-pflanzen-und-menschen>

Zeitraum

04/2019 bis 03/2020

(geplant bis 04/April 2020, frühere Schließung aufgrund der Corona-Pandemie)

Planungsphase: ab Winter 2017

Beteiligte intern

1 wissenschaftliche Mitarbeiterin (Kuratorin, Projektleitung), 2 wissenschaftlich-kuratorische Mitarbeiter*innen, 1 wissenschaftlich-kuratorische Hilfskraft, 6 Praktikant*innen, Leihverkehr, Elektro- und Haustechnik, Projektcontrolling, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Begleit- und Vermittlungsprogramm

Aufgaben extern

wissenschaftliche Beratung, Ausstellungsgestaltung und -grafik, Produktionsleitung und Greenery, Lektorat, Übersetzungen, Produktion von Grafik und Architektur, Video- und Audibearbeitung, Licht- und Medientechnik, Objekteinrichtung, konservatorische Betreuung, Malerarbeiten, Kunstversicherung und Transporte

Beauftragte Gestaltungsleistungen

Konzeption, Entwurfs- und Ausführungsplanung, Ausschreibung und Bauleitung der Dauerausstellung (LPH 1–9, HOAI), grafische Leistungen, Erstellung eines barrierefreien Leitsystems, Innenarchitektur des Eingangsbereichs inkl. Kasse und Garderobe, Mehrzweckraum und Bibliothek (LPH 1–9, HOAI), Kostenermittlung nach DIN 276, Exponateinrichtung

Umfang

Ausstellungsfläche: 900 qm

Exponate: rund 250 Objekte in 3 Kapiteln mit je 3 Unterkapiteln (Skulptur, Fotografie, botanische Zeichnungen, wissenschaftliche und künstlerische Filme, kulturhistorische Objekte, Pflanzenpräparate, Bücher, eigene Objekte und Leihgaben)

Fördermittel

Kulturstiftung des Bundes, Kulturstiftung des Freistaates Sachsens (mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushalts), IKEA Stiftung, Charlotte Meentzen Kräutervital Kosmetik GmbH, ASKI



Foto: S.Zils

Wanderausstellung

Afrikas Reichtum – Biodiversität erforschen, nutzen und erhalten

Zoologisches Forschungsmuseum Alexander Koenig, Bonn

„Afrikas Reichtum – Biodiversität erforschen, nutzen und erhalten“ will den Wert der biologischen Vielfalt vermitteln. Nicht nur die Bevölkerung Afrikas ist von natürlichen Ressourcen und der Biodiversität abhängig. Weltweit gilt: Biodiversität ist eine der wichtigsten Lebensgrundlagen für den Menschen. Sie zu schätzen und zu schützen, ist einer der Schlüssel für die Lösung der ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen, vor denen der Mensch im 21. Jahrhundert steht.

Projektpartner

Forschungsverbund BIOTA-Africa (u.a. Universität Hamburg, Würzburg und Bonn);
Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt

Zeitraum

2005 bis 2010

Initiierungsphase: 07/2005 bis 09/2005

Planungs- & Realisierungsphase: 03/2006 bis 11/2007

Betriebsphase: 11/2007 bis 01/2009

Abbau, Optimierung und Transport nach Afrika: 01/2009 bis 04/2009

weitere Stationen:

06/2009 bis 10/2009: IZIKO South African Museum, Kapstadt, Südafrika

12/2009 bis 02/2010: Nairobi National Museum, Nairobi, Kenia

Übergabe der Ausstellung an westafrikanischen Partner: 06/2010

ab 08/2012: Université Félix Houphouët-Boigny, Campus Bingerville, Côte d'Ivoire

Beteiligte intern

Projektteam (1 Stelle: wissenschaftliche Projektleitung), inhaltliche Unterstützung durch den Forschungsverbund mit mehr als 350 Beteiligten)

Aufgaben extern

Gestaltung und Produktion der Ausstellung, Ausstellungsmanagement und Marketing, Koordination der Wanderschaft, Auf- und Abbauarbeiten vor Ort (mit Unterstützung der lokalen Partner*innen), Transport (Schiff und LKW), Produktion und Gestaltung von Audioguide und Katalog, lokale Reparaturarbeiten und Vorbereitung der Ausstellungsräume

Umfang

Ausstellungsfläche: 350 – 500 qm

Exponate: 100 Zoologische Präparate (Insekten, Pflanzen, Säugetiere),

vier Dioramen, zusätzlich wurden lokal vorhandene Exponate an den einzelnen Ausstellungsorten ergänzt

Aktivierende Stationen: fünf Hör- und Filmabspielstationen,

fünf aktivierende Stationen, zwei aktivierende, digitale Stationen

Kosten

ca. 450.000 € (Konzeption, Marketing, Gestaltung und Produktion) für die Erstausstellung in Bonn exkl. Kosten für Audioguide und Ausstellungskatalog, Transport, Ausstellungsmanagement sowie Auf- und Abbau während der Wanderschaft

Fördermittel

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)



Foto: A.Wulff

Wanderausstellung

Helden im Wilden Osten – Ostdeutschland in den Neunzigerjahren

zeitläufer GbR, Leipzig

Die Neunzigerjahre brachten stürmische Zeiten für Ostdeutschland.

Das SED-Regime war gestürzt, die Deutsche Einheit greifbar. Für kurze Zeit wurde Ostdeutschland der „Wilde Osten“, ein Land, in dem alles möglich schien und alles anders wurde. Die Ausstellung zeigt den neuen Alltag zwischen Goldrausch und Arbeitslosigkeit, Selbstbestimmung und Existenzangst.

Projektpartner

Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin;

Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik

Zeitraum

02/2012 bis 07/2021

Initiierungsphase: 02/2012 bis 12/2014

Planungs-/Realisierungsphase: 01/2015 bis 09/2015

Betriebsphase: 09/2015 bis 01/2016

(für die zunächst geplanten Ausstellungsstationen)

konzipiert für:

Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin, 09/2015 bis 10/2015;

BStU Außenstelle Leipzig, 10/2015 bis 01/2016

weitere Stationen:

BStU Außenstelle Erfurt, 02/2016 bis 05/2016;

Geschichtswerkstatt Rostock e. V., Kröpeliner Tor, 05/2016 bis 07/2016;

Sächsisches Staatsarchiv – Bergarchiv Freiberg, 08/2016 bis 10/2016;

Gedenkstätte Deutsche Teilung Marienborn, 11/2016 bis 02/2017;

Industriesalon Schöneweide, 03/2017 bis 06/2017;

Museum Schloss Klippenstein, Radeberg, 06/2017 bis 09/2017;

Museum Weißenfels im Schloss Neu-Augustusburg, 05/2018 bis 09/2018;

Stiftung Sächsische Gedenkstätten, Dokumentations- und Informationszentrum (DIZ)

Torgau, 07/2020 bis 07/2021

Beteiligte

Wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in (12,5% Planstelle, Kuration), Ausstellungsmanager*in (25% Planstelle, Projektleitung, Controlling), Presse/Öffentlichkeitsarbeit/Marketing (Werkvertrag), wissenschaftliche Fachberatung, Gestaltung und Produktion der Wanderausstellung (Werkverträge), Medientechniker, Praktikant*innen.

Umfang

Ausstellungsfläche: ca. 75 qm

Exponate: zwölf Film-Interviews mit Zeitzeug*innen auf Medienstationen, zahlreiche Archivalien, Statistiken und Infografiken, teilweise auf Interaktionselementen, in sechs Themenbereichen, keine 3D-Objekte

Besondere Auflagen

mobile Ausstellungsarchitektur

Kosten

52.500 € (ohne Ideenkonzept, einschließl. Personalkosten, Werbemittel, Lizenzen, Produktion und Transporte für die ersten zwei Ausstellungsstationen in Berlin und Leipzig). Zu diesem Budget kamen geldwerte Eigenleistungen der zeitläufer GbR und der Kooperationspartner*innen hinzu.

Fördermittel und Sponsoring

Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur (29.000 €), Freistaat Sachsen – 25 Jahre Friedliche Revolution und Deutsche Einheit (10.000 €) sowie Sponsorengelder (13.500 €)

TEIL 3

**DAS MANAGEMENT
VON AUSSTELLUNGEN**

Das Management von Ausstellungen

Nachdem nun die inhaltlichen Aufgaben und ihre Umsetzung beschrieben wurden, folgen hier die Aufgaben und Instrumente des Managements von Ausstellungen: Kommunikation und Teamentwicklung, Zeitplanung, Kostenmanagement, Vergabe und Beschaffung, Operatives Controlling, Qualitätsmanagement, Evaluation.

In der Ablaufstruktur, siehe Abbildung E-1 in der Einleitung, sind die wichtigsten Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse in den Projektzusammenhang gesetzt. Vergabe und Beschaffung sind für die Zeitplanung mit aufgenommen, Qualitätsmanagement kann als Aufgabe, die projektübergreifend angesetzt werden muss und sich mit den Prozessen der gesamten Einrichtung befasst, hier nicht eingeordnet werden.

Immer wieder wird in den einzelnen Abschnitten der folgenden Kapitel die Verbindung zum vorangehenden Kapitel aufgezeigt, damit eine inhaltliche und zeitliche Einordnung möglich wird. Auch unterstützt dies das Verständnis für die Notwendigkeit einzelner Aufgaben, und warum sie gerade zu diesem Zeitpunkt anfallen. Auch die vielen engen wechselseitigen Einflüsse und Abstimmungsbedarfe der Managementaufgaben untereinander werden in den folgenden Abschnitten erläutert und durch Verweise in die anderen Texte verdeutlicht.

3.1 Kommunikation und Teamentwicklung

Reden ist Gold

Sandra Hesse, Julia Schopferer und Christian Walda

An der Konzeption der Inhalte und der Gestaltung einer Ausstellung sowie deren Umsetzung, Betrieb und Abschluss sind verschiedene Einzelpersonen oder Gruppen²⁷ intern (aus dem Museum) oder extern (als Dienstleister*innen) beteiligt. Meist arbeitet eine Projektleitung kontinuierlich mit einer individuell zusammengestellten Gruppe – dem Projektteam – während des gesamten Ausstellungsprojekts sehr eng zusammen. Im Projektverlauf können je nach Aufgabe oder Verantwortlichkeit weitere Einzelpersonen oder Gruppen temporär hinzukommen. Alle am Ausstellungsprojekt Beteiligten übernehmen und/oder verantworten teilweise komplexe Aufgaben, die oft aufeinander aufbauen oder zusammenhängen.

Der Erfolg eines Ausstellungsprojekts ist stark von der Zusammenarbeit dieser Personen und Gruppen sowie von der Steuerung der Aufgaben und Ausführung der Rollen abhängig. Dafür sind vor allem die Sicherstellung eines lückenlosen Informationsflusses, die Definition von Schnittstellen, die Herbeiführung von Abstimmungsprozessen und die Koordination der mitunter sehr umfangreichen Teilprojekte und Arbeitspakete von zentraler Bedeutung. Stets treffen unterschiedliche Charaktere aufeinander und es ergeben sich insbesondere im Projektteam diverse Dynamiken, die den Verlauf eines Ausstellungsprojekts und die Zusammenarbeit ständig beeinflussen. Daher spielen vor allem die formelle und informelle Kommunikation zwischen allen am Projekt Beteiligten und die Zusammenstellung, Entwicklung und Führung des Projektteams eine wichtige und leider oft unterschätzte Rolle im Projekt. Kommunikation und Teamarbeit stellen zeitlich sowie zwischenmenschlich oftmals eine große Herausforderung dar, finden immer statt und sollten durchgehend als zentrale Aufgaben bewusst wahrgenommen und aktiv gestaltet werden.

Um das Ausstellungsprojekt zum Erfolg zu führen, benötigt insbesondere die Projektleitung bestimmte Softskills und weitere Fähigkeiten, um das Projektteam zusammenzuhalten und alle am Ausstellungsprojekt Beteiligten zum richtigen Zeitpunkt zu informieren und einzubinden. Hierfür stehen je nach Komplexität des Projekts und Anzahl der beteiligten Personen und Gruppen einige Hilfsmittel und Methoden zur Verfügung, die für eine gute Kommunikation und Teamarbeit hilfreich sind.

27 Umgangssprachlich wird jede Ansammlung von Menschen als Gruppe bezeichnet. Erst wenn diese Menschen miteinander interagieren, unterschiedliche Rollen einnehmen, nach außen die Zugehörigkeit sichtbar und abgrenzbar ist, eine gemeinsame Aufgabe und Ziele verfolgt werden und Regeln existieren, wird eine Gruppe als Team bezeichnet. Somit ist ein Projektteam eine individuell für eine spezielle Aufgabe zusammengestellte Gruppe und wird in diesem Sinne in diesem Kapitel verwendet. Vgl. Gellert, Manfred; Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambesprechung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 5. unveränderte Auflage, Meezen 2014.

In diesem Kapitel werden folgende Aspekte thematisiert:

- Die Idee einer Ausstellung als Ergebnis eines funktionierenden großen Netzwerks
- Gemeinsam den Informationsfluss sicherstellen
- Die Ausstellungsidee auf dem Prüfstand der Verantwortlichen
- Definition und Zusammenstellung des Projektteams
- Die Kick-off-Veranstaltung als Beteiligungsmöglichkeit aller Abteilungen
- Den Projektauftrag festhalten
- Feedback-Runden gezielt und wertschätzend einsetzen
- Aufteilung, Rollen und Kompetenzen der Projektleitung
- Aufgaben und Rollen im Projektteam
- Die Entwicklungsphasen des Projektteams bewusst gestalten
- Werte und Regeln für eine gute Zusammenarbeit des Projektteams
- Das Projektteam erweitert sich
- Wenn die Beteiligten immer mehr werden
- Kommunikation aufrechterhalten und Präsenz zeigen
- Die finale Nachbesprechung

3.1.1 Die Idee einer Ausstellung als Ergebnis eines funktionierenden großen Netzwerks

Die Ideen zu Ausstellungsprojekten entspringen vielen unterschiedlichen Quellen, die sich wiederum durch eine gute Vernetzung ergeben. Anregungen zu Themen können von außen kommen, zum Beispiel von Künstler*innen, Sammler*innen, Kolleg*innen anderer Museen, von Kurator*innen aufgrund ihrer Ausstellungserfahrung und Kenntnis der Sammlung oder von Stakeholdern und politischen Entscheidungsträger*innen. Ferner stellen Jubiläen, Themenjahre, spezielle Ereignisse oder gesellschaftliche Bedürfnisse geeignete Anlässe für Ausstellungsthemen dar. Anregungen können auch aus einzelnen Arbeitsbereichen des Museums kommen, zum Beispiel der Bildung und Vermittlung, dem Marketing, der Direktion oder von anderen Mitarbeiter*innen.

Praxistipp: Um ein funktionierendes Netzwerk nach innen und außen aufzubauen, ist es bereits lange vor Initiierung des Ausstellungsprojekts wichtig, Ausstellungen von Kolleg*innen zu besuchen und diese zu treffen, Menschen kennenzulernen und ihnen immer wieder bei diversen Gelegenheiten, zum Beispiel Tagungen, Vorträgen etc. zu begegnen. Kurz gesagt: Langfristig Beziehungen zu vertiefen und Meinungen über Ausstellungsprojekte auszutauschen, lohnt sich! Diese erste und unabhängig von den Phasen des Ausstellungsprojekts vorhandene informelle Kommunikationsform sollte kontinuierlich gepflegt werden, auch wenn dies viel Zeit kostet. Je größer das Netzwerk und je stabiler die Beziehungen, desto vielversprechender sind die Ideen.

3.1.2 Gemeinsam den Informationsfluss sicherstellen

Für die Kommunikation untereinander können folgende Impulsfragen helfen zu entscheiden, in welcher Form, an wen, zu welchem Anlass und mit welchem Ziel Informationen verteilt werden:

- Welche Informationen benötigen die am Ausstellungsprojekt Beteiligten, um ihre Aufgaben erledigen zu können?
- Für wen könnte die Information sinnvoll sein?
- Soll die Information mündlich oder schriftlich erfolgen?
- Ist eine formelle Kommunikation nötig oder genügt es, informell zu kommunizieren?
- Gibt es gerade einen wichtigen Anlass (Erreichen eines Meilensteins, Abstimmung, Erfolg, Problem etc.), der die Verteilung von Informationen nötig macht?
- Ist mit der Information eine Bitte, Vereinbarung oder Anweisung verbunden?

Eine formelle Kommunikationsform ist gegeben, wenn

- eine offizielle Einladung an alle Teilnehmer*innen erfolgt,
- die Einladung eine Agenda beinhaltet,
- es eine verantwortliche Person gibt, die moderiert, und
- im Anschluss an die Veranstaltung ein Protokoll erstellt wird, jeder/m Teilnehmer*in zeitnah zugesandt wird und ggf. er oder sie die Möglichkeit zur Ergänzung oder Berichtigung hat.

Die informelle Kommunikationsform verläuft demzufolge mündlich oder schriftlich ohne Vorbereitung, ohne festen Teilnehmerkreis und entsteht relativ spontan zum Beispiel bei Begegnungen auf dem Gang, in der Pause etc.

Praxistipp: Diese informellen Möglichkeiten, sich auszutauschen, bergen die Gefahr, dass einige Personen mehr wissen als andere. Es muss daher genau entschieden werden, welche Informationen sich wirklich für informelle Anlässe eignen. Um Konflikte zu vermeiden, sollten Informationen, die auf dem Flur ausgetauscht werden und sich dabei als wichtig für das Projektteam herausstellen, nachträglich im Jour-fixe-Termin offiziell weitergegeben werden.

Grundsätzlich werden in den unterschiedlichen Phasen eines Ausstellungsprojekts informelle und formelle Kommunikationsformen genutzt. Die Initiierungsphase beginnt mit der ersten Idee zu einer Ausstellung und endet mit der Umsetzung der internen Kick-off-Veranstaltung, die gleichzeitig den Auftakt der Planungsphase bedeutet. Da in dieser anfänglichen Phase in der Regel viele Positionen aus unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Museums gehört werden sollten, ist – anders als bei der Planungs- und Realisierungsphase mit der vorherrschend formellen Kommunikationsform, wie regelmäßigen Jour-fixe-Terminen, Feedback-Runden etc. – der informelle Austausch nach außen und innen das Wesentliche. Ebenso tritt die informelle Kommunikationsform in der Betriebsphase in den Vordergrund, wo es heißt, weiterhin Präsenz zu zeigen und auch spontan ansprechbar zu bleiben.

> Anhang
Vorlagen für Protokolle
in Kurz- und Langform

> Anhang
Übersicht Kommuni-
kationspartner*innen,
-formen und -ziele des
Ausstellungsprojekts

3.1.3 Die Ausstellungsidee auf dem Prüfstand der Verantwortlichen

Zu Beginn der Initiierungsphase sollten sich alle Verantwortlichen über die Sinnhaftigkeit der Ausstellungsidee verständigen und umfänglich prüfen, ob das Thema geeignet ist und zum Leitbild des Museums passt. Zu dieser Gruppe von Personen zählen neben der Direktion meistens die Verantwortlichen für die Inhalte (wissenschaftliche Kurator*innen und die Verantwortlichen für Bildung und Vermittlung) sowie passend zum Thema ausgewählte Verantwortliche aus weiteren Aufgabebereichen, zum Beispiel der Sammlung. Auch Volontär*innen sollten in diesen entscheidenden Schritt in einem Ausstellungsprojekt einbezogen werden. Empfehlenswert ist die Impulsfrage: „Was kann eine Ausstellung besser leisten als ein Buch über das Thema?“, um zu klären, ob neben einer reizvollen Idee auch ein vernünftiges inhaltliches und strategisches Ergebnis zu erwarten ist. Diese Kommunikationsleistung ist nicht nur eine Frage der Programmplanung, sondern dient in ihrer Funktion des Meinungsabgleichs auch der langfristigen Wertebildung und -bindung eines Hauses.

Sobald die Ausstellungsidee überprüft und von den Verantwortlichen genehmigt wurde, empfiehlt es sich zur besseren Kommunikation der Idee, einen Arbeitstitel zu definieren und die Idee – sobald es sich zeitlich anbietet – auf einer der regelmäßigen oder ggf. auch einer gesonderten Dienstbesprechung, vorzustellen. Das erhöht die Transparenz und schafft insbesondere bei großen Häusern auch für nicht direkt am Ausstellungsprojekt beteiligte Kolleginnen und Kollegen eine Identifikationsmöglichkeit.

3.1.4 Definition und Zusammenstellung des Projektteams

In der Regel arbeiten mehrere Personen aus unterschiedlichen Aufgabengebieten eines Museums kontinuierlich sehr eng zusammen, um die Aufgabe, eine Ausstellung zu konzipieren und umzusetzen, gemeinsam zu bewältigen. Diese ausgewählte und in ihrer Anzahl überschaubare Menge an Personen bilden das Projektteam, das sich von den weiteren und temporär am Ausstellungsprojekt beteiligten Gruppen vor allem durch Teamarbeit unterscheidet: „Teamarbeit ist die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2–8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.“²⁸

Neben festen Regeln unterscheidet sich ein Team von einer Gruppe im Sinne einer temporären und lockeren Zusammenarbeit von Personen vor allem durch:

- Goals: die Vereinbarung von Zielen,
- Roles: die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Interaction: persönliche Beziehungen zueinander und
- Processes: die Festlegung von Prozessen.²⁹

28 Gellert, Manfred; Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 5. unveränderte Auflage, Meezen 2014, S. 22.

29 Diese vier Faktoren sind im sogenannten GRIP-Modell beschrieben und können zur Orientierung bei der Entwicklung von Teams herangezogen werden. Vgl. Beckhard, Richard: Optimizing team building efforts. In: Journal of Contemporary Business, Vol. 1, Issue 3, 1972, S. 23–27.

Personell definiert diese Handreichung das Projektteam als die Projektleitung und alle Personen, die kontinuierlich an der Konzeption der Inhalte und der Gestaltung der Ausstellung beteiligt sind, egal ob im Museum angestellt oder extern beauftragt (zum Beispiel wissenschaftliche Kurator*innen). Auch die Gestalter*innen, die spätestens ab der Planungsphase maßgeblich, kontinuierlich und gleichberechtigt am Ausstellungsprojekt beteiligt sein sollten, sind Teil des Projektteams. Ebenso zählen die Kolleg*innen für Bildung und Vermittlung zum Projektteam, da sie maßgeblich die Konzeption der Inhalte in Bezug auf die Zielgruppe, also die Vermittlungsziele, verantworten. In vielen Museen ist dies – die frühzeitige Einbindung dieser Kolleg*innen – bereits gängige und erfolgreiche Praxis. Nicht selten kommt es vor, dass voranstehende Aufgaben von Personen in Personalunion geleistet werden.



Abbildung 3.1-1: Das Projektteam

Das Projektteam kennzeichnet sich wie folgt durch:

- eine individuell zusammengesetzte Gruppe von Personen, die kontinuierlich an der Konzeption der Inhalte und der Gestalt der Ausstellung arbeiten (Projektleitung und wissenschaftliche Kurator*innen, Gestalter*innen, Volontär*innen und Verantwortliche für Bildung und Vermittlung, Sammlungen etc.),
- Abgrenzung zu anderen am Ausstellungsprojekt beteiligten Gruppen durch Teamarbeit mit vereinbarten Regeln, Zielen, verteilten Rollen und klaren Zuständigkeiten, definierten Prozessen und persönlichen Beziehungen untereinander,
- regelmäßige Absprachen in kurzen Abständen im Jour-fixe-Termin und
- gleiche Informationslage durch die Projektleitung und untereinander.

Es empfiehlt sich, sobald die Ausstellungsidee von den Verantwortlichen verabschiedet und das Projektteam zusammengestellt wurde, einen inhaltlichen Auftakt-Workshop zu veranstalten.

Im Laufe eines Ausstellungsprojekts können weitere Einzelpersonen oder Gruppen einmalig oder temporär für begrenzte Zeiträume hinzukommen, was für neue oder andere Kommunikationsanlässe sorgt. Hier einige Beispiele möglicher Zusammensetzungen, siehe auch Abbildung 3.1-1:

- Projektteam (oder ausgewählte Verantwortliche), ergänzt durch
 - > Entscheidungsträger*in,
 - > weitere Beteiligte aus dem Museum oder
 - > weitere Beteiligte aus dem Museum und Entscheidungsträger*in
- Projektteam (oder ausgewählte Verantwortliche) plus Verantwortliche für Bau und Produktion
- Projektteam (oder ausgewählte Verantwortliche) plus weitere Beteiligte aus dem Museum und Verantwortliche für Bau und Produktion

Bei Ausstellungsprojekten mit besonders vielen Beteiligten kann ein Projektorganigramm erstellt werden, das vor allem die Personen, Hierarchien und Abhängigkeiten aufzeigt.

3.1.5 Die Kick-off-Veranstaltung als Beteiligungsmöglichkeit aller Abteilungen

Als Abschluss der Initiierungsphase und Startschuss der Planungsphase sollte mit dem Projektteam und weiteren am Ausstellungsprojekt Beteiligten eine Kick-off-Veranstaltung stattfinden, bei der sich die Kolleg*innen, die mit dem Ausstellungsprojekt temporär in Berührung kommen, möglichst frühzeitig einbringen können. Daher empfiehlt es sich, dass für jeden Aufgabenbereich mindestens eine Person bzw. der/die Verantwortliche vertreten ist. Inhalte dieser Veranstaltung können sein:

- Vorstellung des Grobkonzeptes und des Projektteams
- Vorstellung von Zeitplan und Kostenplan
- Vorstellung Projektstrukturplan mit Teilprojekten und Arbeitspaketen
- Abfrage und Festlegung abteilungsspezifischer Zuständigkeiten
- Hauptansprechpartner*innen
- Vorstellung, Überprüfung, ggf. gemeinsame Entwicklung von Abhängigkeiten und Kommunikationswegen

Auch in kleineren Häusern, in denen die Aufgabenbereiche oft nicht personell getrennt sind und weitere Stakeholder, wie etwa der Förderverein, der/die Bürgermeister*in u.a., einbezogen und informiert werden müssen, ist diese zentrale Veranstaltung wichtig und empfehlenswert.

Die Einladung zu diesem wichtigen Treffen sollte rechtzeitig von offizieller Seite erfolgen und formellen Charakter haben. Ebenso formell sollte die Veranstaltung mit einem Protokoll abschließen, denn die Kick-off-Veranstaltung dient auch dazu, die Zusagen der einzelnen Verantwortlichen für die Zuarbeiten an dem Ausstellungsprojekt verbindlich festzuhalten. Die Kick-off-Veranstaltung – und dies sollte wie eine kleine Tagesordnung auch schon in der Einladung genannt werden – hält zweierlei für die Kolleg*innen bereit. Zum Ersten wird in das Thema eingeführt (das Was).

> **Anhang**
Vorlagen für Ablauf und Einladungsschreiben zu einer Kick-off-Veranstaltung

Die Identifikation des Teams mit dem Projekt hängt nicht unwesentlich davon ab, wie stark sie mit dem Ziel des Projekts übereinstimmen. Zum Zweiten wird der Weg besprochen, wie dieses Ziel erreicht wird (das Wie).

In einer Kick-off-Veranstaltung werden kaum wahrnehmbar viele kleine Verträge abgeschlossen und dabei die Frage geklärt: Wer macht was bis wann? Daher ist das zentrale Instrument dieser Sitzung der Zeitplan. Um Belastungen der Kolleg*innen zu reduzieren, sollte es für sie ausreichen, auf dem in dieser Sitzung im Großen verabschiedeten Zeitplan ihren Namen zu markieren (alles andere zu ignorieren) und zu schauen, welche Aufgabe mit welcher Frist hier zu finden ist. Neben dem Zeitplan sollten weitere, hier nicht auftauchende Absprachen in einem Ergebnisprotokoll festgehalten werden.

Im Anschluss an die Kick-off-Veranstaltung sollten Zeitplan und Protokoll an alle Beteiligten geschickt bzw. auf deren Aktualisierung auf dem Server hingewiesen werden.

Praxistipp: Da während der finanziellen Abwicklung auch Kolleg*innen aus den Arbeitsbereichen Verwaltung, Buchhaltung oder/und Vergabe mit dem Ausstellungsprojekt in Berührung kommen, sollten entsprechende Verantwortliche unter allen Umständen ebenfalls bei der Kick-off-Veranstaltung anwesend sein und bereits in der Initiierungsphase bei der Erstellung des Kostenplans eingebunden werden. Dies ist wichtig, denn auch wenn die Verwaltung wenig in die Konzeption der Inhalte und der Gestaltung der Ausstellung involviert ist, leistet sie dennoch einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen des Ausstellungsprojekts aufgrund der Verantwortlichkeit bei der Vergabe und der Buchhaltung. Überdies wird auch mit einem Angebot inhaltlicher Information für nicht-inhaltlich arbeitende Kolleg*innen langfristige Teambildung geleistet.

Neben genügend Zeit für Rückfragen sollten bei der Kick-off-Veranstaltung zu Beginn der Planungsphase Bedenken ernst genommen und ebenfalls festgehalten werden. Hierbei werden gemeinsam mögliche Schwächen und Gefahren gesammelt und bewertet, um anschließend Maßnahmen zur Prävention und Intervention zu entwickeln. Dabei kann ggf. auf bereits identifizierte Schwächen zurückgegriffen werden, die während der Projektinitiierung aufgefallen oder gezielt gesammelt wurden. Auch können zu diesem Zeitpunkt Fehler und Fallstricke aus vorangegangenen Ausstellungsprojekten, die bei den finalen Nachbesprechungen oder den Weiterentwicklungsevaluationen aufgedeckt wurden, erneut eingebracht werden. Die Chance dieses Vorgehens liegt darin, dass rechtzeitig Maßnahmen zur Prävention und ggf. zur Verbesserung noch eingeplant und abgestimmte Maßnahmen zur Intervention schriftlich festgehalten werden können, während bei Feedback-Runden immer erst im Nachhinein auf das Ausstellungsprojekt bzw. erzielte (Zwischen-)Ergebnisse geblickt wird.

> Eine andere Form, Schwächen und Gefahren in Form von Risiken aufzuzeigen und zu steuern, ist das sogenannte Risikoportfolio. Hierbei liegt der Fokus auf der Überprüfung von Risikoquotienten. Mehr Informationen zum Umgang mit Risiken sind im Kapitel **Operatives Controlling, Abschnitt 3.5.3** zu finden.

Kurzbeschreibung Schwachstelle	Bewertung Schwachstelle			Prävention: Was können wir tun um es zu verhindern?	Intervention: Was tun wir, wenn es eingetreten ist?
	Gering	Mittel	hoch		

Abbildung 3.1-2: Matrix zur Identifikation von Schwächen und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Prävention und Intervention

Ferner sollten alle aus der Kick-off-Veranstaltung resultierenden Dokumente zusammen mit dem Protokoll an alle Teilnehmenden versendet und in einem Projektordner auf dem Server gesammelt werden, auf den alle am Ausstellungsprojekt beteiligten internen Kolleg*innen zugreifen können. Wie der Austausch und die Ablage von Dokumenten mit externen Dienstleister*innen erfolgen soll und ob dazu auch Online-Speicher genutzt werden dürfen, sollte mit den Verantwortlichen für Datensicherheit im Museum abgestimmt werden.

Praxistipp: Je nach Größe des Hauses, Anzahl der Schnittstellen und Umfang des Projekts kann es sinnvoll sein, einmalig zu diesem Zeitpunkt das gesamte Haus formell per Mail über das Entstehen einer neuen Ausstellung, über die wichtigsten Ansprechpartner*innen, die Zeitplanung, Kommunikationswege und Ablagestrukturen zu informieren und auf die zentralen Dokumente in der Ablage zu verweisen. So sind auch Kolleg*innen, die nicht bei der Kick-off-Veranstaltung dabei waren, im Bilde und können selbst entscheiden, welche Informationen individuell wichtig und wo diese zu finden sind.

Die Kick-off-Veranstaltung am Ende der Initiierungsphase läutet die Planungsphase ein und ist eine für die Kommunikation zentrale Veranstaltung. Es bietet sich jedoch an, am Anfang jeder Phase oder bei einer entscheidenden Erweiterung des Projektteams (zum Beispiel durch die Gestalter*innen) oder bei Involvierung weiterer für das Ausstellungsprojekt zentraler Einzelpersonen oder Gruppen (zum Beispiel durch Auftragsvergabe an die Verantwortlichen für Bau und Produktion) einen solchen Auftakt mit allen oder ausgewählten Beteiligten zu gestalten. Die Anzahl der Kick-off-Veranstaltungen kann also unterschiedlich je nach Notwendigkeit gestaltet werden. Insbesondere bei sehr großen Ausstellungsprojekten ist der Darlegung der Aufgaben, die auf alle in der jeweiligen Phase zukommen, für die Transparenz und eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein hoher Stellenwert beizumessen.

3.1.6 Den Projektauftrag festhalten

Ein wichtiges Dokument ist der Projektauftrag. Es empfiehlt sich, dass die Projektleitung spätestens nach der Kick-off-Veranstaltung am Übergang von der Initiierungsphase zur Planungsphase schriftlich folgende Eckdaten des Ausstellungsprojekts festhält und vom Auftraggeber bzw. von der Auftraggeberin abzeichnen lässt:

> Anhang
Vorlage für einen
Projektauftrag

- Titel der Ausstellung (mind. Arbeitstitel),
- Auftraggeber*in (Museum, Art der Ausstellung),
- Zusammensetzung Projektteam (Projektleitung, Kurator*innen etc.), ggf. Projektorganigramm,
- Angaben zur Zeitplanung (Start – Eröffnungstermin – Laufzeit – Ende),
- Angaben zu den Kosten,
- weitere Zuständigkeiten oder Ansprechpartner*innen,
- Kommunikationswege (wann mündlich, wann schriftlich etc.) sowie
- Ablage und Dokumentationsstruktur.

3.1.7 Feedback-Runden gezielt und wertschätzend einsetzen

Es empfiehlt sich, kontinuierlich im Projektteam darüber zu sprechen, was aktuell gut läuft und was verbesserungsbedürftig ist. Feedback beugt nicht nur Konflikten vor, eine gute Feedbackkultur trägt vor allem zum Vertrauen im Projektteam bei und stärkt es auch über das Projekt hinaus (nachhaltige Teamentwicklung). Auch bietet es die Möglichkeit, sich selbst zu verbessern: „Regelmäßiges konstruktives Feedback bietet die einmalige Chance, die Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung systematisch zu vergleichen.“³⁰ Daher sollte Feedback zur Routine in den Jour-fixe-Terminen werden, indem neben einem gemeinsamen Blick auf den Zeitplan auch aktuelle Schwierigkeiten besprochen werden. Darüber hinaus sollte regelmäßig die Möglichkeit separater Feedback-Runden bestehen, bei denen der Fokus auf der gemeinsamen Auswertung des jeweils zurückgelegten Projektabschnitts liegt und keine anderen Themen behandelt werden.

Nach entscheidenden Meilensteinen, spätestens jedoch am Ende jeder Phase, ist es ratsam, gemeinsam im Projektteam und/oder mit weiteren Verantwortlichen auf die bisherige Zusammenarbeit in einer sogenannten Manöverkritik-Sitzung zurückzublicken. Ziel einer Manöverkritik-Sitzung als spezieller Form der Feedback-Runde ist es, eine entsprechende Auswertung der jeweiligen Phase vorzunehmen und gemeinsam während des Projektprozesses Maßnahmen zur Verbesserung für die nächste Phase – also noch während des Manövers – umsetzen zu können. Je nach Komplexität und Dauer des Ausstellungsprojekts bzw. Anzahl der am Projekt Beteiligten kann es sinnvoll sein, mehrere Manöverkritik-Sitzungen einzuberufen. Eine weitere Form der Feedback-Runde stellt die abschließende Nachbesprechung nach vollständigem Abschluss des Projekts dar. Auch diese lässt sich in unterschiedliche Gruppen aufteilen, zum Beispiel nach Themen oder nach Aufgabengebieten.

Praxistipp: Um Feedback effektiv zu gestalten und die Wichtigkeit der gemeinsamen Reflexion zu betonen, ist es empfehlenswert, sowohl die Manöverkritik-Sitzung(en) als auch die finale(n) Nachbesprechung(en) separat und formell durchzuführen und von den regelmäßigen Treffen der Projektteams zu lösen. Eine separate Einladung und die Versendung von konkreten Fragen im Vorfeld oder auch die Übermittlung eines Feedback-Bogens

³⁰ Gellert, Manfred; Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 5. unveränderte Auflage, Meezen 2014, S. 56.

sind hierbei wichtig, damit sich die Beteiligten vorbereiten können. Denn niemand kann spontan effektive Rückmeldungen geben. Die Möglichkeit zur Vorbereitung zeigt Fairness und gehört zu einer guten Zusammenarbeit.

Mögliche Impulsfragen und Anhaltspunkte für Themen können sein:

- Zeit: Kommen alle mit der Zeit aus?
- Fallstricke: Ist irgendetwas Unvorhergesehenes geschehen?
- Lücken: Wurde an alles gedacht oder gibt es Lücken?
- Zusammenarbeit: Sind alle mit der Art der Zusammenarbeit zufrieden?
- Kommunikation: Haben alle immer die nötigen Informationen, um arbeiten zu können?
- Kreativpotenzial: Gibt es weitere Ideen oder Verbesserungsvorschläge?

> Die Ergebnisse dieser Feedback-Runden sind eine wichtige Basis, um geeignete Maßnahmen für die Steuerung des Ausstellungsprojekts zu ergreifen. Mehr hierzu ist beschrieben im Kapitel 3.5 Operatives Controlling.

Über die Möglichkeit der Vorbereitung für die Beteiligten hinaus sollten für Feedback-Runden passende Methoden (zum Beispiel Eine-Hand-Feedback, Punktebewertung, Zielscheibe, Fadenkreuz usw.) ausgewählt werden, um die zentralen Fragen im Plenum zu sammeln, zu strukturieren und zu bearbeiten. Egal in welcher Feedback-Runde oder nach welcher Methode Rückmeldungen in Form von Lob oder Kritik erfolgen, hierbei sollten Feedback-Geber*innen und Feedback-Nehmer*innen stets eine wertschätzende Haltung, Offenheit und Reflexionsbereitschaft mitbringen und auf die Sache fokussiert sein. Ohne diese Grundvoraussetzungen kann ein effektives Feedback nicht gelingen. Ferner sollten Feedback-Geber*innen das Anliegen aus der ICH-Perspektive schildern, DU-Botschaften und Interpretationen sind nicht hilfreich. Orientierung bieten die sogenannten W-Fragen:

- Wahrnehmung: Was habe ICH beobachtet? Was genau ist geschehen? (Aufzählung von Fakten, konkreten Begebenheiten oder Beispielen, sachlich ohne Pauschalisierungen oder Interpretation)
Ich stelle fest, dass ... Ich habe beobachtet, dass ...
- Wirkung: Wie wirkt es auf mich? Was löst es bei mir aus? (Schilderung von Empfindungen und Gefühlen)
Das wirkt auf mich, als ob ... Das ärgert mich, weil ...
- Wunsch: Was brauche ich? Welche Alternative wünsche ich mir? (Vorschläge unterbreiten, Vereinbarungen treffen)
Ich brauche künftig ... Meine Idee ist ...

Hinweis: Zur Vertiefung der Wirkmechanismen von Feedback sowie weitere geeignete Methoden insbesondere für Gruppen lohnt sich ein Blick in: Fengler, Jörg: Feedback geben. Strategie und Übungen, 5. Auflage, Weinheim 2017.

3.1.8 Kompetenzen, Organisation und Rollen der Projektleitung

Im Idealfall wurde in der Initiierungsphase zwischen Auftraggeber*in bzw. Museumsleitung und Projektleitung bereits ein Projektauftrag formuliert und die wichtigsten Eckpunkte für das Ausstellungsprojekt festgelegt. Je nach Umfang des Ausstellungsprojekts und vorhandener Ressourcen entscheidet sich, wie die Leitung des Projekts organisiert ist.

Die Kompetenzen von Personen, die Projekte leiten, sind umfangreich. Folgende fünf Kompetenzen sollten vorhanden sein:

- Fachkompetenz: Kenntnisse auf dem jeweiligen Wissensgebiet des Ausstellungsthemas,
- Organisatorische Kompetenz: wirtschaftliches Denken und Handlungsfähigkeit innerhalb des institutionellen und administrativen Rahmens, Problemlösungsfähigkeit, strategisches und vernetztes Denken,
- Soziale Kompetenz: Führung, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Gespür für gruppendynamische Prozesse,
- Selbstkompetenz: Selbstreflexion, konstruktive Werte, Bewusstsein über eigene Ressourcen sowie
- Methodenkompetenz: Techniken und Methoden zur Teamführung, Moderation von Gruppen.

Bei komplexen Ausstellungsprojekten, vor allem bei der Konzeption neuer Dauerstellungen, empfiehlt sich der Einsatz mehrerer Personen für die Projektleitung. Dies verhindert eine Überlastung einzelner Personen, und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden auf mehrere Schultern aufgeteilt, wobei die unterschiedlichen Kompetenzen berücksichtigt werden sollten. Sofern möglich, ist es hilfreich, eine deutliche Abgrenzung zwischen der organisatorischen Projektleitung und der kuratorischen (inhaltlichen) Verantwortung vorzunehmen, im Idealfall durch mindestens zwei Personen. Zusätzliche Entlastung kann entstehen, wenn die finanzielle Projektleitung von einer dritten Person übernommen wird. In diesem Fall ergibt sich die Gesamtsteuerung des Ausstellungsprojekts durch die gleichwertige und enge Zusammenarbeit aller Verantwortlichen für das Management des Projekts. Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen eines Ausstellungsprojekts mit verteilten Verantwortlichkeiten ist, dass Kommunikationswege, Zuständigkeiten, Abläufe und Berichtspflichten klar aufgeteilt sowie eingehalten und allen am Projekt Beteiligten transparent dargelegt werden.

Je nach Aufgabe und Situation nimmt eine leitende Person unterschiedliche Rollen ein, bei denen verschiedene Fähigkeiten gefragt sind, um ein Team sicher zu führen. Dies können sein:

- Aufgaben als Koordinator*in: Ziele vereinbaren, Aufgaben und Informationen verteilen, Prozesse organisieren, Abstimmungen herbeiführen. Fähigkeiten: sich selbst zurückzustellen, verbindlich sein, strukturieren und überblicken können.
- Aufgaben als Ideengeber*in: Ideen geben und Inhalte konzipieren, Visionen entwickeln. Fähigkeiten: Tendenzen erkennen, wissenschaftliche Fachkenntnis, Kreativität.
- Aufgaben als Moderator*in: Kommunikationsprozesse steuern, Ideen auf den Punkt bringen, Ergebnisse zusammenfassen. Fähigkeiten: neutral bleiben, den roten Faden halten können, visualisieren.

- Aufgaben als Konfliktmanager*in: Gespräche führen, Fragen stellen, Probleme zwischen Teammitgliedern klären.
Fähigkeiten: aktiv zuhören, Strukturen analysieren, vermitteln können.
- Aufgaben als Performer*in: Ergebnisse präsentieren, Erfolge darstellen.
Fähigkeiten: selbstbewusstes Auftreten, Verhandlungssicherheit.

Neben den genannten Kompetenzen, Aufgaben und Rollen muss die Projektleitung generell folgende Aufgaben hinsichtlich der Kommunikation im Projekt im Blick behalten:

- kontinuierliche Information der Auftraggeber*in und/oder der Museumsleitung, Geschäftsleitung, Fachleitung über den Ist-Stand des Projekts (Präsentation von Zwischenergebnissen, Erstellung von Teilberichten, Meldung beim Erreichen von Meilensteinen)
- Überwachung oder Organisation der Berichterstattung von Projektbeteiligten und Steuerung des Projektverlaufs und der angestrebten Ziele wie auch des Zeit- und Kostenplans inklusive Angleichung bei Veränderungen
- Verteilung und Überwachung der Aufgaben (Arbeitspakete), ggf. Führung eines Projektstrukturplans und Zuweisung von Arbeitspaketen
- Organisation der Infrastruktur (Projektablage etc.)
- Führung der Projektmitarbeiter*innen und des Teams inklusive Konfliktklärung, ggf. Ergreifung nötiger Qualifizierungsmaßnahmen
- Sicherstellung des Informationsflusses innerhalb des Ausstellungsteams und aller am Projekt Beteiligten

Ist die Projektleitung auf mehrere Personen verteilt, sollten diese Aufgaben der Verteilung gemäß zugewiesen werden.

In der Regel trägt die Projektleitung die Verantwortung für das Erreichen der Ziele des Ausstellungsprojekts und muss mit entsprechenden Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein. Oft arbeiten Projektleitungen quer zur Linienorganisation und haben keine Weisungsbefugnisse. Um diesen strukturellen Konflikten aus dem Weg zu gehen, empfiehlt es sich, die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse für das konkrete Projekt im Vorhinein festzulegen. Es kann sinnvoll sein, eine solche Diskussion in der Kick-off-Veranstaltung zu führen oder in einer separaten Sitzung in einem kleineren Kreis, um dabei folgende Fragen zu beantworten:

- Zuständigkeit: Wer erledigt welche Aufgaben, Themen oder Arbeitspakete?
- Entscheidung: Wer darf was in welchem Umfang entscheiden?
- Weisungen: Wer darf wem Anweisungen oder Arbeitsaufträge erteilen?

Diese klare Festlegung der Befugnisse, sofern sie nicht aus der Funktion (Direktion, Abteilungsleitung etc.) hervorgehen bzw. mit ihr deckungsgleich sind, ist unabdingbar für das Gelingen eines Ausstellungsprojekts.

3.1.9 Aufgaben und Rollen im Projektteam

Ein Ausstellungsprojekt zu leiten bedeutet, das Projektteam durch Vertrauen, Sicherheit und Koordination zu führen und alle am Projekt Beteiligten zu den richtigen Zeitpunkten einzubinden. Im besten Fall ist eine Projektleitung Koordinator*in, Moderator*in, Konfliktmanager*in und Performer*in in einer Person. Projektleitungen nehmen also unterschiedliche Rollen ein und sollten die notwendigen Kompetenzen hierzu mitbringen. Im Projektteam sind idealerweise Kolleg*innen aus jedem zentralen Aufgabengebiet vertreten, die ebenfalls einschlägige Kompetenzen mitbringen und die Themen, die ihnen aufgrund ihrer Funktion in der Organisation anvertraut wurden, auch im Ausstellungsprojekt verantworten können und dürfen. Beispielsweise sind die Kurator*innen für Bildung und Vermittlung maßgeblich gefragt, wenn es bei der Konzeption der Inhalte um die Vermittlungsziele oder um aktivierende Stationen (analog oder digital) geht, die Restaurator*innen tragen Verantwortung für die konservatorisch korrekte Präsentation der Objekte und die Gestalter*innen verantworten u.a. die ästhetische Wirkung der Ausstellung. Diese Feststellung mag redundant erscheinen, aber oftmals werden aus zeitlichen Gründen oder aufgrund fehlender Anerkennung von Kompetenzen oder Zuständigkeiten leider nicht die richtigen Kolleg*innen zu den richtigen Zeitpunkten einbezogen oder übergangen, was oftmals zu Konflikten zwischen den Abteilungen und Aufgabengebieten führt.

Neben den Zuständigkeiten und den daraus resultierenden Aufgaben, den Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie Verantwortlichkeiten gibt es darüber hinaus weitere informelle Rollen, die entsprechend den Bedürfnissen und Vorlieben der Beteiligten oftmals eher unbewusst eingenommen werden. Als einfaches Modell sollen hier die vier Handlungspositionen von David Kantor³¹ angeführt werden:

- Rolle 1 – Mover:
gibt gerne die Richtung an, möchte Klarheit schaffen, drängt auf Ergebnisse. Kann unangemessen autoritär wirken.
- Rolle 2 – Follower:
bietet Unterstützung an, zeigt sich loyal gegenüber der Projektleitung, ergänzt aktiv die leitenden Aufgaben. Wirkt oft unentschlossen und scheint unreflektiert zu befürworten, vervollständigt aber sinnvoll den Mover.
- Rolle 3 – Opposer:
übt gerne Kritik und korrigiert. Wirkt manchmal destruktiv und bremsend, ist aber notwendig, um Kritik anzubringen und eine Diskussion auszulösen.
- Rolle 4 – Bystander:
regt oft zur Selbstreflexion und zum Nachdenken an. Wirkt zurückgezogen und beteiligt sich scheinbar wenig. Wichtig für Reflexionsrunden.

In einem Projektteam sind alle vier Rollen besetzt – manchmal auch mehrere Rollen in einer Person. Die Einnahme der Rollen kann zu Konflikten führen, wenn die offiziellen Aufgaben in einem Team nicht den jeweiligen Rollen entsprechen, die die

31 Vgl. Kantor, David: Reading the Room. Group Dynamics for Coaches and Leaders, Cambridge (United States of America) 2012.

Mitglieder des Teams ihren Bedürfnissen oder Neigungen gemäß ausführen oder ausführen möchten. Die Balance im Projektteam zwischen diesen Rollen und den offiziellen Aufgaben herzustellen, ist eine besondere Herausforderung für die Projektleitung, die dann wiederum in ihrer Rolle als Konfliktmanager*in oder Koordinator*in gefragt ist.

Praxistipp: Mit dem Wissen über die vier Rollen ist es leichter, in einem Projektteam zu agieren. Es empfiehlt sich für die Projektleitung, diese Rollen im Blick zu behalten, wertzuschätzen und die Charaktere der Teammitglieder bei der Vergabe der Aufgaben zu berücksichtigen. Beispielsweise kann es hilfreich sein, den Mover, der ebenfalls gerne führt, bei wichtigen Jour-fixe-Terminen, Feedback-Runden oder Kick-off-Veranstaltungen zum Co-Moderator zu benennen oder den reflektiven Bystander insbesondere bei der Manöverkritik oder finalen Nachbesprechung einzubinden.

Hinweis: Ein weiterer Ansatz, die Rollen in einem Team zu klassifizieren, stellen die Teamrollen nach Belbin dar. Hier wird wesentlich differenzierter nach neun Rollen unterschieden: Koordinator*in, Macher*in, Erfinder*in, Wegbereiter*in, Teamarbeiter*in, Beobachter*in, Umsetzer*in, Perfektionist*in, Spezialist*in. Zur Vertiefung dieses Ansatzes sei der Titel von van Dick, Rolf; West, Michael: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2013 genannt.

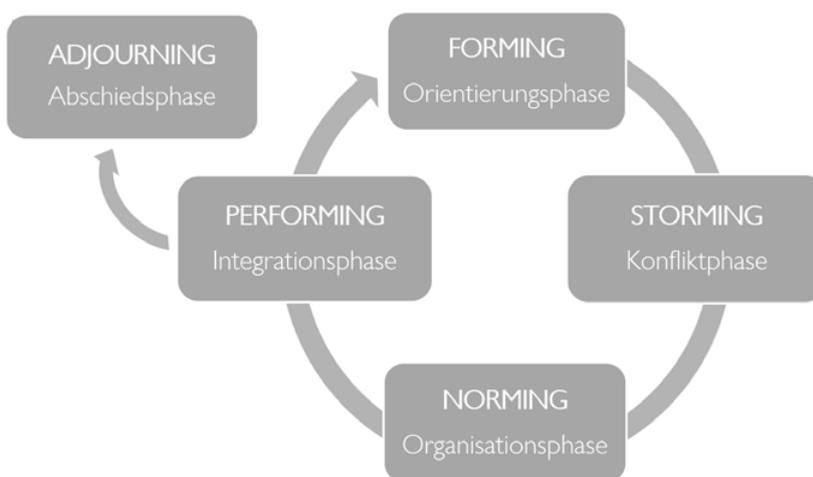


Abbildung 3.1-3: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen

3.1.10 Die Entwicklungsphasen des Projektteams bewusst gestalten

Ein Projektteam muss sich formen, in den ersten Wochen zusammenwachsen und die Regeln der gemeinsamen Zusammenarbeit individuell aushandeln. Neben der wichtigen Kick-off-Veranstaltung und den Feedback-Runden, die ebenfalls der Verbesserung der Zusammenarbeit dienen, durchläuft ein Projektteam unabhängig von den Phasen des Ausstellungsprojekts kontinuierlich einen Prozess der gemeinsamen Entwicklung. Vorgestellt werden soll an dieser Stelle das Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman und Jensen.³² Ähnlich einer Uhr, wie in Abbildung 3.1-3 zu erkennen, durchläuft ein Team fünf Phasen der Entwicklung. Je nach Dynamik und

³² Vgl. van Dick, Rolf; West, Michael: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2013; S. 9.

Zusammensetzung des Teams oder bei entscheidenden Erweiterungen können sich diese Entwicklungsphasen auch wiederholen. Diese gruppendynamischen Prozesse zu erkennen und darauf mit angemessenen Maßnahmen zu reagieren, gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Projektleitung und setzt soziale Kompetenzen und Methodenkompetenzen voraus, um die geforderten Rollen als Moderator*in, Koordinator*in oder Konfliktmanager*in situativ erfüllen zu können.

Forming: Orientierungsphase

Kennzeichen: Idealerweise erfolgt diese Orientierung in der Initiierungsphase oder Planungsphase des Ausstellungsprojekts. Gerade der Auftakt-Workshop und die Kick-off-Veranstaltung tragen maßgeblich dazu bei, dass sich das Team orientiert, zusammenkommt und kennenlernt. Aber vor allem die regelmäßigen Jour-fixe-Termine im Projektteam bieten Orientierung und dienen dazu, dass sich das Team formt, Aufgaben verteilt, Zuständigkeiten und Kommunikationswege festlegt.

Leitfragen: In welcher Beziehung stehe ich zur Gruppe?

Welche Haltungen, Werte, Regeln gibt es?

Rolle der Projektleitung: Moderator*in; Aufgaben der Projektleitung:

- stark führen
- Orientierung bieten zum Beispiel durch Namensschilder (bei Teams, die sich neu kennenlernen)
- Erfolge ermöglichen durch einfache und zu bewältigende Aufgaben
- Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten festlegen
- Regeln zusammentragen und festhalten, ggf. im Büro des Teams dauerhaft visualisieren
- für eine klare Moderation sorgen
- Jour-fixe-Termine in dieser Phase mit Blitzlichtrunden beenden:
Was fand ich gut? Was würde ich noch verbessern?
Was müssen wir bedenken?

Die Orientierungsphase ist beendet, wenn jedes Teammitglied weiß, welches seine Aufgabe im Team ist.

Storming: Konfliktphase

Kennzeichen: Beziehungen zueinander werden aufgebaut, manche Teammitglieder versuchen, Macht und Einfluss zu gewinnen, Kompetenzen der Projektleitung werden hinterfragt. Teammitglieder verbünden sich, das Team gibt sich eigene Regeln, Konflikte treten auf.

Leitfragen: Wie kann ich meine Macht und meinen Einfluss ausbauen?

Wer im Team hat ähnliche Ansichten? Wie können wir uns selbst Struktur geben?

Rolle der Projektleitung: Als Konfliktmanager*in klären und schlichten, als Koordinator*in Ziele aufzeigen; Aufgaben der Projektleitung:

- Feedback-Runden durchführen und Ergebnisse ernst nehmen

- Selbstreflexion üben und sich auch als Projektleitung der Kritik stellen
- Störungen ernst nehmen (Störungen haben Vorrang!),
zuhören und nachfragen!
- Teamregeln überprüfen und ggf. Anpassen
- Teamleistung loben!

Norming: Organisationsphase

Kennzeichen: Wir-Gefühl entwickelt sich, das Team beginnt effektiv miteinander zu arbeiten, im Idealfall bringt jedes einzelne Mitglied seine Fähigkeiten und Erfahrungen ein und fühlt sich in seiner Rolle wohl. Teamregeln und Umgangsformen festigen sich.

Leitfragen: Wie gelingt eine gemeinsame Zusammenarbeit?

Rolle der Projektleitung: Moderator*in; Aufgaben der Projektleitung:

- Regeln und Umgangsformen transparent machen und vorleben
- Verantwortung an die Gruppe abgeben
- moderierend tätig werden und Teamgefühl ermöglichen

Performing: Integrationsphase

Kennzeichen: Das Team ist sehr effizient, arbeitet zunehmend selbstorganisiert und ist durchweg solidarisch miteinander. Mit Konflikten kann gut umgegangen werden und neue Aufgaben werden gemeinsam kreativ gelöst. Die Zusammenarbeit ist geprägt von hohem Vertrauen.

Leitfragen: Wie können wir unsere Effizienz steigern und die Aufgabe gemeinsam kreativ lösen?

Rolle der Projektleitung: Als Koordinator*in den Überblick behalten;

Aufgaben der Projektleitung:

- für gute Kommunikation und kontinuierlichen Informationsfluss sorgen
- Erfolge weiterhin würdigen und auf das Ende hinarbeiten
- Ziele final überprüfen und ggf. Nachsteuern

Adjourning: Abschiedsphase

Kennzeichen: Das Team geht auseinander, verlässt ggf. sogar das Museum oder widmet sich neuen Aufgaben. Mit Blick auf das Ende des Projekts herrscht eine gewisse Traurigkeit oder Sorge über die Zukunft.

Leitfragen: Wie können wir Kontakt halten und die abschließende Dokumentation organisieren? Wie können uns ausgeschiedene Teammitglieder weiterhin helfen? Wie finden wir Fehler und können für Folgeprojekte lernen?

Rolle der Projektleitung: Berater*in, Koordinator*in; Aufgaben der Projektleitung:

- finale Nachbesprechung organisieren
- letzte sinnvolle Aufgaben verteilen

- Abschied organisieren und das Team feiern und würdigen
- für abschließende Dokumentation sorgen, ggf. weitere Werkverträge anstoßen

Die Abschiedsphase gilt insbesondere für Projektteams, die – wie bei Ausstellungsprojekten häufig – zeitlich begrenzt zusammenfinden. Bei Teams, die dauerhaft eine Aufgabe verfolgen, finden nur die ersten vier Phasen statt.

Jede Entwicklungsphase des Teams ist mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden und wird entweder unbewusst durchlaufen oder gemeinsam aktiv gestaltet.

Hinweis: Für die bewusste Gestaltung gibt es zahlreiche Methoden, die angewendet werden können, um die Entwicklung eines Teams aktiv zu unterstützen. Als vertiefende Lektüre zum Phasenmodell der Teamentwicklung und geeignete Methoden siehe insbesondere das Kapitel Gruppendynamik in: Gellert, Manfred; Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambesprechung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 5. unveränderte Auflage, Meezen 2014.

3.1.11 Werte und Regeln für eine gute Zusammenarbeit des Projektteams

Zu einer gelingenden Zusammenarbeit gehören Werte und Regeln. Gerade in einem Ausstellungsprojekt, wo Zeit meist knapp ist und ineffektive Besprechungen sowie nicht optimal funktionierende Teams den Projektfortschritt behindern, lohnt es sich, nach Zusammenstellung des Projektteams in einer der ersten Jour-fixe-Termine einen Regelkatalog festzulegen. Das kann zum Beispiel der pünktliche Beginn von Jour-fixe-Terminen und Feedback-Runden beinhalten, aber auch Kommunikations-Regeln wie das Ausredenlassen, Moderation akzeptieren, aufmerksam zuhören etc.

Es empfiehlt sich, niederzuschreiben, was gemeinsam vereinbart wird. Diese Regeln können allgemein gehalten sein oder sich auf die Besprechungskultur beziehen. Wichtig für die Akzeptanz hierbei ist, dass die Regeln im Projektteam gemeinsam erarbeitet werden.

Praxistipp: Um den Teilnehmer*innen in einem Workshop auf die Sprünge zu helfen, können sogenannte Impulsfragen als Anregung dienen:

- Was ist mir für die Zusammenarbeit im Projektteam wichtig?
- Was brauche ich, damit die Jour-fixe-Termine für mich effektiv sind?
- Was hindert mich an einer Zusammenarbeit und sollte vermieden werden?
- Was würde ich gern generell einmal anders machen oder ausprobieren?

Hierfür eignet sich methodisch ein gemeinsames Brainstorming. Der so entstandene gemeinsam entwickelte Katalog mit Regeln und Werten sollte von allen Teammitgliedern mit ihrer Unterschrift verabschiedet und anschließend sichtbar, zum Beispiel im Besprechungsraum, aufgehängt werden.

3.1.12 Das Projektteam erweitert sich

Wenn das Museum bei der Gestaltung der Ausstellung mit externen Dienstleister*innen zusammenarbeitet, erweitert sich das Projektteam spätestens zu Beginn der Planungsphase durch die Beauftragung eines Gestaltungsbüros. Hauseigene Gestalter*innen können bereits vorher eingebunden worden sein.

Der Startschuss für eine gute Zusammenarbeit neuer Projektbeteiligter mit Verantwortung einzelner Teilprojekte sollte in einer Kick-off-Veranstaltung fallen, um konkrete Vorstellungen zwischen Auftraggeber*in und -nehmer*in abzugleichen. Auch sollten zentrale oder besonders herausfordernde Objekte, Räume, die Ausstellungstechnik, Vitrinen usw. gemeinsam besichtigt werden, um im Projektteam mit den Gestalter*innen beispielsweise die technischen und konservatorischen Anforderungen abzustimmen. Hierzu müssen selbstverständlich die maßgeblichen Kolleg*innen aus der technischen Abteilung oder der Restaurierung eingeladen werden.

Die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten müssen definiert und der Zeitplan abgestimmt werden. Es muss festgelegt werden, in welchem Rhythmus und über welche Kanäle die Informationen zwischen den Gestalter*innen und dem restlichen Projektteam ausgetauscht werden sollen. Folgende Leitfragen sind hilfreich:

- Kann das Museum eine eigene Cloud anbieten, um große Datenmengen auszutauschen (Datei-Ablage), insbesondere mit Externen?
- Sind Plattformen für Projektmanagement, digitale Tools oder digitale Whiteboards sinnvoll?
- In welchen Formaten werden welche Dateien ausgetauscht?
- Wie werden die Dateien benannt?
- Wer benötigt wann welche Informationen?
- In welchem Rhythmus finden die Projektrunden bzw. Jour-fixe-Termine statt?
- In welcher Zusammensetzung finden sie statt?

Der bisher nur grob getaktete Zeitplan wird entsprechend der in der Planungsphase anfallenden Arbeiten verfeinert, sodass vor allem die einzelnen Abhängigkeiten und Zeitpunkte für die Zuarbeiten an die Gestalter*innen, Abgabetermine für die Entwurfs-, Ausführungs- und Werkpläne oder Termine für die Ausschreibungen in der Realisierungsphase kommuniziert werden können. Es empfiehlt sich, diesen Zeitplan mit allen Beteiligten im Museum, allen voran mit den Verantwortlichen aus der Verwaltung (Haustechnik, Vergabe etc.), abzustimmen. Die Abstimmung sollte in einem Protokoll festgehalten und der Zeitplan angepasst werden.

> Mehr zur Erstellung und den Inhalten eines Zeitplans sind im Kapitel 3.2 Zeitplanung zu finden.

Wie bei allen Kommunikationsformen geht es auch bei dieser Kick-off-Veranstaltung mit den Gestalter*innen nicht um einen bloßen Datenaustausch oder Informationsfluss. Die gemeinsame Sitzung schafft die Grundlage, im persönlichen Kennenlernen eine Gruppe zu einem Team zu machen. Unterschiedliche Werte, Sichtweisen und Sprachgewohnheiten erhalten erst nach und nach Gemeinsamkeiten, die wichtig für ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten sind. Die anfänglich gesetzten Register an Freundlichkeit, Ruhe, Zugewandtheit, Kritikfähigkeit und Humor sind die Maßstäbe für die weitere Zusammenarbeit.

3.1.13 Wenn die Beteiligten immer mehr werden

In der Realisierungsphase nimmt die Ausstellung konkrete Formen an. Die Vergabe der Leistungen für den Ausstellungsbau markiert den Beginn dieser Phase, in der nun temporär mit vielen weiteren Beteiligten an der Umsetzung der Ausstellung sowie dem Begleit- und Bildungsprogramm und der Eröffnung gearbeitet wird. In der Regel bleibt das Projektteam in seiner bisherigen Zusammensetzung inklusive Gestalter*innen bestehen und arbeitet weiter sehr eng zusammen. Gemeinsam wird nun vor allem an der Umsetzung der Texte gefeilt, Layout und Satz kommen hinzu, ggf. weitere Dienstleister*innen für Lektorat, Übersetzung etc. Aufgrund vieler Korrekturschleifen kann sich der Abstimmungsbedarf erneut erhöhen, daher empfiehlt es sich, am regelmäßigen Jour-fixe-Termin des Projektteams festzuhalten, um alle wichtigen Informationen und Arbeiten zeitnah koordinieren zu können. Je größer der Zeitdruck, desto wichtiger wird es, dass alle Mitglieder des Projektteams bei allen zentralen Arbeiten den gleichen Wissensstand haben.

Darüber hinaus werden die Bedeutung und Einbindung weiterer Beteiligter immer wichtiger. Das Ausstellungsprojekt wird nun auch für diejenigen im Haus sichtbar, die bisher nicht an der Konzeption der Inhalte und der Gestaltung beteiligt waren. Für die meisten Kolleg*innen im Museum entstehen nun zusätzliche Aufgaben zum Tagesgeschäft, die eine Belastung darstellen können. Daher ist es besonders wichtig, die weiteren Beteiligten kontinuierlich mit allen notwendigen Informationen zu versorgen und die Schnittstellen gut zu koordinieren, sodass Arbeitsaufträge klar sind, die Aufgaben reibungslos ausgeführt werden können und alle Arbeiten ineinandergreifen. Neben den Dienstbesprechungen, die in erster Linie dazu dienen, das gesamte Museum über den aktuellen Stand des Projektes zu informieren, wird es nun notwendig sein, zu den Jour-fixe-Terminen des Projektteams regelmäßig weitere Einzelpersonen oder Gruppen einzuladen, um gezielt anstehende Themen zu vertiefen, Aufgaben zu verteilen und weitere Arbeiten zu planen.

Für die Projektleitung bedeutet dies, eine Vielzahl von Personen und Gruppen zu koordinieren, vermehrt Termine zu moderieren und ggf. auch neue Konflikte zu managen. Dies kann insbesondere bei der Projektleitung zu einer starken Verdichtung führen, sodass ein gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit, sich zu strukturieren und Prioritäten zu setzen, sehr wichtig werden. Ferner muss das Projektteam ab sofort eng mit den Verantwortlichen für den Bau und die Produktion zusammenarbeiten. Insbesondere wenn der Bau der Ausstellung an externe Dienstleister*innen vergeben und nicht von eigenen Werkstätten geleistet werden kann, ist auch hier wieder eine Kick-off-Veranstaltung empfehlenswert, am besten kombiniert mit einer Vorortbegehung, um gemeinsam die Begebenheiten vor Ort (Wege und Zeiten für die Anlieferung, Parksituation, Fahrstühle, Treppen, Rampen, Lagermöglichkeiten etc.) zu besichtigen. Es ist ratsam, zu diesem Treffen auch die Verantwortlichen für die Haustechnik u.a. einzubinden. Insgesamt kann dieses Vorgehen böse Überraschungen während der Anlieferung und des Aufbaus verhindern und ermöglicht insbesondere den Verantwortlichen für Bau und Aufbau, sich auf die Örtlichkeiten einzustellen,

Ansprechpartner*innen kennenzulernen und vorab Fragen und bereits sichtbare Details abzuklären. Ebenfalls sollten bei diesem Termin die zusätzlichen Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege zwischen Projektteam, den Verantwortlichen für den Bau und Aufbau und für die Werkstätten und Haustechnik festgelegt werden. Ferner sollte das Projektteam diesen Termin nutzen, um den im Vorfeld ggf. erneut gemeinsam verfeinerten Zeitplan mit den Verantwortlichen für Bau und Aufbau durchzugehen und als bindend zu verabreden.

Praxistipp: Ratsam ist eine sogenannte Baubesprechung, also ein tägliches Treffen mit allen Beteiligten auf der Baustelle, um sich gegenseitig in 15 bis 20 Minuten über den aktuellen Stand zu informieren. Sobald die Handwerker*innen mit der Arbeit beginnen, sollte die Projektleitung oder jemand aus dem Projektteam da sein und den vergangenen und anstehenden Tag durchgehen:

- Welche Arbeiten wurden am Vortag abgeschlossen oder begonnen?
- Sind die einzelnen Arbeiten im Zeitplan oder gibt es irgendwo Verzug?
- Sind alle geplanten Lieferungen angekommen?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Was steht im Laufe des Tages aktuell an?
- Wer erledigt was?

Wenn viele Leihgaben erwartet werden, womöglich mit Kurierbegleitung, bietet sich ein solches tägliches Update auch mit den Restaurator*innen an. Bei der Hinzuziehung von externen Dienstleister*innen kann es kommunikativ zu Irritationen kommen, da es sich um Vertreter*innen museumsferner Berufe handeln kann. Daher sollten sich die Projektleitung und das Projektteam auf eine andere Fachsprache – beispielsweise bei der Abstimmung technischer und konservatorischer Anforderungen – einstellen und umgehend freundlich nachfragen, sobald ein Sachverhalt nicht verständlich ist: „Nur für mich zum Verständnis, Sie sprechen gerade von ...“? „Habe ich Sie richtig verstanden, Sie meinen ...?“ „Tut mir leid, ich habe noch nicht genau verstanden, was Sie meinen. Würden Sie es mir bitte nochmal erklären?“. Ferner können ungewohnte Umgangsformen auftreten, die mitunter zu Konflikten oder Beschwerden von Besucher*innen führen können. Hier helfen zum Beispiel sichtbar ausgehängte Baustellen-Regeln. Sollte dies nicht genügen, ist sicher die Projektleitung in ihrer Rolle als Konfliktmanager*in gefragt und sollte freundlich, aber unmissverständlich den entsprechenden Verantwortlichen eine Rückmeldung geben und zur Einhaltung der Regeln auffordern.

Die Erweiterung des Projektteams in der Realisierungsphase oder die Beteiligung von externen Dienstleister*innen generell bietet immer die Möglichkeit, aus der geleisteten Zusammenarbeit zu lernen und hierfür Feedback-Runden einzuberufen.

Praxistipp: Nach Erbringung einer Leistung bzw. der Erfüllung eines Auftrags lohnt es sich, auch externe Dienstleister*innen – vor allem, wenn diese die Gestaltung, Bau und Aufbau verantworten – um Rückmeldung zu bitten. Folgende Impulsfragen können helfen, in einem separaten Gespräch kurz die gemeinsame Zusammenarbeit zu reflektieren:

- Wir würden uns gern verbessern, können Sie uns etwas aus Ihrer Sicht für künftige Ausstellungsprojekte mit auf den Weg geben?
- Wie sind Sie mit ... klargekommen?
- Gab es im Nachhinein Dinge, die Sie sich anders gewünscht hätten?

3.1.14 Kommunikation aufrechterhalten und Präsenz zeigen

Die Betriebsphase ist für die Projektleitung die Phase mit dem geringsten Arbeitsaufkommen in der Ausstellung, und die Versuchung, sich aus dem Geschehen zurückzuziehen, ist sehr groß. Denn meist wartet bereits das nächste Ausstellungsprojekt, was dazu führen kann, dass die Pflege der Ausstellung (Wartung oder gar Reparatur von aktivierenden Stationen oder abgefallenen Objektschildern usw.) – und einhergehend damit auch die Kommunikation – vernachlässigt wird. Erschwert wird dies dadurch, dass es keine direkten Anlässe mehr für Jour-fixe-Termine gibt oder Teile des Projektteams gar nicht mehr am Museum beschäftigt sind.

Daher sollte die Projektleitung eine informelle Kommunikation anbieten und aktiv aufrechterhalten. Dies gilt in einem gesteigerten Maß für Dauerausstellungen. Die Kommunikation ist nicht mit der Eröffnung beendet. Es bleiben während der Betriebsphase noch viele Aufgaben, insbesondere dann, wenn im Fall von Wanderausstellungen die Weitergabe vorbereitet werden muss.

Für die informelle Kommunikation während der Ausstellungslaufzeit gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Beispielsweise bieten regelmäßige persönliche Rundgänge der Projektleitung durch die Ausstellung den Aufsichten und Reinigungskräften die einfache Gelegenheit, Mängel direkt zu melden. Neben dem Vorteil, dass diese schneller behoben werden, stellen die Anwesenheit und die Gespräche mit den Kolleg*innen, die jeden Tag in der Ausstellung sind, eine Anerkennung der Arbeitsleistung dar – dies ist völlig unabhängig davon, ob das Aufsichtspersonal durch externe Dienstleister*innen gestellt wird oder angestellt ist. Die Aufsichtspersonen sind das permanente Gesicht des Museums für Besucher*innen und sollten auch von der Projektleitung einbezogen und wahrgenommen werden.

Ferner dienen Führungen nicht nur der Vermittlung der Ausstellungsinhalte an Besucher*innen, sie sind auch die beste Quelle für Kritik an der Benutzbarkeit und Zugänglichkeit der Ausstellung. Daher sollten die Kurator*innen regelmäßig Führungen anbieten. Schwächen einer Ausstellung zeigen sich an keiner Stelle so deutlich wie durch Nachfragen eines interessierten Publikums. Auch Mängel und technische Abnutzungen fallen bei Führungen auf. Kurator*innen-Führungen sollten fester Bestandteil des Bildungsprogramms sein – bis hin zur Finissage.

Praxistipp: Nicht immer ist die informelle Meldung von Mängeln durch Anwesenheit oder Führungen möglich. Insbesondere für größere Häuser bietet es sich an, eine schriftliche und damit formelle Meldekette für Mängel und eine/n feste/n Ansprechpartner*in zu benennen oder zum Beispiel ein extra hierfür bestimmtes internes Postfach einzurichten. Auch Kärtchen für Besucher*innen können hilfreich sein oder ein klassisches Besucherbuch, um während der Betriebsphase Hinweise und Feedback zu erhalten.

> siehe hierzu auch Kapitel **Die Betriebsphase**, Abschnitt 2.4.1

3.1.15 Die finale Nachbesprechung

Abschluss der Kommunikationsarbeit während eines Ausstellungsprojekts ist die letzte Feedback-Runde in Form der finalen Nachbesprechung. Idealerweise findet dieses Treffen mit dem Projektteam und allen weiteren Beteiligten aus dem Museum

ganz am Ende des Ausstellungsprojekts nach der vollständigen Abwicklung des Projekts statt, also nach Rücktransport der Exponate, Bezahlung aller Rechnungen, der Erstellung des Pressespiegels und des Abschlussberichts. Sollte jedoch die Betriebsphase länger als vier Monate andauern, das Projektteam bereits nach der Eröffnung auseinandergehen oder sogar die Projektleitung aufgrund eines befristeten Vertragsverhältnisses zeitnah das Museum verlassen, muss die Nachbesprechung eher erfolgen oder in unterschiedliche Gruppen aufgeteilt sein.

Die Nachbesprechung sollte explizit für Kritik reserviert sein und zu konkreten Verbesserungsvorschlägen für künftige Ausstellungsprojekte führen. Wie schon bei den Manöverkritik-Sitzungen sollte auch hier eine formelle Einladung erfolgen und eine gezielte Vorbereitung für die Teilnehmer*innen gegeben sein. Es lohnt sich, bei der Nachbesprechung die Ergebnisse der internen Kick-off-Veranstaltung heranzuziehen, die dort geäußerten Bedenken und Wünsche nochmals zu rekapitulieren und zu überprüfen.

Folgende Impulsfragen können helfen:

- Welche Bedenken und Wünsche haben sich bewahrheitet und warum?
- Welche von den vorab gesammelten Schwierigkeiten und Gefahren sind eingetreten bzw. nicht eingetreten und warum?
- Was hat mich am meisten geärgert (negative Momente)?
- Was hat mich am meisten gefreut (positive Momente)?
- Womit habe ich überhaupt nicht gerechnet?
- Was sollte die Projektleitung besser machen (anonym)?

Insgesamt empfiehlt es sich, die Nachbesprechung von einer neutralen Person, die nicht an der Ausstellung beteiligt war – ggf. sogar von einem externen Coach – moderieren zu lassen. So erhält die Projektleitung ebenfalls die Möglichkeit, Teilnehmerin der Nachbesprechung zu sein. Die Ergebnisse sollten dokumentiert werden, um die Erkenntnisse langfristig zu sichern.

Fazit

Die hier beschriebenen Arten und Aufgaben von Kommunikation dienen – wie alle menschliche Kommunikation – nicht nur dem sachlichen Informationsaustausch und damit der Umsetzung eines Projekts durch mehr als einen Menschen. Der Prozess selbst macht aus einer Gruppe ein Team, das sich in vielen Fällen erst entwickeln muss. Alle Beteiligten tragen hierbei Verantwortung auch für die Zukunft: Die Projektarbeit mit nachhaltiger Teamentwicklung ist immer auch eine Investition in die Weiterentwicklung eines Hauses insgesamt. Eine gute Kommunikationskultur führt zu besseren Ergebnissen und ist ein kaum bezahlbarer Faktor in der Vermeidung von Konflikten. Damit können Ausstellungsprojekte, die nicht selten als belastende Zusatzarbeit angesehen werden, auch zu Motoren einer guten Unternehmenskultur werden.

3.2 Zeitplanung

Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde niemals etwas fertig

Sandra Hesse

Für das Gelingen einer Ausstellung und eine gute Zusammenarbeit ist ein realistischer Zeitplan das A und O. Dieser sollte direkt zu Beginn eines Ausstellungsprojekts mit dem Projektteam gemeinsam erarbeitet, im Prozess kontinuierlich verfeinert und aktuell gehalten werden. Auch muss er stets für alle am Ausstellungsprojekt Beteiligten an zentralen Orten – zum Beispiel analog im Projektbüro und digital in der vereinbarten Ablage – zugänglich sein. Auch wenn sich Ausstellungsprojekte innerhalb eines Hauses zumeist ähneln und bei der Zeitplanung auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, es oftmals ein Schema F im Haus gibt, sollte der Zeitplan dennoch für ein Ausstellungsprojekt individuell entwickelt und mit der weiteren Planung von Terminen für das gesamte Haus, Netzwerken, Highlights vor Ort insbesondere kultureller Art und weiteren Museen der Stadt abgestimmt sein.

Ähnlich wie beim Kostenmanagement bestimmen idealerweise die Ergebnisse den Zeitplan – nach dem Motto „Design a Schedule“. Oftmals sind die Projekte von vornherein durch externe bzw. hausinterne Faktoren befristet: Feste Ausstellungsrhythmen und ein nur minimal verschiebbares wiederkehrendes zeitliches Raster bestimmen die Planungs- und Laufzeit von Ausstellungen. Dann gilt „Design on Schedule“: Die Ergebnisse der Ausstellung, also das, was umzusetzen ist, müssen sich der vorgegebenen Zeit anpassen.

Die Aufgaben müssen so geplant werden, dass die insgesamt verfügbare Zeit für die Entwicklung, Umsetzung und Abwicklung des Ausstellungsprojekts ausreicht, die gewünschten Ergebnisse erzielt werden und das gesetzte Budget auskömmlich ist. Hierfür gilt es, die einzelnen Tätigkeiten und Abhängigkeiten zeitlich aufeinander abzustimmen und die richtigen Dinge zur richtigen Zeit anzustoßen. Verschieben sich Aktivitäten und Vorgänge zeitlich, kann dies Auswirkungen auf die Kosten (Mehrkosten) und/oder die Ergebnisse (geringere Qualität) haben. Die Zeit bleibt jedoch immer konstant (1 Stunde hat immer 60 Minuten, 1 Tag immer 24 Stunden) und lässt sich nicht ausdehnen (Ausnahme: Verschiebung Eröffnungstermin). Reicht die Zeit nicht aus und bleibt der Anspruch an Kosten und Ergebnissen unverändert, führt dies zu einer enormen Verdichtung der Arbeit und geht zu Lasten des Projektteams.

Wichtige Ereignisse von besonderer Bedeutung, von denen es nur wenige im Projektverlauf gibt, werden im klassischen Projektmanagement als Meilensteine³³ bezeichnet, deren Verzögerung häufig das Erreichen anderer Deadlines verhindern, negative Auswirkungen auf den gesamten Projektverlauf haben oder dann bei Ausstellungsprojekten gar den Eröffnungstermin gefährden. Das Eintreten solcher Ereignisse, auch als Erreichen von Zwischenzielen zu verstehen, dient der Fortschrittskontrolle

33 Vgl. DIN 69900:2009-01, Projektmanagement - Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe.

und kann motivierend auf das Team wirken. Daher sollten Ereignisse mit großen Auswirkungen auf andere Vorgänge im Zeitplan abzulesen sein, um allen Akteur*innen ihre Bedeutung für die aktuelle Terminsituation auf einen Blick vor Augen zu führen. Auch sollten die Zuständigkeiten und zeitlichen Kapazitäten der Beteiligten hier wie auch die Bedarfe, wann welche personellen Ressourcen benötigt werden, wiedergegeben werden.

Die effiziente Nutzung der Zeit erfordert ein gutes Zeitmanagement von den Beteiligten, damit alle nötigen To-dos fristgerecht erledigt werden. Für eine gute Zeitplanung muss man sich allerdings Zeit nehmen: Prioritäten müssen gesetzt werden, damit man sich nicht im Detail verliert, und Interaktion mit anderen muss geplant werden, um Störungen zu vermeiden und Aufgaben erledigen zu können.

In diesem Kapitel werden folgende Aspekte erläutert:

- Die gemeinsame Vorstrukturierung der Zeit durch das Projektteam
- Anhaltspunkte für die prozentuale zeitliche Verteilung der Ausstellungsphasen
- Aufgaben und Arbeitspakete definieren – der Projektstrukturplan als mögliche Methode
- Der Zeitplan entsteht – die Überführung der Vorüberlegungen in ein zeitliches Raster
- Den Zeitplan kontrollieren und die Zeit steuern
- Hineingezoomt – Ablaufpläne zur Detailplanung einzelner Aufgaben
- Sich Zeit nehmen – Methoden zur Kontrolle und Strukturierung im Arbeitsalltag
- Zeitfresser – Strategien zur Bewältigung von unproduktiven Gewohnheiten

In der Regel verantwortet die Projektleitung die Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zum Einhalten von wichtigen Terminen und Fristen sowie die Bereitstellung des aktuellen Zeitplans. Die einzelnen Beteiligten müssen die fristgerechte Erledigung der sie betreffenden Arbeitspakete sicherstellen.

3.2.1 Die gemeinsame Vorstrukturierung der Zeit durch das Projektteam

Am Anfang eines Ausstellungsprojekts – sobald die Ausstellungsidee in der Initiierungsphase verabschiedet ist und das Grobkonzept vorbereitet wird – ist gemeinsam mit dem Projektteam ein erster grober Zeitplan zu entwickeln. Dieser orientiert sich idealerweise an den Phasen eines Ausstellungsprojekts und ist somit in Anlehnung an dieses Handbuch in vier Zeitabschnitte eingeteilt. Für den ersten Schritt einer Visualisierung bietet sich ein einfacher Zeitstrahl an einem Whiteboard oder Flipchart an, auf dem horizontal unterschiedliche Aspekte (bereits sichtbare Aufgaben für das Ausstellungsprojekt, interne/externe Termine wie beispielsweise parallele Ausstellungseröffnungen oder kollidierende Veranstaltungen im Haus oder in der Stadt, personelle Zuständigkeiten, Urlaubszeiten etc.) Berücksichtigung finden können.

In der Regel wird von der Eröffnung rückwärts terminiert (retrograde Zeitplanung) und im Laufe des Projekts ausgehend von einer groben Ansicht eine immer feiner

gegliederte Zeitplanung erarbeitet. Als Ausgangspunkt dienen die Aufgaben aus dem Grobkonzept basierend auf den darin formulierten Ansprüchen (Einbindung von Zielgruppen, Recherche von Fördermöglichkeiten, Definition der Leitobjekte etc.), die in die Zeitplanung einfließen sollten. Ebenso wichtig und aufgegriffen werden sollten zeitliche Erfahrungswerte aus früheren Ausstellungsprojekten (z.B. für das Verfassen von Texten, Vorlaufzeiten für die Planung der Eröffnung etc.).

Folgende Termine, terminierte Aufgaben oder Zeitabschnitte finden sich in der Regel chronologisch aufeinanderfolgend oder gruppiert nach gemeinsamen Merkmalen beispielhaft im ersten groben Zeitplan:

Zentrale Termine

- Projektstart
- Eröffnungstermin
- Laufzeit der Ausstellung
- Projektende

Organisatorische und koordinierende Aufgaben

- Akquirierung von Fördermitteln (Recherche, Anträge schreiben etc.)
- Ggf. Planung von Evaluationen und ihre Umsetzung
- Umsetzung von Vereinbarungen für die interne Kommunikation: Termine und Rhythmen für Kick-Off-Veranstaltungen, Jour-fixe-Termine, Feedback-Runden, Nachbesprechung(en) etc.
- Dokumentation und Berichtswesen
- Vorbereitung und ggf. Mitwirkung bei der Ausschreibung und Vergabe von Liefer- oder Dienstleistungen
- Vorbereitung der Eröffnung und anderer Veranstaltungen
- Ggf. Organisation der Restaurierung von Exponaten
- Organisation des Leihverkehrs für alle Objekte
- Ggf. Organisation von Autor*innen für Ausstellungspublikationen
- Organisation von Abbildungen, Filmen und Audiobeiträgen inkl. Lizenzen
- Anlieferung der Objekte
- Organisation Auf- und Abbau

Inhaltliche Aufgaben:

- Ausarbeitung des Feinkonzepts inkl. Erstellung von Exponatliste und Drehbuch
- Verfassen und Fertigstellen von Ausstellungstexten und ggf. Katalogbeiträgen
- Ausarbeitung des Bildungsprogramms
- Ausarbeitung des Begleitprogramms
- Erstellung des Katalogs, Redaktion und Lektorat

Aufgaben für Planung und Produktion:

- Ausstellungsgestaltung (Vorplanung, Entwurf, Ausführung)

- Erstellung der Pläne und Leistungsverzeichnisse für den Bau der Ausstellung (Architektur, innenräumliche Gestaltung, Licht, Grafik und Medien)
- Produktion/Bau der Ausstellung, Aufbau und Einbau
- Transportlogistik und Exponat-handling
- Abbau und Übergabe

Zur Orientierung für die Einordnung dieser und weiterer Aufgaben in den zeitlichen Ablauf eines Projekts bietet die Abbildung 2.0-1 Ablaufstruktur eines Ausstellungsprojekts.

Praxistipp: Diese Liste sollte als Vorlage generiert werden und ist besonders wertvoll, wenn bei festen Ausstellungszyklen und standardisierten Planungszeiten alle einzelnen Vorgänge mit zeitlichen Erfahrungswerten hinterlegt werden. Je mehr Zeiträume konsequent erfasst und dokumentiert bzw. evaluiert werden, umso schneller lässt sich ein erster grober Zeitstrahl beim nächsten Projekt erstellen und kann vor allem mitarbeitenden Volontär*innen oder befristet für das jeweilige Projekt eingestellte Projektleitungen als gute Quelle und Basis für die Zeitplanung dienen.

Kombiniert mit Zuständigkeiten (noch offene können mit N.N. gekennzeichnet werden und machen bereits fehlende Personalressourcen deutlich), wichtigen Terminen und möglichen Herausforderungen erhält das Projektteam einen guten ersten zeitlichen Überblick:

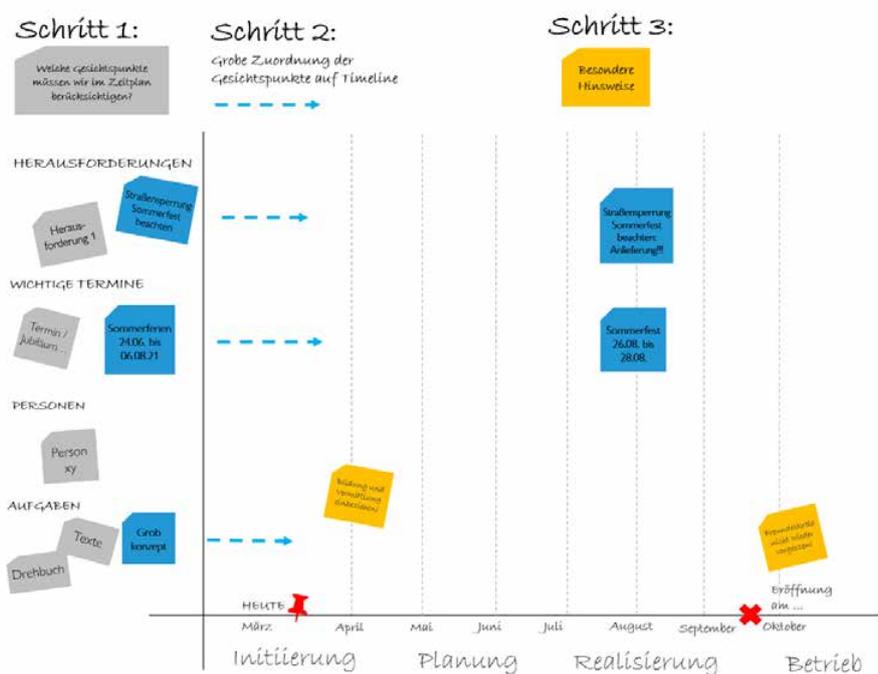


Abbildung 3.2-1: Beispiel für einen ersten Zeitstrahl – Schritt 1: Auflistung möglicher Aspekte für ein sechsmonatiges Ausstellungsprojekt und erste gemeinsame zeitliche Einordnung

Am Ende der gemeinsamen Erstellung dieses Zeitstrahls steht die Frage nach der Vollständigkeit: Haben wir bis hierhin an alles gedacht? Gibt es Herausforderungen, die sich zum aktuellen Zeitpunkt aus dem vorliegenden Grobkonzept ergeben, die noch nicht auftauchen?

Die hier beschriebene Vorgehensweise der gemeinschaftlichen zeitlichen Einschätzung des Projekts erscheint vielleicht etwas ungewöhnlich und zeitaufwendig. Oft wird dem Projektteam ein grober Zeitplan vorgegeben, ohne obige Gesichtspunkte in einem partizipativen Prozess zusammenzutragen. Doch mit diesem Vorgehen eröffnet sich die Möglichkeit, dass sich alle mit ihren Erfahrungswerten einbringen können und somit frühzeitig abgeholt und motiviert werden. Ferner wird so beim Projektteam ein Bewusstsein für die Ergebnisse, die mit oder in der Ausstellung realisiert werden sollen, und damit für den Umfang des Vorhabens geschaffen. Nicht zuletzt profitiert das Projekt auf diese Weise vom Wissen des gesamten Teams.

Praxistipp: Auch wenn der Zeitstrahl zu einem späteren Zeitpunkt des Projekts in den meisten Fällen in ein Gantt-Diagramm oder eine Excel-Tabelle übertragen wird, kann es hilfreich sein, diese erste Arbeitsversion im jeweiligen Projektbüro oder auf einer tragbaren Tafel (hierfür eignen sich besonders gut leichte Kappa-Platten) weiterhin während der Jour-Fix-Termine sichtbar zu lassen und ggf. durch Verrückung oder Ergänzung der Klebezettel am Leben zu erhalten. Oftmals sind gemeinsam im Team erstellte Visualisierungen einprägsamer, lesbarer und für einen schnellen Überblick völlig ausreichend bzw. parallel als Ergänzung zu den häufig sehr detailreichen und komplexer wirkenden Balkendiagrammen hilfreich.

3.2.2 Anhaltspunkte für die prozentuale zeitliche Verteilung der Phasen

Die Laufzeit eines Projekts kann sehr unterschiedlich sein und abhängig von der eigenen Perspektive und Erfahrung auch unterschiedlich lang empfunden werden. Sind für manche Projektteams Zeiträume von ein bis zwei Jahren bereits lang und eher die Ausnahme, stellen für andere Teams Ausstellungsprojekte über einen Zeitraum von zwei oder mehr Jahren die Regel dar. Die folgende Abbildung stellt die Verteilung der vier einzelnen Phasen einiger Ausstellungsprojekte vergleichend zusammen und verdeutlicht, wie unterschiedlich sie zeitlich gestaltet sein können.

> Weitere Informationen zu beispielhaften Ausstellungsprojekten finden sich in den **Steckbriefen** ab Seite 111.



Abbildung 3.2-2: Beispiele für die Aufteilung von Ausstellungsprojekten

3.2.3 Aufgaben und Arbeitspakete definieren – der Projektstrukturplan als mögliche Methode

Sind alle Gesichtspunkte zusammengetragen und die aus dem Grobkonzept resultierenden Tätigkeiten identifiziert, kann in einem nächsten Schritt der Projektstrukturplan (PSP) erstellt werden. Auf diese Weise entsteht passend für das jeweilige Ausstellungsprojekt und als Ergänzung zur ersten groben Übersicht ein zusätzlicher Plan, der das Projekt in einzelne Aufgaben zerlegt, diese in Arbeitspakete (AP) untergliedert, Verantwortlichkeiten definiert und zur konkreteren Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung herangezogen werden kann.

Praxistipp: Da sich die Aufgaben in der Regel für Ausstellungsprojekte ähneln, genügt es oft im eigenen Haus, diese und die dazugehörigen Arbeitspakete einmalig in einer Dokumentvorlage anzulegen und nur anzupassen oder – im Fall von zusätzlichen und eher seltenen Anforderungen wie beispielsweise zu führende Interviews mit Zeitzeug*innen oder Restaurierungen – zu ergänzen.

Für den Aufbau eines PSP gibt es drei unterschiedliche Herangehensweisen:

- phasenorientiert
(also für Ausstellungen in Anlehnung an dieses Handbuch in vier große Bereiche untergliedert)
- objekt- oder aufgabenorientiert
(wie z.B. Controlling, Vergabe, Konzeption, Gestaltung, Exponate u.a.)
- funktionsorientiert
(Aufgaben werden den Abteilungen zugewiesen, wie z.B. Planung der Eröffnung, Werbung etc. der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit/Marketing)

Je nach Herangehensweise gibt es – ähnlich einem Organigramm – unterschiedliche Ebenen, die schrittweise in eine hierarchische Übersicht gebracht werden. Die erste Ebene mit den jeweiligen Aufgaben (oder Teilprojekten) wird zuerst angelegt. Erst wenn diese vollständig sind, werden die einzelnen Arbeitspakete, die bis zum Abschluss der einzelnen Aufgabe notwendig sind, definiert. Im Folgenden ist beispielhaft ein an den Ausstellungsphasen orientierter PSP skizziert:

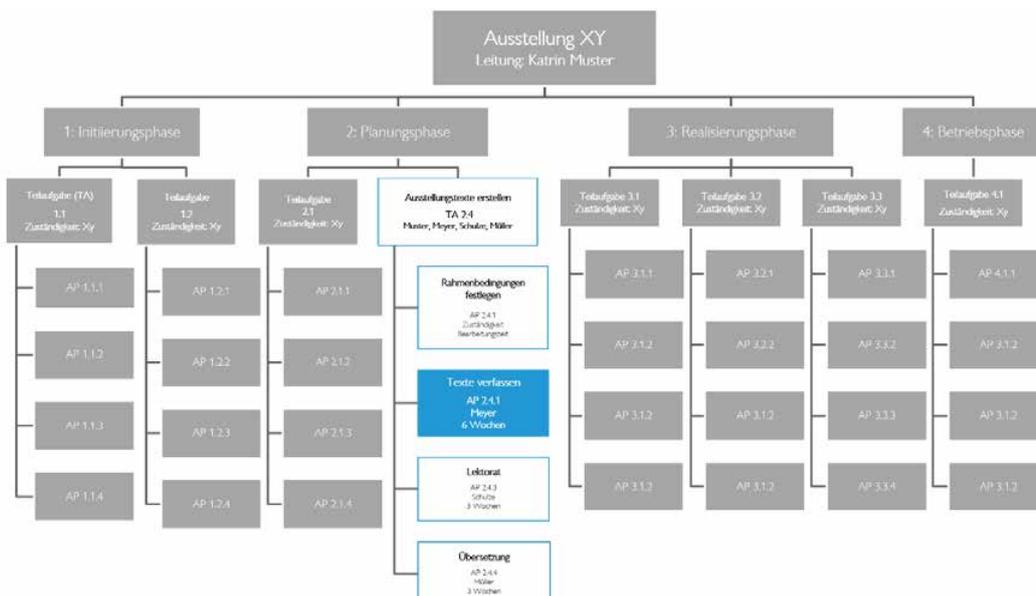


Abbildung 3.2-3: Projektstrukturplan nach Ausstellungsphasen

Damit die Projektleitung nach der Kick-Off-Veranstaltung die Ressourcen korrekt einschätzen und realistisch planen kann, ist es ideal, die einzelnen Arbeitspakete zu beschreiben und diese durch erforderliche Arbeitsschritte, Voraussetzungen bzw. Abhängigkeiten, Umfang/Dauer und Erfahrungswerte zu konkretisieren. Je nach Umfang kann dies in separaten Dokumenten oder auch in einer Liste erfolgen:

2.4.1	Texte verfassen
Zuständigkeit	Meyer
Ziel	Alle Texte sind geschrieben, auf Einhaltung des Styleguide überprüft, intern im Projektteam gegengelesen und für das Lektorat vorbereitet
Ergebnis	Passend zur Zielgruppe und entsprechend der Rahmenbedingungen verfasste Bereichstexte, Thementexte und Objekttexte
Einzelsschritte und Zuständigkeiten
Dauer	6 Wochen
Schnittstellen	2.4.3 Lektorat; 2.4.4 Übersetzung
Verbindliches Dokument	Styleguide
Abhängigkeiten	
Erfahrungswerte

Abbildung 3.2-4: Beispiel für die Beschreibung eines Arbeitspakets in einem separaten Dokument

AP Nr.	Name AP	Zuständigkeit	Ziel	Ergebnis	Einzelsschritte und Zuständigkeiten	Dauer	Schnittstellen	Dokument	Erfahrungen
1.1.1									
usw.									
2.4.1	Texte schreiben	Müller	Alle Texte sind geschrieben, auf Einhaltung...	Passend zur Zielgruppe und...	6 Wochen	2.4.3 Lektorat 2.4.4 Übersetzung	Styleguide	

Abbildung 3.2-5: Beispiel für die Übertragung der Arbeitspakete in eine Liste

Insbesondere die Angaben zur Dauer und die Abhängigkeiten untereinander sind wichtige Anhaltspunkte für die Erstellung eines Zeitplans. Maßgeblich für die Festlegung der Dauer eines Vorgangs ist der Umfang zuzüglich der Schätzung des Arbeitseinsatzes (= Leistung der zuständigen Person entsprechend der Motivation/Kompetenz), zuzüglich der Durchlaufzeiten (= Bearbeitungszeiten + Wartezeiten) und zuzüglich eines zusätzlichen Zeitpuffers. Beispielsweise könnte die Berechnung der Dauer für das obige Arbeitspaket „Texte verfassen“ wie folgt aussehen, wobei fiktiv von einem Umfang entsprechend der festgelegten Texthierarchien (insgesamt 1 Bereichstext, 5 Thementexte, 30 Objekttexte) und einem hohen Arbeitseinsatz des zuständigen Bearbeiters bzw. der Bearbeiterin ausgegangen wird:

- Schritt 1: Bearbeitungszeit 1 = Entwurf der x Texte: x Arbeitstage
- Schritt 2: Wartezeit 1 = Texte weglegen und ruhen lassen: x Tage
- Schritt 3: Bearbeitungszeit 2 = Überarbeitung der x Texte: x Arbeitstage
- Schritt 4: Wartezeit 2 = Texte erneut weglegen und ruhen lassen: x Tage

- Schritt 5: Bearbeitungszeit 3 = Finalisierung der x Texte: x Arbeitstage
- Schritt 6: Zeitpuffer: x Arbeitstage
- Ergebnis: Insgesamt: x Arbeitstage = ca. x Wochen

Auch können bei der näheren Beschreibung der Arbeitspakete zeitliche und finanzielle Erfahrungswerte festgehalten werden, die dann beim nächsten Ausstellungsprojekt als Orientierung dienen können. Die Übertragung der Arbeitspakete in eine Liste hat den Vorteil, dass auf einen Blick alle Vorgänge des Projekts in der richtigen Reihenfolge samt Dauer und Abhängigkeiten sichtbar werden.

3.2.4 Der Zeitplan entsteht – die Überführung der strukturellen Vorüberlegungen in ein zeitliches Raster

Die definierten Arbeiten und zeitlichen Überlegungen müssen mit konkreten Terminen versehen werden. Je nach Umfang des Ausstellungsprojekts stehen unterschiedliche Tools zur Auswahl – von einem einfachen Textdokument in Tabellenform, einem Zeitstrahl, einem Kalender in Spaltenform bis hin zu einem Gantt-Diagramm, in dem Abhängigkeiten einmal angelegt werden, sodass sich bei Änderungen die Folgetermine anpassen oder kritische Punkte und Engpässe sichtbar werden.

> Ein Beispiel für ein Gantt-Diagramm, Abbildung 3.5-2, enthält das Kapitel 3.5 Controlling

Phase	Teilaufgabe	Arbeitspaket	Ermittelte Zeit	Zeitraum	Hinweise	
Initiierungsphase	1.1 Teilaufgabe	1.1.1 Arbeitspaket				
	usw.					
Planungsphase	2.1 Teilaufgabe	2.1.1 Arbeitspaket				
	usw.					
	2.4 Ausstellungstexte erstellen	2.4.1 Rahmenbedingungen festlegen				
		2.4.1 Texte verfassen	6 Wochen	01.06.2021 bis 12.07.2021	Fällt in die Sommerferien. Urlaubszeiten entsprechend beachten.	
2.4.3 Lektorat		3 Wochen	13.07.2021 bis 03.08.2021			
	2.4.4 Übersetzung	3 Wochen	04.08.2021 bis			
	usw.					
Realisierungsphase	3.1 Teilaufgabe	3.1.1 Arbeitspaket				
	usw.					
Betriebsphase	4.1 Teilaufgabe	4.1.1 Arbeitspaket				

Abbildung 3.2-6: Beispiel für ein Worddokument in Tabellenform.

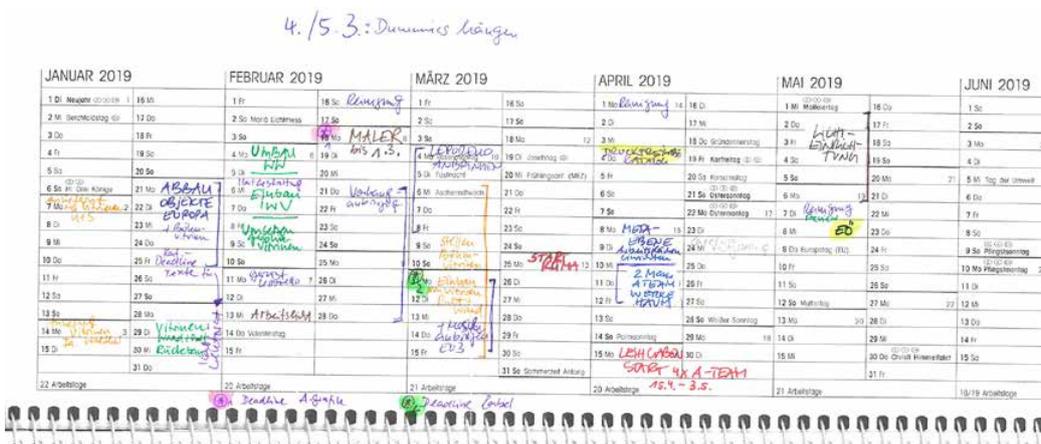


Abbildung 3.2-7: Beispiel für ein handschriftlich geführten Spaltenkalender.

3.2.5 Den Zeitplan kontrollieren und die Zeit steuern

Mit Fortschritt des Projekts, genauerer Kenntnis, was zu erreichen und hierfür zu tun ist, sowie Hinzukommen zusätzlicher Beteiligter verfeinert sich der Zeitplan. Eine Anpassung ist oftmals erforderlich, zum Beispiel bei Erhöhung des Umfangs (beispielsweise mehr Objekte = mehr Texte = ggf. Verlängerung des APs „Texte verfassen“), Lieferschwierigkeiten, Verzögerung der Ausschreibungen aufgrund zu weniger Teilnahmen am Wettbewerb, Ausfall von Teammitgliedern, Verzögerung von Restaurierungsarbeiten etc.. Solche Verschiebungen und Änderungen können sich auf nachfolgende Aufgaben auswirken. Verzögert sich zum Beispiel die Freigabe des Styleguides, dann steht weniger Zeit für die Erstellung der Texte zur Verfügung, weil diese vorher nicht verfasst bzw. nur Vorarbeiten hierfür erbracht werden können. Eine Kompensation besteht nun entweder in

- der Reduktion des Umfangs (weniger oder kürzere Texte), sofern dies zu diesem Zeitpunkt noch möglich ist,
- in der personellen Aufstockung, was eventuell die Kosten erhöht oder
- in der Kürzung der Zeit für das anschließende Korrektur und die Übersetzungen – ebenfalls durch Erhöhung der Ressourcen, in diesem Fall z.B. durch die Vergabe von Korrektur und Übersetzung an mehrere Dienstleister (= Erhöhung der Kosten).

Die zur Verfügung stehende Zeit ist neben Kosten und gewünschten Ergebnissen also einer der drei, sich gegenseitig beeinflussender Faktoren, die beim Erfolg eines Ausstellungsprojekts zusammenwirken und die durch stetige Kontrolle und Steuerung auf Kurs gehalten werden müssen. Als Visualisierung dieses Gleichgewichtes von Zeit – Kosten – Ergebnis dient ein gleichschenkliges Dreieck, das im Projektmanagement als Magisches Dreieck bezeichnet wird und eine gute Visualisierung darstellt.

> Siehe vertiefend hierzu auch Kapitel **3.5 Operatives Controlling**.

3.2.6 Hineingezoomt – Ablaufpläne zur Detailplanung einzelner Aufgaben

Im Verlauf des Ausstellungsprojekts gibt es immer wieder Aufgaben mit definierten Arbeitspaketen – siehe Kapitel 3.2.3 – die aus dem Zeitplan herausgelöst werden müssen, um zeitliche Abläufe einzelner Tage oder Arbeiten detaillierter zu planen, da diese im Zeitplan aufgrund vieler Einzelschritte oder anderer Maßeinheiten (z.B. Tage statt Kalenderwochen oder Stunden statt Tage) nicht darstellbar sind. Diese sogenannten Ablaufpläne sind insbesondere kurz vor der Ausführung der Arbeiten oder Vorgänge relevant, dienen oftmals auch weiteren Beteiligten zur Orientierung und werden mitunter von den einzelnen Zuständigen nach Bedarf erstellt.

Beispiele hierfür sind

- die Redaktion der Texte inkl. Korrekturschleifen,
- die Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleister*innen,
- die Restaurierung oder Transport und die Anlieferung von Exponaten,
- der Transport und die Anlieferung der Objekte,
- der Aufbau der Ausstellungsarchitektur,
- die Einbringung der Objekte,

> Ein beispielhafter Ablaufplan für die Durchführung eines Gestaltungswettbewerbs findet sich im Kapitel **Beschaffung und Vergabe, Abschnitt 3.4.7**.

- die Pressekonferenz,
- der Eröffnungsabend (Regieplan) oder
- die Schulung der Vermittler*innen.

Datum	KW	Aufgabe	Planung	Ausführung	Hinweis
Di, 2.9.	36	Anlieferung Verbundplatten	Gestalter: Müller Museum: Meier	Museum: Schulze	Fahrstuhl abpolstern!
Mo, 7.9.	37	Anlieferung Ausstellungsarchitektur Teil 1	Gestalter: Müller Museum: Meier	Museum: Schulze	Gabelstapler bitte aufgeladen bereitstellen
Mo/Di, 7./8.9.	37	Malerarbeiten	Museum: Griffhahn	extern	
Di, 8.9	37	Übergabe Räume			

Abbildung 3.2-8: Beispiel für einen Ablaufplan "Vorbereitungen Ausstellungsraum für Aufbau

3.2.7 Sich Zeit nehmen – Methoden zur Kontrolle und Strukturierung im Arbeitsalltag

Idealerweise sind der zu Beginn des Projekts grob visualisierte Zeitstrahl als auch der übergeordnete, jeweils aktuelle Zeitplan nicht nur während der Jour-fixe-Termine, sondern an einem allgemein zugänglichen Ort – beispielsweise im Projektbüro oder auch virtuell – über den gesamten Projektzeitraum sichtbar oder einsehbar. Mittels einer Markierung – entweder digital als Balken oder analog mit Hilfe eines Fähnchens oder einer Pinnadel – sollte allen Mitgliedern im Team bei jedem Treffen angezeigt werden, an welchem Punkt sich das Projekt gerade befindet.

Praxistipp: Wenn es kein für alle Teammitglieder zugängliches zentrales Projektbüro gibt, dann hilft nach Rücksprache mit der Direktion bzw. den entsprechenden Verantwortlichen die Aufstellung einer fahrbaren Pinnwand an einem zentralen Ort. Aber Achtung, dies erfordert evtl. Abstimmung in Bezug auf Brandschutz, wenn die Unterbringung außerhalb von Aufenthaltsräumen beabsichtigt ist. Das sorgt für Transparenz, da sich quasi im Vorbeigehen alle im Haus über den aktuellen Stand informieren können. Kombiniert mit ein paar Arbeitsfotos oder ersten ansprechenden Entwurfsplänen sorgt diese Wand für Sichtbarkeit des Projekts und Informationsweitergabe zum Projektstand jenseits der zentralen Kick-Off-Veranstaltungen, Jour-fixe-Termine oder hausinternen Dienstbesprechungen.

Neben dem obligatorischen Blick auf den Zeitplan zu Beginn jedes Jour-fixe-Termins gibt es unterschiedliche Methoden zur Kontrolle der Arbeiten im Team und für sich selbst. Gemeinsam im Team kann eine klassische Aufgabenliste geführt werden, aus der hervorgeht, WER WAS bis WANN macht.

Datum	Priorität (optional)	Was (Aufgabe)	Wer	Mit Wem (Einbezug von...)	Bis wann	Status
01.01.2021	hoch	Styleguide abstimmen und freigeben	Frau Muster	Gestalterin	15.01.2021	Erliegt
15.01.2021	mittel	Angebotseinholung Lektorat Texte	Frau Müller	Frau Muster	01.02.2021	In Bearbeitung
22.01.2021	niedrig	Angebotseinholung Übersetzung Texte	Frau Schulze	Frau Muster	01.02.2021	Nicht begonnen

Abbildung 3.2-9: Aufgabenliste für Arbeitsaufträge

Eine im agilen Projektmanagement verbreitete Methode, die sich gemeinsam im Team sehr gut auch analog umsetzen lässt, ist der Einsatz eines Kanban-Boards, um die Veränderungen von Arbeitsprozessen flexibel und übersichtlich darzustellen. Durch die Auflistung und Eingruppierung der Aktivitäten in die Kategorien „In Arbeit“, „Blockiert“ (bedeutet: die Aufgabe ruht mangels fehlender Zuarbeit oder laufender Prüfung), „Erledigt“ lässt sich ein schneller Abgleich vornehmen. Jedes Projektmitglied berichtet kurz im Jour-fixe-Termin den aktuellen Stand der ihm zugeteilten Aufgabe und aktualisiert ggf. den Bearbeitungsstatus. Basis für dieses Board sind wiederum einzelne im Zeitplan aufgeführte Aufgaben und Arbeitspakete, die bei Bedarf noch durch Einzelschritte verfeinert werden können.

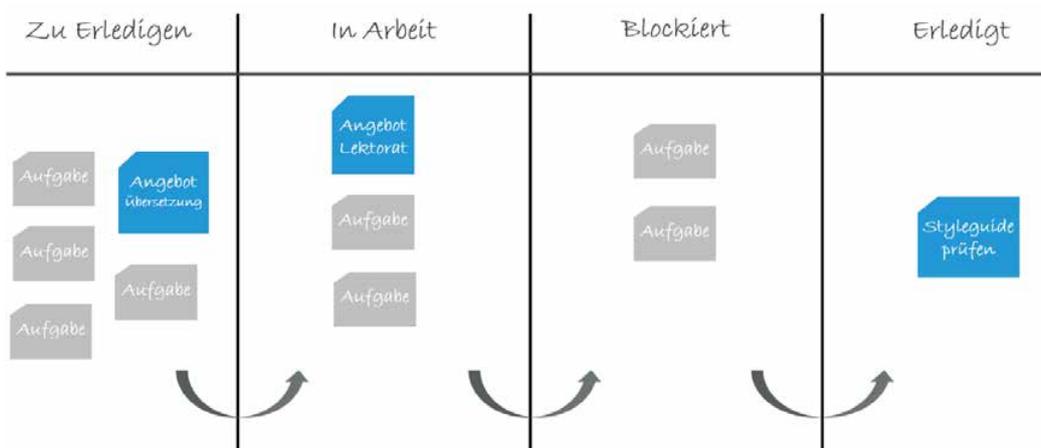


Abbildung 3.2-10: Prinzip analog im Team genutztes Kanban-Board am Beispiel des Arbeitspakets „Ausstellungstexte verfassen“

Insbesondere in sehr dichten Projektphasen bietet sich ein tägliches kurzes Treffen mit dem Blick auf das Board an, um sich gegenseitig schnell auf den aktuellen Stand zu bringen. Dies erspart zeitraubende E-Mails und ist im direkten Austausch auch persönlicher, Ergänzungen und Bedenken oder Anmerkungen sind schneller kommuniziert. Wer lieber digital arbeitet, kann auf kostenpflichtige oder freie Programme, sogenannte Kollaborationstools, zurückgreifen.

Um für sich selbst die aktuellen Aufgaben im Ausstellungsprojekt und weitere Aufgaben aus dem parallelen Tagesgeschäft zu priorisieren, haben sich folgende klassische Management-Methoden bewert:

- ABC-Tagesplan: Einteilung der Tagesaufgaben in drei qualitative Kategorien
- Eisenhower-Matrix: Einteilung und Priorisierung der Aufgaben in vier Felder
- ALPEN-Methode: Vorgehen bei der Tagesplanung

ABC-Tagesplan:

Gemessen am Gesamtergebnis lassen sich die täglichen Aufgaben in drei Kategorien einteilen, vgl. Abbildung 3.2-11:

- Nur 15 % aller Aufgaben sind sehr wichtige Aufgaben = Kategorie A
Sie sind für 65 % des Ergebnisses verantwortlich und für ihre Erledigung sollten entsprechend etwa 65 % der gesamten Arbeitszeit in Anspruch genommen werden.
- 20 % aller Aufgaben sind wichtige Aufgaben = Kategorie B
Sie tragen zu 20 % zum Ergebnis bei und ihre Erledigung sollte 20 % der verfügbaren Zeit nicht überschreiten. Diese Aufgaben können meist zu einem späteren Zeitpunkt abgearbeitet oder delegiert werden.
- 65 % aller Aufgaben sind unwichtige Aufgaben = Kategorie C
Sie tragen nur zu 15 % zum Ergebnis bei und sollten deshalb auch nur maximal 15 % der Arbeitszeit kosten. Hierbei handelt es sich meist um Routineaufgaben, die keinen expliziten Projektfortschritt bringen.

Heutige Aufgaben:	Kategorie
<input type="checkbox"/> morgigen Kick-off vorbereiten Projekt A	A 7h/2h
<input type="checkbox"/> Dienstreiseantrag stellen	C
<input type="checkbox"/> Flug für Melanie wegen Aufgabe Vortag	C
<input type="checkbox"/> Leihvertrag Projekt B feststellen & absenden	B
<input type="checkbox"/> Wandtext korrigieren Projekt B	B
<input type="checkbox"/> Bücher bestellen	C
<input type="checkbox"/> alte Zeitschriften aussortieren	C
<input type="checkbox"/> Fortbildung recherchieren	C
<input type="checkbox"/> Präsentation Projekt A Grobkonzept erstellen	A 7h/2.5h
<input type="checkbox"/> Recherche Fördermittel	B
<input type="checkbox"/> ATPapier Büro entsorgen	C
<input type="checkbox"/> Postfach aufräumen	C

Abbildung 3.2-11: Strukturierung der täglichen Aufgaben anhand der ABC-Analyse – Beispiel Museumsalltag aus Notizbuch

Eisenhower-Matrix:

Eine ähnliche Methode wie der ABC-Tagesplan stellt die Eisenhower-Matrix dar, welche insbesondere der Projektleitung dienen kann, ihre Kapazitäten und Kompetenzen so effizient wie möglich auszuschöpfen. Die Methode unterstützt dabei, Wichtigkeit und Dringlichkeit einer Aufgabe, zu erkennen und entsprechende Aktivitäten sofort oder langfristig selbst einzuleiten, Aufgaben zu delegieren, damit sie umgehend erledigt werden, oder eigene, zu knappe Arbeitszeit mit nicht wichtigen und nicht dringlichen Aufgaben eben nicht zu vergeuden und sie von anderen bei Gelegenheit erledigen zu lassen. Zur Anwendung dieser Methode siehe auch Abbildung 3.2-13.

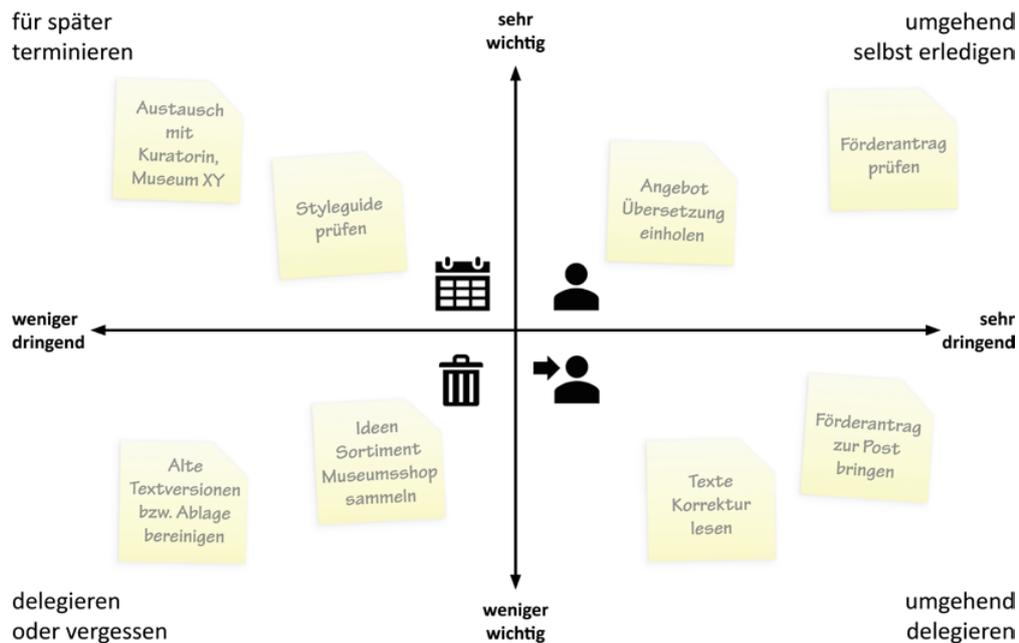


Abbildung 3.2-12: Priorisierung von Aufgaben mit Hilfe der Eisenhower-Matrix – Grafik Grundprinzip

ALPEN-Methode:

Bei der ALPEN-Methode geht es darum, in fünf festgelegten Schritten am Vorabend oder zu Beginn des Tages einen Tagesplan zu erstellen:

A = Aufgaben aufschreiben:

Welche Aufgaben stehen am nächsten Tag/am heutigen Tag an?

Bei diesem Schritt entsteht vorerst eine klassische To-do-Liste

L = Länge definieren:

Welcher Zeitaufwand ist für die Aufgaben anzusetzen?

Einschätzung: Sind die Aufgaben zu schaffen?

P = Pufferzeiten einplanen:

Gerade in Ausstellungsprojekten gibt es viele Unvorhersehbarkeiten. Daher sollte in der Regel nur 60% der zur Verfügung stehenden täglichen Arbeitszeit verplant werden. Die restlichen 40% dienen als Zeitpuffer – 20% davon für Unvorhergesehenes und 20% für soziale Aktivitäten (Gespräche, Kaffeepausen etc.).

E = Entscheidung treffen:

Wenn die To-do-Liste zu lang ist, gilt es spätestens jetzt zu entscheiden, welche Aufgaben wichtig sind und welche nicht. Hier kann nun auch gedanklich das Prinzip der Eisenhower-Methode angewandt werden.

N = Nachkontrolle:

Am Ende des Arbeitstages sollte überprüft werden, was von den Aufgaben geschafft und was noch offen ist. Offene Aufgaben können in den Tagesplan des nächsten Tages wandern und der Vorstrukturierung dienen. Wurden Aufgaben nicht geschafft, kann eine Analyse wichtige Hinweise auf Verbesserungspotentiale in der Einschätzung der Aufgaben bieten.

Aufgaben	Länge	Entscheidung	Nachkontrolle
4 Rechnungen anweisen	30 Minuten	Wichtig und dringend, zwei Mahnungen bereits eingegangen	Leider nur 3 geschafft. 1 RE muss korrigiert werden – MwSt. nicht ausgewiesen!
Auftrag für Dienstleister Müller schreiben und abschicken, Kostenplan anpassen	60 Minuten >>> schieben!	Wichtig aber nicht dringend. Genügt auch am Freitag.	
Übersetzer*in für Texte recherchieren, Leistungsumfang definieren und drei Angebote einholen:	60 Minuten >>> delegiert!	Dringend aber nicht wichtig: an die Volontärin delegieren	
E-Mails beantworten	30 Minuten	Wichtig und dringend, Adressaten haben schon mehrfach nachgefragt	erledigt
Jour-fixe mit Projektteam Ausstellung XY	90 Minuten	Wichtig und dringend	erledigt
Drei Rückrufe tätigen	30 Minuten		Herrn Müller nicht erreicht.
Videokonferenz mit Tanja zur finalen Abstimmung der Leistungsverzeichnisse	90 Minuten	Wichtig und dringend: Ausschreibung in 2 Tagen geplant	Hat sogar nur 60 Minuten gedauert. LV's waren gut vorbereitet!
Zeitschrift XY auf interessante Artikel durchgehen, ggf. kopieren	30 Minuten	Nicht wichtig, nicht dringend. Zeitung ungelesen an Kolleg*in weitergeben	doch geschafft ...
5 Stunden = ca. 62,5%			

Abbildung 3.2-13: Die ALPEN-Methode in Tabellenform, angewendet auf den Museumsalltag

Die hier aufgeführten Methoden sind sich sehr ähnlich, die Auswahl einer passenden Methode ist daher Geschmacksache. Sie verfolgen jedoch alle das gleiche Prinzip, das darin besteht, sich der anstehenden Aufgaben bewusst zu werden, diese zu priorisieren und gezielt auszuwählen, um nichts unversucht zu lassen, die Kontrolle über die immer länger werdenden To-do-Listen und die eigene Zeit zurück zu erlangen.

3.2.8 Zeitfresser – Strategien zur Bewältigung von unproduktiven Gewohnheiten

Während der gemeinsamen Arbeit in einem Ausstellungsprojekt gibt es zahlreiche, bewusste oder unbewusste Gewohnheiten, die dem Projektteam oder einzelnen Teammitgliedern wertvolle Zeit stehlen. Oftmals handelt es sich dabei um Tätigkeiten, die unproduktiv sind oder planlos durchgeführt werden. Helfen können zeitliche und strukturelle Umstellungen für bessere Routinen, um die vorhandene Zeit sowohl

- effektiv =
Tätigkeiten, die im Sinne des Ausstellungsprojekts zum Ziel führen als auch
- effizient =
ein Ziel wird mit geringem Aufwand hinsichtlich der Ressourcen erreicht

zu nutzen.

E-Mails strukturieren und gezielt beantworten

E-Mails sind immer noch das wichtigste Kommunikationsmittel. Auch wenn innerhalb eines Projektteams vermehrt über Messenger-Dienste kommuniziert wird, bleiben E-Mails für Geschäftsprozesse die gängige und sicherere Kommunikationsform. Täglich müssen E-Mails geprüft, verfasst und beantwortet werden – mitunter ist die Flut an E-Mails unüberschaubar und gleichzeitig ein großer Faktor für Frust bei Sender*innen und Empfänger*innen, wenn die Beantwortung wertvolle Zeit raubt oder ausbleibt.

Eine erste Abhilfe, die Flut an E-Mails zu kanalisieren, ist die Vereinbarung eines Projektkürzels zu Beginn des Projekts für die Betreffzeile. Beispielsweise: „HR-DMB | Text „Zeitplanung“ mit Bitte um Korrektur bis zum TT.MM.JJJJ“

So können die E-Mails projektweise direkt und automatisch in den richtigen Ordner verschoben und termingerecht beantwortet werden.

Folgende Strategien – in Kombination oder einzeln – können darüber hinaus helfen:

- Festlegung von mehreren Zeitfenstern im Tagesablauf, um E-Mails gebündelt zu bearbeiten, zum Beispiel morgens, mittags und/oder vor Feierabend nach einer effizienten Reihenfolge, z.B. löschen, beantworten, archivieren
- Vorstrukturierung der zu beantwortenden E-Mails in Ordner, zum Beispiel „dringend antworten“, „warten“/„beobachten“, „Wiedervorlage“
- Nutzung von Regeln des entsprechenden Anbieters (Outlook, Thunderbird und andere), um bestimmte Absender oder Gruppen automatisch in Unterordner im Posteingang zu verschieben
- Eingangssignal ausschalten, um Ablenkung außerhalb der Bearbeitungszeitfenster zu vermeiden

Zudem können weitere Regeln helfen, effektive E-Mails zu verfassen:

- Nur ein Thema pro E-Mail
- E-Mails vor dem Absenden erneut lesen und prüfen
- Endlos weitergeleitete und beantwortete E-Mails vermeiden und stattdessen die relevanten Fragen oder Informationen kurz zusammenfassen
- Vermeiden Sie lange E-Mails oder unnötige Antwortmails wie „Danke“ oder „OK“
- Verwenden Sie bereits im Betreff oder in E-Mail das Kürzel „FYI“, dass für „for your information“ steht – oder auch die deutsche Variante „z. K.“ (zur Kenntnis). So weiß der Adressat, dass eine Antwort nicht nötig ist.

Meetings effektiv und effizient gestalten

Immer wieder kommt es vor, dass Besprechungen als ineffektiv empfunden werden und Beteiligte sogar das Gefühl haben, ihre kostbare Zeit nicht gut zu investieren. Gerade bei den festen, wiederkehrenden Jour-fixe-Terminen handelt es sich oftmals um Besprechungen im wörtlichen Sinn: Es wird viel geredet, einen roten Faden oder eine Zielstellung gibt es nicht – ebenso wenig wie klare Entscheidungen oder Arbeitsaufträge. Das A und O sind Regeln, die idealerweise im Projektteam und in

> Mehr zur gemeinsamen Vereinbarung von Regeln und Werten sind im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung im **Abschnitt 3.1.11** beschrieben.

der ersten Kick-Off-Veranstaltung am Ende der Initiierungsphase gemeinsam vereinbart werden sollten.

Neben diesen Regeln, die im Projektteam erarbeitet werden sollten, gibt es einige wenige allgemeine Empfehlungen für effektive und effiziente Meetings, die hier kurz angeführt werden sollen:

- Wer: Es sollten nur diejenigen Personen am Meeting teilnehmen, für die die angesetzten Themen relevant sind. Ggf. können Teilnehmer*innen zu bestimmten Zeitfenstern geladen werden.
- Warum: Besprechungen sollten nur dann angesetzt werden, wenn diese wirklich notwendig sind.
- Was: Vorab sollten Themen (gemeinsam) gesammelt und im Vorfeld versendet werden, idealerweise mit einer gezielten Frage- oder Zielstellung (Sachstandsbericht/Information, Diskussion, Entscheidung, Planung/Organisation).
- Wie: Die Teilnehmenden sollten sich, wenn möglich und nötig, vorbereiten. Zur Leitung der Gruppe und zur Steuerung des Gesprächs sollte es eine aktive Moderation geben, Ergebnisse sollten gezielt herbeigeführt und festgehalten werden – ebenso wie Arbeitsaufträge (Wer macht was mit wem bis wann?)

Praxistipp: Zeitliche Vorgaben für die einzelnen Punkte der Agenda und die Kontrolle ihrer Einhaltung durch eines der Teammitglieder sorgen neben einer agilen Moderation für eine stringente Durchführung insbesondere auch bei längeren Besprechungen.

Hinweis: Es gibt sehr viele Methoden, um Meetings nicht nur interessant, sondern auch effektiv und zeitschonend zu gestalten – vor allem aber um endlose Diskussion zu vermeiden. Vertiefende Aspekte für erfolgreiche, klare und konzeptbasierte Meetings sind zu finden in Stach, Michaela: Agil moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussionen, 2. Auflage, Göttingen 2018.

Sollten Meeting sogar ohne ersichtlichen Grund angesetzt werden, hilft im Vorfeld ein gezieltes Nachfragen um zu entscheiden, ob das Thema für einen selber relevant ist oder ob das Protokoll ausreicht. Stellt sich zu Beginn eines Meetings heraus, dass es keine Agenda gibt bzw. die zu besprechenden Punkte nicht klar sind, sollten die Teilnehmer*innen kurz gemeinsam eine Liste mit Themen erstellen.

Die dickste Kröte und ungeliebte Aufgaben zuerst

In einem Ausstellungsprojekt gibt es immer wieder unbeliebte Aufgaben – sogenannte Kröten, die Tag für Tag, Woche für Woche aufgeschoben werden, bis deren Fülle unangenehm hoch wird und kaum mehr zu bewältigen ist. Sie können ggf. sogar den Projekterfolg gefährden, weil dieser Berg an Aufgaben die Sicht versperrt und die Produktivität lähmt. Eine Möglichkeit, dagegen anzuarbeiten oder den Berg gar nicht erst entstehen zu lassen, besteht strategisch darin, sich zu Beginn des Tages als erstes einer Kröte zu widmen. Das kann beispielsweise ein unangenehmer Anruf sein, die Bezahlung einer bereits angemahnten Rechnung, die Korrektur eines schwierigen Textes oder das Verfassen eines schon lange liegendebliebenen Protokolls.

Außerdem kann es motivationsfördernd und effektivitätssteigernd sein, bei einem 8-Stunden-Tag insgesamt die ersten 4 Stunden ungeliebte Aufgaben abzuarbeiten und 4 Stunden für Kreativität bzw. beliebte Aufgaben zu nutzen.

Sorgfalt ja – Perfektionismus nein

Ein weiteres Phänomen in Projekten besteht darin, wertvolle Zeit durch Perfektionismus zu vergeuden. Insbesondere bei internen Aufgaben ist oftmals weniger mehr und der Grundsatz „so wenig wie möglich, so viel wie nötig“ hilfreich. Beispielsweise ist für ein internes Konzeptpapier ein einfaches Worddokument ausreichend, ohne aufwendige Formatierungen oder gar grafische Gestaltungen – es sei denn, es gibt gute und einfach verwendbare Vorlagen. Auch kann das Weglassen von unnötigen Details hilfreich sein. Meist ist das Ergebnis bei einem auf diese Weise gedrosselten Anspruch, der sonst auf Perfektionismus beruht und meistens 120 Prozent beträgt, immer noch gut genug.

Folgende weitere Strategien können helfen, um aus der Perfektionismus-Falle auszusteigen und trotzdem weiterhin sorgfältig zu arbeiten:

- eine gründliche Kontrolle (Texte, E-Mails...) genügt, nicht mehrere
- nicht an Aufgaben festbeißen, sondern diese lieber ein paar Tage zur Seite legen
- Entscheidungen nicht ewig hinaus zögern, sondern zeitnah treffen
- eine bejahende Haltung gegenüber Fehlern einnehmen, um aus ihnen zu lernen
- im Team Aufgaben delegieren, loslassen und nicht alles selber machen wollen
- einfache Checklisten anlegen, um wiederkehrende Aufgaben zügig abzuarbeiten
- einfach mal (gefühl) unvorbereitet in ein Meeting gehen und Mut zur Lücke entwickeln

Routinemäßig sich ein paar einfache Fragen zu stellen, kann ebenfalls helfen, Perfektionismus bei der Erledigung von Aufgaben abzubauen:

- Ist das zielführend, so wie ich es mache?
- Was ändert sich, wenn ich die Aufgabe erst morgen angehe und nicht mehr heute?
- Ändert sich etwas an dem Ergebnis, wenn ich das Detail weglasse?
- Ist das wirklich wichtig?
- Hat die Aufgabe jetzt Priorität?

Fazit

Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Zeitplans in Zusammenschau mit den möglichen Ergebnissen und den verfügbaren Mitteln ist unabdingbar und eine zentrale Aufgabe bei der Steuerung eines Ausstellungsprojekts. Daher ist die anfänglich sorgsam investierte Zeit in die gemeinsame Betrachtung der gewünschten Ergebnisse, die Identifikation der anstehenden Aufgaben, die Definition der Arbeitspakete inklusive der einzelnen zeitlichen und personellen Ressourcen und Abhängigkeiten gut angelegt und sollte nicht eingespart werden. Damit der Zeitplan zu einem effektiven Steuerungsinstrument wird, muss dieser stets präsent und aktuell sein sowie aktiv genutzt werden. Durch die hier vorgestellten ergänzenden Methoden der Kontrolle und Überwachung der Aufgaben und Arbeitspakete kann sich das Projektteam gut strukturieren, realistisch planen und professionell arbeiten. Da oftmals neben dem Ausstellungsprojekt weitere Arbeiten aus dem Museumsalltag oder aus parallelen Projekten anfallen, empfehlen sich ergänzend zur kontinuierlichen Führung des Zeitplans Methoden zum individuellen Zeitmanagement, um Aufgaben zu priorisieren, den Alltag zu strukturieren und der ständigen Zeitknappheit wenigstens ein bisschen entgegen zu wirken. Neben all den Methoden erscheint jedoch ein realistischer oder sogar kritischer Blick auf die oftmals zunehmende Komplexität der Anforderungen an Ausstellungen angebracht: je interaktiver, partizipativer, erlebnisorientierter, inszenierter Ausstellungen sein sollen, umso mehr Aufgaben und Arbeitsschritte gilt es in der gleichen Zeit mit (meistens) nicht mehr personellen Ressourcen zu bewältigen. Dieses „Höher, Schneller, Weiter“ sowie die Beschleunigung und Veränderung von Prozessen durch die Digitalisierung führen zu einer extremen Verdichtung und damit auch vermehrt zu erhöhtem (Erfolgs-) Druck. Diesem Phänomen der Gegenwart können wir uns kaum entziehen. Vielleicht schaffen die Forderungen nach einer nachhaltigen Ausstellungspraxis in Zukunft Abhilfe.

3.3 Kosten

Ressourcen, Budgets, Gelder und Finanzen? Koste es, was es solle!

Susanne Zils

Zur Initiierung, Planung und Realisierung wie auch zur Nachbesserung und zum Betrieb einer Ausstellung werden Ressourcen in Form von Sachmitteln, Finanzmitteln oder Personal, also Leistungen von Museumsmitarbeiter*innen, benötigt. Bei Wechsel- oder Wanderausstellungen kommen zusätzlich Mittel für Abbau, Entsorgung, (Zwischen-)Lagerung oder Transport hinzu. Stehen die erforderlichen Ressourcen im Museum selbst nicht zur Verfügung, müssen Sachmittel beschafft, geliehen oder gemietet und Leistungen durch ehrenamtliches Engagement oder von externen Dienstleister*innen erbracht werden. Die hierfür und für andere Aufwendungen erforderlichen Finanzmittel, also Gelder, um alle anfallenden Kosten zu begleichen, werden in der Summe als Ausstellungsbudget bezeichnet.³⁴ Die Zusammenstellung bzw. Einschätzung aller Kosten zu Beginn des Projekts wird als Budgetierung bezeichnet. Die Höhe des Ausstellungsbudgets markiert die Kostenobergrenze, die selten oder nur schwerlich im Projektverlauf erhöht werden kann. Alle Kosten werden nach Zusammengehörigkeit gruppiert³⁵ und tabellarisch im Kostenplan erfasst.

Im besten Fall kann nach dem Motto „Design a Budget“ in der Initiierungsphase das Ausstellungsbudget abhängig von den zu erzielenden Ergebnissen mittels Erfahrungswerten eingeschätzt werden. Anders verhält es sich, wenn die Kostenobergrenze bereits von vornherein beispielsweise als Etat für die jährliche Sonderausstellung durch die Haushaltsplanung festgelegt wurde. Dann muss nach der Devise „Design to Budget“ ermittelt werden, was innerhalb des vorgegebenen Kostenrahmens entwickelt und umgesetzt werden kann. Kann das einmal definierte Ausstellungsbudget nicht durch eigene Haushaltsmittel, Spenden oder andere Einnahmen gedeckt werden, müssen Projektgelder bei Fördermittelgeber*innen eingeworben werden. Ein sogenannter Finanzierungsplan enthält eine tabellarische Übersicht, woher die Mittel in welcher Höhe kommen sollen. Die Darstellung der Kosten und der Finanzierung werden oft als Kosten- und Finanzierungsplan (KFP) zusammengeführt. Mit Abschluss der Initiierungsphase sollte eine Förderkulisse aufgebaut und damit die Finanzierung gesichert sein.

Im nächsten Schritt wird im sogenannten Ausgabenplan antizipiert, in welchem Zeitraum welcher Anteil der Kosten anfallen wird. Während des Projektverlaufs wird dann mit Hilfe des Ausgabenplans überwacht, ob die Gelder tatsächlich in dem

34 Hauseigene Leistungen können sich ebenso im Ausstellungsbudget niederschlagen. Wie die Kosten verbucht werden und welche Kosten in das Ausstellungsbudget einfließen wird sehr unterschiedlich in den Projekten gehandhabt. Die hier festgelegte Bezeichnung dient der einheitlichen Verwendung innerhalb dieser Handreichung.

35 Wie die Kosten gruppiert oder gegliedert werden, ist abhängig vom hauseigenen Rechnungswesen bzw. intern gültigen System. Vor dem Erstellen der Kostengliederung wird eine Abstimmung mit der zuständigen Abteilung für die Finanzverwaltung empfohlen.

dafür vorgesehenen Zeitraum – geläufig ist die Angabe pro Jahr –, abfließen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen Projektgelder ggf. in das nächste Haushaltsjahr übertragen oder sofern möglich Bewilligungszeiträume für Fördermittel verlängert werden.

Aufträge und Beschaffungen werden durch einzelne Vergabeprozesse abgewickelt. Jede Beauftragung wird als Vergabeeinheit geführt und kann sich ggf. durch Nachträge oder Leistungsänderungen in der Summe der Kosten erhöhen oder verringern. Die Aufgabe der Kostenverfolgung beinhaltet, die vertraglich vereinbarten und letztlich dann abgerechneten Entgelte entsprechend der Vergabeeinheit zu summieren und den Gesamtbetrag den definierten Kostengruppen im Kostenplan zuzuordnen. Auf diese Weise lassen sich Soll- und Ist-Werte der einzelnen Kostengruppen überwachen und Abweichungen feststellen.

In der Regel verantwortet die Projektleitung die Aufgaben des Kostenmanagements: Alle Kosten, die zur Entwicklung und Umsetzung einer Ausstellung anfallen, müssen geplant, geschätzt und kontrolliert werden. Ab der Planungsphase unterstützen die Gestalter*innen die Projektleitung im Bereich der Kostenermittlung mit aussagekräftigen Zahlen für die Herstellung der Ausstellungselemente. Aufgrund der Ausarbeitung der Ausstellungsinhalte und -gestaltung kann sich die zuvor vorgenommene Gewichtung der Kostengruppen noch verändern. In der Regel stellt dies kein Problem dar, solange insgesamt unterhalb der Kostenobergrenze agiert wird. Fördermittelgeber*innen oder die Verwaltung müssen allerdings unter Umständen frühzeitig davon in Kenntnis gesetzt werden.

Stets werden die Kosten in Abhängigkeit vom Zeitmanagement und der angestrebten Ergebnisse der Ausstellung ermittelt und gesteuert. Die Einholung von Angeboten bzw. das Vorliegen konkreter Kostenvoranschläge von zu beauftragenden Firmen bestätigen idealerweise die einst geschätzten Kosten. Ist dies nicht der Fall, müssen geeignete Maßnahmen entwickelt werden, um gegenzusteuern und das Projekt hinsichtlich der Kosten wieder auf Kurs zu bringen.

Folgende Aspekte des Kostenmanagements sollen in diesem Kapitel näher erläutert werden:

- Prinzipien der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen
- Das Ausstellungsbudget als Summe der erforderlichen Finanzmittel
- Werte zur Orientierung
- Parameter für die Höhe von Kosten
- Kostenplan erstellen
- Finanzierung sichern und Ausgaben planen
- Übersicht der anfallenden Kosten und Arten der Kostenermittlungen im Projektverlauf
- Kosten überwachen und Abweichungen feststellen
- Kosten steuern

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in allen Projektphasen nicht nur der strenge Überblick über die Kosten, sondern auch Kreativität und Flexibilität im Umgang mit ihnen gefragt sind, um das Ausstellungsvorhaben insgesamt erfolgreich abzuwickeln. Rechtzeitig müssen immer wieder in der Zusammenschau von Zeit, Kosten und dem gewünschten Zusammenspiel der vielen verschiedenen Ausstellungselemente, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um das bestmögliche Ergebnis, eine fristgerechte Eröffnung wie auch das Einhalten des Ausstellungsbudgets zu erreichen.

3.3.1 Prinzipien der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen

In der Regel sind die im Museum vorhandenen Einsatzmittel jedweder Art – Materialien, Mitarbeiter*innen, Gelder – knapp. Nachhaltig genutzt werden Ressourcen, wenn sie nicht nur wirtschaftlich vertretbar, sondern auch umwelt- und sozialverträglich eingesetzt werden, um die gewünschten und bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Das bedeutet, dass die im Museum vorhandenen Mittel für das aktuelle Ausstellungsprojekt nur in dem Maße genutzt werden sollten, in dem der Ressourcenbedarf des allgemeinen Museumsbetriebs und gleichzeitig jener zukünftiger Ausstellungsprojekte befriedigt werden kann.³⁶ Konkret heißt dies beispielhaft:

- Ein sorgsamer und konservatorisch unbedenklicher Umgang mit den Exponaten ist Voraussetzung, damit der materielle wie auch immaterielle Wert der Kulturgüter bewahrt wird und sie auch zukünftig in weiteren Ausstellungsprojekten gezeigt werden können.
- Die Wiederverwendbarkeit von Ausstellungselementen bedingt zwar nur eine eingeschränkte individuelle Gestaltung, mindert aber den CO₂-Fußabdruck durch weniger Materialverbrauch und weniger Abfallaufkommen.
- Eine gute Planung der personellen Ressourcen verhindert das Ausbrennen einzelner Mitarbeiter*innen, wirkt sich positiv auf die Gesundheit des gesamten Teams aus und bewahrt die Leistungsfähigkeit wie auch die Motivation für zukünftige Projekte.
- Als sozialverträglich gilt, alle Leistungen insbesondere auch die der externen Dienstleister*innen fair zu vergüten. Die Vergleichbarkeit von Angeboten kann gewährleisten, das tatsächlich wirtschaftlichste Angebot, das Angebot mit dem besten PreisLeistungsverhältnis, zum Zuge kommen zu lassen.
- Eine gut abgestimmte Dokumentenablage sichert den direkten Zugriff auf relevante Informationen und erlaubt die Schonung digitaler Speicherkapazitäten und personeller Ressourcen.
- Der Einsatz der finanziellen Mittel für das Ausstellungsprojekt darf andere Aufgaben und Funktionen des Museums nicht in dem Maße einschränken, dass der allgemeine Museumsbetrieb aktuell oder zukünftig nicht mehr gewährleistet werden kann.

36 Vgl. Definition von nachhaltiger Entwicklung nach dem Brundtlandbericht: „Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Zit. nach Hauff, Volker (Hg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987, S. 46.

Für eine nachhaltige Ausrichtung des Ausstellungsmanagements sind die gewünschten Ergebnisse hinsichtlich des anzunehmenden Ressourcenver- bzw. -gebrauchs und damit auch verantwortbare Kosten im Vorfeld zu reflektieren und die Wunschvorstellungen anzupassen. Folgende Prinzipien und damit verbundene Fragestellungen können bei der Reflexion hilfreich sein:

1. Das Prinzip der Suffizienz bedeutet eine bewusste Entscheidung für den Verbrauch oder Gebrauch von Ressourcen – am Anfang steht also beispielhaft die Frage „Brauchen wir diese Ausstellung wirklich? Und wenn ja, in welchem Umfang?“.
2. Das Prinzip der Effizienz fragt nach dem zielorientierten Einsatz der Mittel – also ist beispielsweise zu beantworten, „ob sich der Aufwand für eine aktivierende Station (digital) lohnt oder sich die Vermittlungsziele auch auf kostengünstigerem Weg erreichen lassen?“.
3. Das Prinzip der Konsistenz fordert einen Ressourceneinsatz, ohne dass Ressourcen unwiederbringlich verloren gehen, nicht mehr wieder zu beschaffen sind oder sich nicht wieder erholen können – frei nach dem Motto „der Zweck heiligt nicht alle Mittel“.

Hinweis: Nachhaltiges Management sollte keine Parole sein, sondern den Projektalltag bestimmen. Konkrete Anregungen geben die Österreichische Richtlinie UZ 208³⁷ mit Muss- und Sollkriterien für umweltfreundliches Management und soziale Verantwortung in Museen und Ausstellungshäusern wie auch die Broschüre EINFACH!MACHEN, ein Kompass für ökologisch nachhaltiges Produzieren im Kulturbereich, herausgegeben von der Kulturstiftung des Bundes³⁸.

3.3.2 Das Ausstellungsbudget als Summe der erforderlichen Finanzmittel

Für die Entwicklung und Umsetzung eines Ausstellungsvorhabens werden Ressourcen in Form von Personal, Sachmitteln und Finanzmitteln (s. Abbildung 3.3-1) benötigt. Ausgehend von den Rahmenbedingungen, den zu erzielenden Ergebnissen und Erfahrungswerten muss der Bedarf aller erforderlichen Mittel hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Anforderungen in der Initiierungsphase grob und im Laufe der Planungsphase differenzierter eingeschätzt werden. Der Einsatz der Ressourcen muss laufend kontrolliert und ggf. gesteuert werden.

Alle Finanzmittel, die zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung des Projekts benötigt werden, sind als Kosten in einem Kostenplan zu erfassen und können in der Summe als Ausstellungsbudget, „die eine ZAHL für ALLES“ (immer Brutto), bezeichnet werden. Die Gesamtkosten sind in Kostengruppen zu gliedern, wie in Übersicht 3.3-2

37 Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie: Richtlinie UZ 208. Tourismus und Freizeitwirtschaft. Museen und Ausstellungshäuser, Wien 2018. Online einzusehen: http://icom-oesterreich.at/sites/icom-oesterreich.at/files/attachments/uz208_r1a_museen_2018.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

38 Kulturstiftung des Bundes (Hg.): Einfach machen!, Berlin 2020. Einsehbar: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

beispielhaft dargestellt. Darunter befinden sich die Vergütungen, die für die Erbringung von Liefer-, Bau- und Dienstleistungen gezahlt werden – beispielsweise auch die Honorare für nicht im Museum beschäftigte Kurator*innen oder Gestalter*innen.

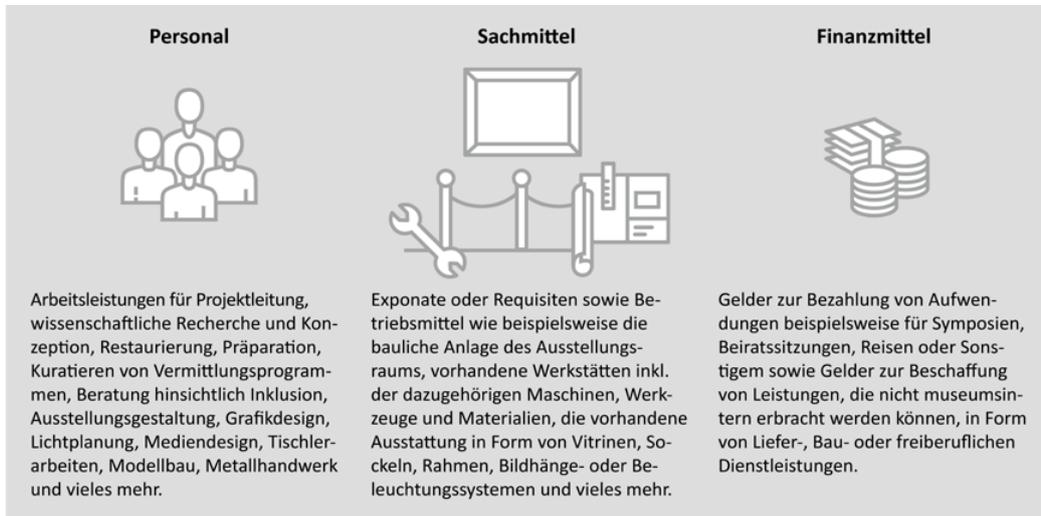


Abbildung 3.3-1: Ressourcenübersicht

<p>01. Projektvorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vergütung für Betreuung von Vergabeverfahren - Vergütung für Lösungsvorschläge ... <p>02. Honorare und Vergütungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausstellungsmanagement - Evaluation (vorab, formativ, summativ) - Konzeption: Grobkonzept, Feinkonzept, Drehbuch - Konzeption: Mediencontent - Expertise Inklusion - Restaurierung - Gestaltung (Innenraum/Raumbildender Ausbau, Licht, Grafik, Medien) - Gestaltung Erscheinungsbild und Werbematerialien - Planung TGA (Techn. Gebäudeausrüstung) - Planung Hochbau ... 	<p>03. Herstellung Ausstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausstellungsarchitektur inkl. Vitrinenbeleuchtung - Medien (Content, Programmierung, Soft- und Hardware) - Beleuchtung (Schiensystem, Strahler) - Herstellung aller grafischer Oberflächen - Inklusive Stationen (zum Beispiel Taststationen) - Mediaguide oder App ... <p>04. Hochbau/TGA & sonstige Ausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lichtschutz an Fenstern - Herstellung Leitsystem - Boden-, Wand- und Deckenarbeiten - Techn. Gebäudeausrüstung (TGA): Lüftung, Klima, Elektro, Elektro, Netzwerk- und Sicherheitstechnik ... 	<p>05. Gebühren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lizenzen - Leihgaben - Versicherungen ... <p>06. Betriebskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal (z.B. Aufsicht) - Reinigung u. Wartungsarbeiten - Verbrauchsmaterialien - Raummiete ... <p>07. Öffentlichkeitsarbeit und PR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eröffnungsevent - Begleitprogramm - Pressearbeit - Miete von Werbeflächen - Produktion Printmaterial ... <p>08. Transport</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transport Leihgaben - Spedition Ausstellung (bei Wanderausstellung) ... <p>09. Sonstiges</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimierungsmaßnahmen ...
---	---	---

Abbildung 3.3-2: Beispielhafte Gliederung der Kostengruppen

Nicht alle Kostenarten fallen in jedem Projekt an. Ebenso ist zu erwähnen, dass auch andere Gruppierungen üblich sind. Oft kommt es vor, dass insbesondere die Kosten für die Ausstellungsgestaltung und -umsetzung als Ausstellungsbudget bezeichnet werden. In jedem Fall, sollten die Verantwortlichen die Definition der Kostenarten und -gruppen zu Beginn des Projekts vornehmen, um Missverständnisse im Projektverlauf zu vermeiden. Ein Blick auf die Anforderungen an Kosten- und Finanzierungspläne seitens der Fördermittelgeber*innen sowie die Vorgaben der hauseigenen Verwaltung liefern hierfür gute Grundlagen.

3.3.3 Budgetierung mit Hilfe von Erfahrungswerten

Die erfolgreiche Budgetierung schafft einen komfortablen und realistischen Möglichkeitsraum, der es bei den gegebenen Rahmenbedingungen erlaubt, die beabsichtigten Ergebnisse des Ausstellungsprojekts zu erreichen. Die schwierige Aufgabe besteht darin, in der Initiierungsphase des Projekts „eine ZAHL für ALLES“ zu generieren, die keinem „Fluch“ unterliegen soll, vgl. Abschnitt 3.3.7.

Die grobe Kenntnis der verfügbaren Ressourcen im Haus, eigene Erfahrungswerte aus bereits abgeschlossenen Ausstellungsprojekten und der Austausch mit Kolleg*innen anderer Museen, die ähnliche Projekte bereits umgesetzt haben, liefern die Grundlage für die Einschätzung der Kosten. Museumsberater*innen können ebenso bei der Budgetierung von Ausstellungsprojekten unterstützen. Die zu nutzenden Erfahrungswerte können sich sowohl auf die Art der Verteilung von Kosten wie auch auf einen Kostenkennwert³⁹ beziehen. Beim Einholen oder Formulieren erster Zahlen sollte immer die Vergleichbarkeit der Projekte hinsichtlich ihrer Komplexität, ihres Umfangs bzw. ihrer Größe und ihrer erzielten Ergebnisse bedacht werden: Das Maß an erforderlicher Recherche oder Forschungsarbeit, Anzahl der Themen bzw. der Vertiefungsgrad, der Diversitätsanspruch an Zielgruppen ebenso wie die zu erwartende Besucheranzahl, die Länge der Laufzeit und der Anspruch an die Robustheit wie auch an die Materialqualitäten, die Größe der Ausstellungsfläche, Anzahl und Vielfalt der Exponate, Anzahl und Komplexität aktivierender Stationen insbesondere solche, die mittels neuartiger Technologie umgesetzt werden und ein hohes Interaktionspotenzial aufweisen, und andere Merkmale helfen dabei, das Projektvorhaben zu erfassen und hierfür belastbare Zahlen zusammenzustellen. Erfahrungswerte von Dritten sind nur aussagekräftig und verwertbar, wenn alle Rahmenbedingungen bekannt sind: Sind Brutto- oder Nettopreise gemeint, welche Kosten sind im Detail enthalten und welche nicht?

Erfahrungswerte werden einerseits herangezogen, um die Frage zu beantworten, „wie viel Geld man braucht“, um ein Ausstellungsprojekt umzusetzen – nach der

39 Kostenkennwerte sind Werte, die das Verhältnis von Kosten zu einer Bezugseinheit darstellen, wie beispielsweise ein Wert in € pro Quadratmeter Ausstellungsfläche für die Herstellungskosten der Ausstellung. Im Fall von Ausstellungen, die überwiegend an der Wand präsentierte Flachware zeigen, zieht man für die Kalkulation einen Wert in € pro laufenden Meter Wand, an der Exponate gezeigt werden. Kostenkennwerte, wie sie als Baukostenindex im Hochbau vorliegen, gibt es für Ausstellungsprojekte und deren anrechenbare Kosten bzw. Produktionskosten nicht.

Devise «Design a Budget». Andererseits kann die Kostenobergrenze vorgegeben worden sein und es ist zu interpretieren, „was man sich leisten kann“, um eine Ausstellungsidee zu realisieren – nach dem Motto «Design to Budget». Nicht selten ist es der Fall, dass ein zuvor völlig unabhängig vom inhaltlichen Programm des Museums festgelegter Betrag seitens der Haushaltsplanung festgesetzt wurde. Bei einer solchen Vorgehensweise wurde das Ausstellungsbudget meist nicht auf der Basis eines Bedarfsplans ermittelt, sondern einfach definiert, dass mit einer Summe X in einem bestimmten Zeitraum eine Ausstellung entwickelt und realisiert werden soll. Bei der Interpretation dieser Geldbeträge sind Erfahrungswerte zur Verteilung von Kosten auf bestimmte Kostengruppen sehr hilfreich.

Im Laufe des Projekts werden beide Vorgehensweisen immer wieder eingesetzt, um die Kosten für Änderungen oder neue Forderungen einzuschätzen, zu bewerten und Entscheidungen vorzubereiten.

3.3.4 Werte zur Orientierung

Eine bundesweite Empfehlung für den Kostenansatz bei Ausstellungen in Deutschland existiert nicht, da die Preise an unterschiedlichen Orten in Deutschland⁴⁰ miteinander weit auseinanderklaffen. Folgende Einstufung der Summe an Kosten für Gestaltung und Herstellung der Ausstellung kann dennoch bei der Einschätzung von Kosten in der Initiierungsphase erste Orientierung bieten:

- Sehr hohe Kosten pro Quadratmeter sind für immersive, mediale Installationen nicht selten – besonders kostenintensiv sind hierbei leistungsfähige Hardware beispielsweise für Tageslichtprojektion, Entwicklung einer einzigartigen User Experience und Gestaltung von Steuerungsschnittstellen, sowie die Produktion von Video- und Audiobeiträgen.
- In einem Ausstellungsbereich mit vielen Objekten, die in Vitrinen mit besonderen klimatischen Bedingungen und beispielsweise entspiegeltem Glas gezeigt werden, kann schnell ein hoher Betrag an Kosten pro Quadratmeter zusammenkommen.
- Mit durchschnittlichen Kosten pro Quadratmeter ist zu rechnen, wenn Flächen einfach und dennoch effektiv beispielsweise mit Hilfe von großflächigen Grafiken oder einfachen raumbildenden Einbauten, einfachem Einsatz von Medien in Form von Abspielstationen mit nur eingeschränkter Möglichkeit zur Interaktion und einer gut gewählten Lichtstimmung in Szene gesetzt werden.
- Geringe Kosten pro Quadratmeter ergeben sich, wenn auf vorhandene und nur leicht zu überarbeitende Ausstellungselemente zurückgegriffen werden kann und beispielsweise nur die grafischen Oberflächen gestaltet und neu produziert werden müssen.

40 Beim Baukostenindex (BKI) geben sogenannte Regionalfaktoren darüber Aufschluss, inwieweit die Baukosten in einer bestimmten Region Deutschlands teurer oder günstiger als im Bundesdurchschnitt liegen. Folgende beispielhaften Faktoren sollen die Unterschiede der Preisniveaus illustrieren: 1,985 für die Insel Helgoland, 1,510 für die Stadt München, 1,132 für den Landkreis Hof, 0,951 für den Landkreis Leipzig, 0,915 für die Stadt Köln, 0,784 für die Stadt Leipzig.

Kosten lassen sich beispielsweise bei Dauerausstellungen einsparen, wenn zum Zeitpunkt der Neueinrichtung auf Lücke gearbeitet und Räume oder Flächen anteilig für spätere aber noch nicht geplante Entwicklungsschritte oder Interventionen der Ausstellung freigelassen werden. Beim „Auf-Lücke-arbeiten“ sollte allerdings für die künftigen Haushaltsjahre ein entsprechendes „Evolutionsbudget“ zur Verfügung stehen. Diese Vorgehensweise ist nicht mit der Realisierung in Bauabschnitten oder Teilen zu verwechseln.

Sonderausstellungen, die großzügige Bewegungsflächen einräumen und die Ausstellungsfläche wenig dicht bespielen, lassen sich mit einem eher niedrigeren Kostenkennwert pro Quadratmeter kalkulieren.

Praxisbericht: In Bayern werden regelmäßig Kosten für die Herstellung und Gestaltung von Dauerausstellungen durch die staatliche Museumsberatung ausgewertet. Eine Auswertung von 2018 ergab demnach folgende Einstufung der Kosten (alle hier genannten Werte sind Bruttowerte pro Quadratmeter): Kosten bis 1.000 € werden als „gering“ und über 3.000 € als „sehr hoch“ eingeschätzt; der Kostenkorridor von 1.000 bis 2.000 € gilt als „durchschnittlich“ und der Kostenkorridor von 2.000 bis 3.000 € als „hoch“.

Zur Orientierung für alle, die noch über keine eigenen Erfahrungswerte verfügen, seien hier für die Kosteneinschätzung Werte aus konkreten Projekten oder Literaturangaben genannt. Die Angaben sind sehr heterogen, beziehen sich auf Erfahrungen in der Schweiz, Kanada, USA und Großbritannien wie auch Deutschland.

Orientierungswerte für die Verteilung von Kosten

Eine beispielhafte Kosteneinschätzung eines Ausstellungsprojekts findet sich in der Publikation von Alder und den Brok⁴¹.

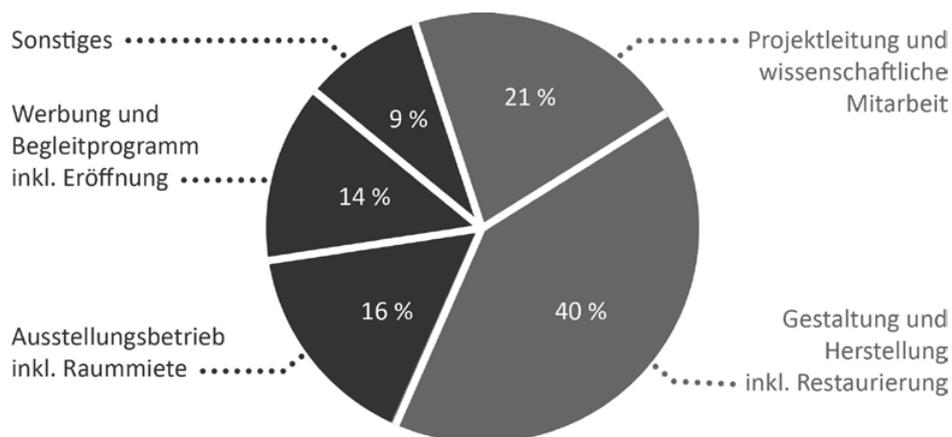


Abbildung 3.3-3: Verteilung der Kosten für eine Sonderausstellung nach Alder und den Brok

Aus den gemachten Angaben wurden Kosten zusammengefasst und im Schaubild 3.3-3 abgebildet. Dabei ist festzustellen, dass die Kosten für Projektleitung und Konzeption, Gestaltung und Herstellung einer Sonderausstellung gut 60 Prozent der Gesamtkosten einnehmen.

41 Vgl. Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, 2. überarbeitete Auflage, Bielefeld 2012, Seite 40 f.

Der Kostenverteilung der Schweizer Autorinnen steht die Faustregel der Kanadier John Nicks und Maria Piacente⁴² gegenüber: Die Herstellung und Gestaltung einer Dauerausstellung nimmt etwa 60 Prozent der Gesamtkosten ein.

Orientierungswerte für Kosten pro Quadratmeter Ausstellungsfläche

Orientierungswerte für die Kosten von Ausstellungen können sich auf die Grundfläche des Ausstellungsraums beziehen. Im Fall von Ausstellungen, die überwiegend an der Wand präsentierte Flachware zeigen, beziehen sich Orientierungswerte meist auf die Summe der laufenden Meter Wand. In der Literatur finden sich unterschiedliche Angaben für die Kosten pro Quadratmeter Ausstellungsfläche:

Die Autorinnen Barbara Alder und Barbara den Brok unterscheiden zwischen Kosten für Sonderausstellungen in Höhe von 900 € pro Quadratmeter und Kosten für Dauerausstellungen in Höhe von 1.800 € pro Quadratmeter,⁴³

Die Autor*innen John Nicks und Maria Piacente benennen den Grad der Medialisierung und Interaktivität als den entscheidenden Faktor bei der Kostenkalkulation für die Neueinrichtung von Dauerausstellungen. Sie kategorisieren:

- didactic, low level of media and interactivity (\$ 200 to \$ 300 per ft²) entspricht etwa 1.800 – 2.700 € pro Quadratmeter Ausstellungsfläche
- moderate level of interactivity and media (\$ 300 to \$ 500 per ft²) entspricht etwa 2.700 – 4.500 € pro Quadratmeter Ausstellungsfläche
- high level of interactivity, media and simulation mediate level (\$ 500 to \$ 700 per ft²) entspricht etwa 4.500 – 6.300 € pro Quadratmeter Ausstellungsfläche⁴⁴

3.3.5 Parameter für die Höhe der Kosten

Folgende Parameter beeinflussen maßgeblich die Gestalt der Ausstellung und sind besonders kostenrelevant hinsichtlich ihrer Herstellung und Gestaltung:

- Quantität und Zustand vorhandener und mit zu verarbeitender Ausstellungselemente wie Stellwände, Vitrinen, Beschriftungssysteme bestimmen die Höhe der Kosten für die Beschaffung neuer Ausstellungselemente. Für die Ermittlung von Honoraren für die Ausstellungsgestaltung kann im Sinne der Honorarordnung der Architekten und Ingenieure (HOAI) oder auch der Honorarordnung der Ausstellungsgestaltung (HOAS) die mitzuverarbeitende Substanz geltend gemacht werden.⁴⁵

42 Vgl. Nicks, John; Piacente, Maria: Preparing the Exhibitions Brief. In Lord, Barry; Piacente, Maria: Manual of Museum Exhibitions, 2. Auflage, Plymouth 2014, S. 247-248.

43 Vgl. Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, 2. überarbeitete Auflage, Bielefeld 2012, S. 40–42.

44 Vgl. Nicks, John; Piacente, Maria: Preparing the Exhibitions Brief. In Lord, Barry; Piacente, Maria: Manual of Museum Exhibitions, 2. Auflage, Plymouth 2014, S. 248.

45 Weitere Details und Methoden der Honorarermittlung enthalten die HOAI, die HOAS oder die Empfehlungen, wie sie vom Berufsverband der Kommunikationsdesigner (BDG) oder der Allianz deutscher Designer (AGD) gegeben werden.

- Je höher die sicherheitstechnischen und klimatischen Anforderungen seitens der Exponate, desto höher die Kosten für die Präsentation – vor allem bedingt durch die Anforderungen an Glasqualität, Sicherheits- wie Klimatechnik in neu zu beschaffenden Vitrinen.
- Je höher der Innovationsgrad einer Ausstellung, das heißt je mehr individuelle Lösungen realisiert und nicht auf standardisierte Elemente zurückgegriffen wird, desto eher fallen komplexere und mehr planerischen Leistungen von Gestalter*innen an, die im Fall der Beauftragung von externen Dienstleister*innen die Kosten steigen lassen.
- Kosten können niedriger angesetzt werden, wenn gleichförmige Vitrinen und Sockel in hoher Stückzahl „nur“ geordert werden müssen.
- Beispielsweise bedingt ein hoher künstlerischer Anspruch an die Gestaltung von grafischen Oberflächen höhere Kosten für Illustrationen.
- Je höher der Grad an Multimedialität, desto mehr unterschiedliche Fachplaner*innen und folglich komplexere Abstimmungsprozesse sind erforderlich. Dadurch kann es zu einem Mehr an Vergütungsleistungen kommen. Beim Einsatz von digitaler und hochleistungsfähiger Projektionstechnologie erhöhen sich die Herstellungskosten in diesem Bereich je nach Anforderungen ebenfalls beträchtlich.
- Mediencontent kann kostengünstig als einfache selbst getätigte Aufnahmen oder vorhandenes Material mit einfacher Überarbeitung realisiert werden. Animationen, Legetrickfilme bis hin zum Realdreh mit Schauspieler*innen und professionellem Produktionssetting verursachen einen höheren Produktionsaufwand und schlagen mit höheren Kosten zu Buche.
- Das Ziel, eine Ausstellung für ALLE zu schaffen, erhöht die Komplexität einer Ausstellung. Die Integration von Fremdsprachen, Leichter Sprache, Profil- oder Brailleschrift, Gebärdensprache oder Bodenleitlinie ermöglichen einem diversen Publikum mit unterschiedlichen Voraussetzungen für die Ausstellungsrezeption kulturelle Teilhabe. Abhängig von der Quantität und Vielfalt der barrierefreien Angebote entstehen höhere Kosten durch die Einbindung von Expert*innen sowie den höheren Produktionsumfang.

Die Höhe des Ausstellungsbudgets ist jedoch vor allem abhängig davon, ob oder in welchen Teilen Leistungen für die Konzeption, Gestaltung und den Bau der Ausstellung im Hause erbracht werden können oder externe Auftragnehmer*innen hierfür beauftragt werden müssen, wenn die hauseigenen Leistungen nicht im Ausstellungsbudget aufgeführt werden.

3.3.6 Kostenplan erstellen

Der Kostenplan, welcher in der Initiierungsphase eines Projekts aufgestellt wird, enthält möglichst alle Leistungen, die in dem Projekt nach gegenwärtiger Einschätzung Kosten auslösen werden. Die einzelnen Kosten sind immer als Bruttowerte aufzuführen. Sie können hier manchmal nur sehr grob und anderswo bereits genauer eingeschätzt werden, in jedem Fall sollte keiner der eingetragenen Werte einer nachvollziehbaren und realistischen Kalkulationsgrundlage entbehren.

Detailliertere Erläuterungen hinsichtlich der Ermittlung der einzelnen Posten kann man auf separaten Blättern erfassen. Diese können bei Nachfragen von Entscheidungsträger*innen der Aufklärung dienen. Verfügt man schon über genaue Zahlen, sollten diese auch eingesetzt werden. Folgende fiktiven Ausschnitte aus einem möglichen Kostenplan sollen beispielhaft illustrieren, wie Kosten in einem Kostenplan aufgeführt werden können:

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 01 – Projektvorbereitung:

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten
01	01	Inhaltl. Rahmenkonzept	1 Person (100 %), 3 Monate à X € angelehnt an TV-L E 13	X €
	02	Aufwandsentschädigung Ideenpräsentation	3 teilnehmende Gestaltungsbüros à 1.500 €	X €

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 02 – Vergütungen und Honorare:

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten
02	01	Projektleitung (auch Konzeption)	1 Person (100%), 24 Monate à X € angelehnt an TV-L E 13	X €
	02	Co-Projektleitung (Mediencontent, PR)	1 Person (50 %), 12 Monate à X € angelehnt an TV-L E 13	X €
	03	Evaluation	siehe Auswertung von Kostenvoranschlägen Projekt XY (hier Mittelwert eingesetzt)	X €
	04	Ausstellungsgestaltung	Kosteneinschätzung auf Grundlage der Herstellungskosten siehe Erläuterungen auf Blatt Nr. X	X €
	05	Gestaltung Leitsystem	siehe Kostenvoranschlag vom XX.XX.XXXX	X €

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 03 – Herstellung Ausstellung:

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten	
03	01	Herstellung Ausstellung	300 qm à 2.000 € (Festlegung in Abstimmung mit der Museumsberatung XY) siehe Erläuterungen auf Blatt Nr. X	X €	
			Raumbildender Ausbau (XX %)		X €
			Beleuchtung (XX %)		X €
			Medien (XX %)		X €
			Grafik (XX %)		X €
	02	Übersetzungen	Englisch (Erfahrungswert) und Leichte Sprache (siehe Kostenvoranschlag vom XX.XX.XXXX)	X €	

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 04 – Kosten für Hochbau, TGA und sonstige Ausstattung

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten	
04	01	Herstellung Leitsystem inkl. Montage	siehe Mittelwert der Angebotsauswertung aus Projekt ABC	X €	
			Richtungsweiser (20 St.)		X €
			Infotafeln (2 St.)		X €
			Zielbestätigung (3 St.)		X €
			Grafikproduktion		X €
	02	Malerarbeiten	100 qm Wandfläche à X € (Preis gem. Baukostenindex)	X €	

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 05 – Gebühren

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten
05	01	Nutzungsrechte Bild, Audio und Film	Max. X €, muss nach Feinkonzept näher spezifiziert werden	X €
	02	Leihgaben	Nach Finalisierung der Exponatliste näher zu spezifizieren Leihgebühren inkl. Restaurierungsmaßnahmen und Präsentationshilfen	X €

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 06 – Betriebskosten

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten
06	01	Aufsicht	insgesamt 9 Monate Laufzeit (Museum A: 6 Monate, Museum B: 3 Monate) - monatliche Kosten: X € (eingeschätzt durch Name, siehe Mail vom XX.XX.XXXX)	X €
	02	Reinigung	insgesamt 9 Monate Laufzeit, siehe gesonderte Aufstellung gemäß Kostenangaben von Museum A und B	X €

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 07 – Öffentlichkeitsarbeit und PR

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten	
07	01	Veranstaltung	Eröffnung	X €	
			Produktion Einladungskarte (mit Rückantwortkarte), Auflage: 300		X €
			Versand Einladungen		X €
			Erfrischungen Mitwirkende, pauschal		X €
			Catering für 100 Gäste, pauschal		X €
			Technik, Bühne, Präsentation (siehe Rahmenvertrag vom XX.XX.XXXX)		X €
			Finissage		X €
	Künstler*innengage	X €			
	Technik, Bühne, Präsentation (siehe Rahmenvertrag vom XX.XX.XXXX)	X €			
	02	Begleit- und Bildungsprogramm	Museumspädagogik	X €	
X Veranstaltungen im Museum A X Veranstaltungen im Museum B Pro Veranstaltung: X €			X €		
Grundeinrichtung Museumskoffer, pauschal, grobe Einschätzung (Erfahrungswert von XY)			X €		
Verbrauchskosten X pro Veranstaltung			X €		

Beispiele für Positionen der Kostengruppe 08 – Transport

KG	Nr.	Leistung	Kalkulationsgrundlage	Summe Kosten
08	01	Spedition von A nach B	Einschätzung gem. Marktpreiserkundung vom XX.XX.XXXX	X €

Die einzelnen Kostengruppen schließen jeweils mit einer Zwischensumme ab. Auf einem Deckblatt werden alle Zwischensummen übersichtlich dargestellt und das Ausstellungsbudget als Summe aller Zwischensummen zusammengefasst.

3.3.7 Finanzierung sicherstellen und Ausgaben planen

Nach der Festlegung der Kostenobergrenze am Anfang des Projekts kann der einst eröffnete Möglichkeitsraum oberhalb der Kostenobergrenze nur sehr selten nachträglich erweitert werden. Der Zeitpunkt der Budgetierung bzw. die Zeitspanne, die vergeht, bis tatsächlich politische Beschlüsse vorliegen und Gelder genehmigt sind, ist mitentscheidend dafür, ob die ehemals „gut gerechnete“ oder „gut gemeinte“ erste Zahl zum Zeitpunkt des wirklichen Starts immer noch auskömmlich erscheint. Mitunter vergehen Jahre bis das Projekt wirklich Fahrt aufnehmen kann, in denen sich die Situation hinsichtlich der personellen Ressourcen im Haus oder die Lage des Markts, auf dem sich externe Konzipient*innen, Ausstellungsgestalter*innen, Produzent*innen oder Lieferant*innen von Ausstellungstechnik bewegen, erheblich geändert oder die Inflationsrate zugenommen haben kann.

Praxistipp: Möglichkeiten der nachträglichen finanziellen Erweiterung der Mittel ergeben sich, wenn einzelne Maßnahmen aus dem Projekt herausgelöst werden können und man hierfür spezielle Fördermittelgeber*innen oder Sponsor*innen gewinnen kann. Als Beispiele seien hier die Entwicklung und Umsetzung einer App zur barrierefreien Erschließung der Inhalte für Menschen mit Hörbeeinträchtigung, die Konzeption museumspädagogischer Programme oder die Objektrestaurierung erwähnt. Die öffentliche Museumsberatung⁴⁶ kann hier mit Hinweisen unterstützen.

Ein Finanzierungsplan hilft dabei, die Förderkulisse und -möglichkeiten übersichtlich darzustellen. Dabei werden die Kostensummen aus dem Kostenplan als Ausgaben übernommen und die anteilige Übernahme der Kosten durch die Fördermittel eingetragen. Die Eintragung der jeweiligen Förderquoten oder der Art der förderfähigen Kosten hilft dabei, die Übersicht zu behalten. Die Eigenmittel werden ebenso im Finanzierungsplan aufgeführt. Sehr selten ist eine 100-prozentige Förderung möglich. In der Regel sind Eigenmittel mindestens in Höhe von zehn bis 15 Prozent aufzubringen. Bei der Antragsstellung ist die Förderkulisse offenzulegen, sodass nicht erlaubte Doppelförderungen ausgeschlossen werden können.

Da sich Kosten im Laufe des Projekts verändern können, sich erhöhen oder verringern oder die Gewichtung sich erheblich verschieben kann, ist gegenüber den Fördermittelgeber*innen darauf zu achten, die Kosten mit so viel Details wie nötig und so viel Ungenauigkeit wie möglich darzustellen, um nicht bei bestimmten Summen auf nur den genannten Zweck festgelegt zu sein. In jedem Fall sollte die Kalkulation aber aussagekräftig und nachvollziehbar sein.

In enger Abstimmung mit der Zeitplanung muss bereits sehr früh im Ausgabenplan festgelegt werden, wann aktiv über welchen Anteil des Budgets verfügt werden muss. Eine sorgfältige Einschätzung, wann Rechnungen oder Abschlagszahlungen zu erwarten sind und getilgt werden, ist unbedingt notwendig, um die Liquidität zu garantieren, also Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können und damit den

> Anhang
Vorlage für einen
Kosten-/Ausgaben-
und Finanzierungsplan

46 Die Adressen der Museumsberatungsstellen sind verfügbar: <https://www.kmbl.de/de/museumsberatungsstellen/oeffentliche-museumsberatungsstellen> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

Projektfortschritt nicht zu gefährden. Frühzeitig müssen Mittel in den Haushalt eingestellt, Festlegungen getroffen oder Fördermittel abgerufen und Auszahlungsanträge an Fördermittelstellen übermittelt werden. Eine gute Kommunikation mit der Finanzverwaltung des Museums, des Maßnahmenträgers oder der Maßnahmenträgerin sowie den Fördermittelgeber*innen ist hierbei geboten.

3.3.8 Übersicht der anfallenden Kosten und Arten der Kostenermittlungen im Projektverlauf

Bei der Erstellung des Ausgabenplans hilft es zu wissen, wann welche Kosten anfallen und mit welchem Genauigkeitsgrad sie durch den zunehmenden Erkenntnisstand ermittelt werden. Wenn die entsprechenden Leistungen an externe Dienstleister*innen vergeben werden, sind für Kostenermittlungen und die anfallenden Kosten im Projektverlauf charakteristisch:

Anfallende Kosten	Arten der Kostenermittlung
In der Initiierungsphase selbst fallen noch wenig Kosten tatsächlich an.	Auch bei Bestehen vieler Unwägbarkeiten wird das Ausstellungsbudget zu Beginn eines Projekts auf der Basis von Erfahrungswerten aus Projektvorhaben vergleichbarer Komplexität und Zielstellung eingeschätzt. Die Festlegung einer Kostenobergrenze und eine prozentuale Verteilung der angenommenen Kosten können den Anforderungen von Fördermittelgeber*innen oder Entscheidungsträger*innen gerecht werden. Die Ermittlung und Darstellung der Kosten mittels Kostenkorridoren, die auf eigenen Erfahrungswerten beruhen, ist ebenso üblich. Die Entscheidungen, die hinsichtlich der Kosten zu Beginn getroffen werden, sind in der Regel kaum mehr veränderbar im Laufe des Projekts.
In der Planungsphase fallen hauptsächlich die Vergütungen für Konzeption und Gestaltung der Ausstellung an.	Die Ermittlung der Kosten für die Herstellung aller Ausstellungselemente kann mit zunehmender Kenntnis der Inhalte und Gestaltung genauer erfolgen. Die Kosten werden nach Vorlage des Feinkonzepts und mit der Erarbeitung des Vorentwurfs in einer Kostenschätzung und nach Vorlage des Drehbuchs und mit der Erarbeitung des gestalterischen Entwurfs in einer Kostenberechnung zusammengestellt. Mit dem Abschluss der Ausführungsplanung und der Vorbereitung der Vergabe der einzelnen Gewerke für die Ausstellungsproduktion wird ein bepreistes Leistungsverzeichnis vorgelegt, der von den Gestalter*innen erstellte Kostenanschlag. Nach Abschluss der Planungsphase erlaubt die finale Exponatliste die Ermittlung von Kosten für erforderliche Restaurierungsarbeiten sowie die genaue Ermittlung von Kosten für den Transport und die Versicherung von Leihnahmen.
In der Realisierungsphase fallen die größten Anteile der Kosten für den Transport von Leihgaben und die Herstellung und den Aufbau der Ausstellung an.	Es liegen konkrete Angebote vor, die meist nur eine zeitlich beschränkte Gültigkeit aufweisen. Das Preis-/Leistungsverhältnis wird geprüft.
In der Betriebsphase werden vor allem „laufenden Kosten“ und die Kosten für Werbung und Veranstaltungen fällig.	Beim Abschluss des Projekts dokumentiert die Kostenfeststellung den tatsächlichen Aufwand an Finanzmitteln, der für die Entwicklung und Umsetzung der Ausstellung ausgegeben wurde. Der Abschlussbericht dokumentiert die angefallenen Kosten, Ausgaben und Zuflüsse von Fördermitteln. Die Aufgabe des Kostenmanagements findet extern mit der Übermittlung des Verwendungsnachweises an Fördermittelgeber*innen ihren Abschluss. Intern sollten die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Projektverlauf evaluiert und die eigenen Erfahrungswerte entsprechend angepasst oder ergänzt werden.

3.3.9 Kosten überwachen und Abweichungen feststellen

In der Initiierungsphase werden die Kosten mit Erfahrungswerten pro Quadratmeter Ausstellungsfläche kalkuliert. In der sich anschließenden Planungsphase können dann die Herstellungskosten durch die Gestalter*innen elementbezogen ermittelt werden. Hierbei kann durch die zunehmende Ausarbeitung des Entwurfs die anfangs nur grob unterteilte Ausstellung immer feiner in handhabbare Einheiten gegliedert, die Ausführung detaillierter beschrieben und Massen und Mengen ermittelt werden. Dadurch wird eine Kostenberechnung möglich, bei der die ermittelbaren Massen und Mengen mit marktüblichen Einheitspreisen, Kennwerten des Baukostenindex multipliziert oder Auskünfte von potenziell ausführenden Firmen eingeholt werden. Der Entwurfsprozess bringt Entscheidungen mit sich, sodass man immer besser weiß, was genau zu kalkulieren ist. Der Entwurf für die Ausstellungsarchitektur legt Materialien, Qualitäten von Oberflächen und die Konstruktionsweise fest. Hieraus kann man dann für einzelne Elemente den Preis für die Herstellung von Korpus oder Sockeln berechnen. Zudem klärt sich beispielsweise im Entwurfsprozess einer Medienstation, wie viele Filme mit welcher Länge abgespielt, ob und in welchen Sprachen die Beiträge Untertitelt werden, welche Hardware genutzt wird und wie Besucher*innen den Ton hören sollen – ob mit offenem Raumton, einzusteckenden Kopfhörern, Einhandhörern oder einem Mitnahmegerät bzw. dem eigenen Smartphone. Die an dieser Stelle beispielhaft aufgeführte, jedoch fiktive Kostenberechnung einer mit insgesamt 5.000 € geschätzten Filmstation könnte dann so aussehen:

Bezeichnung			Summe
Filmstation (C-021)			5.160 €
Korpus und Hardware		2.880 €	
Wandpaneel/Blende	800		
Wandhalterung Bildschirm	80		
Abspieleinheit (Hardware)	600		
Steuerungstableau	150		
Bildschirm 55"	1.250		
Content		2.280 €	
Filmaufbereitung und Integration von Untertiteln	1.100		
Sprachaufnahmen (DE, EN, DGS) je 3 Min.	1.050		
Einrichtung der Präsentation	130		

Hierbei muss beachtet werden, dass einheitlich nur Nettopreise eingesetzt werden. In der Summenzeile am Ende der Kostenberechnung muss die Mehrwertsteuer noch hinzugerechnet werden.

Die Kostenverfolgung beinhaltet die Überwachung der Kosten, welche den aktuellen Stand mit Vorgaben oder früheren Ermittlungen vergleicht und Abweichungen feststellt. Das IST wird also fortlaufend mit dem SOLL verglichen. Ob die Kostenmehrung von 160 € bei dem gegebenen Beispiel der Medienstation an dieser Stelle vertretbar ist, kann nur in der Gesamtschau aller Elemente bewertet werden.

Für das gesamte Projekt beinhaltet die Kostenüberwachung ebenso die Überwachung aller Aufträge, die an externe Auftragnehmer*innen vergeben wurden.

Rechnungseingänge, deren Freigaben und Zahlungsanweisungen sind zu vermerken und die Beträge in der Summe zu addieren, sodass jederzeit der Stand der Kosten vor allem auch der einzelnen Kostengruppen abgerufen werden kann. Kreativität beim Umgang mit Kosten kann nur zum Tragen kommen, wenn der Stand der Kosten auch auf realistischen Fakten beruht.

Kostenabweichungen sind aus Hochbauprojekten öffentlich bekannt. Von der ersten Zahl, zu einem Zeitpunkt, bevor irgendeine Planung konkret erbracht wurde, über die Kostenschätzung beim Vorentwurf, der Kostenberechnung beim Entwurf und dem Kostenanschlag als Ergebnis der Ausschreibungen bis zur letzten Zahl, der Kostenfeststellung bei der Abrechnung, kann es zu einer Abweichung von 20–40 Prozent kommen. Zu welchen Kostenabweichungen es bei einem Ausstellungsprojekt kommt oder kommen darf, ob die Abweichungen nur in speziellen Kostengruppen akzeptiert werden, ist vor allem davon abhängig, wie gut die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Initiierung bekannt sind und wie viel Spielraum hinsichtlich der Zeit, der Gestaltung und des inhaltlichen Umfangs gegeben werden. Wie hoch die Kostenabweichungen im Ausstellungsprojekt und im Detail in welchen Leistungsbereichen sein dürfen und mit wie viel Freizügigkeit die Kosten rangiert werden können, ist vor Beginn des Projekts mit der zuständigen Verwaltung, Museumsleitung oder auch mit Fördermittelgeber*innen zu klären!

3.3.10 Kosten steuern

Die Kostensteuerung greift gezielt in die Planung oder Realisierung ein, um den durch die Kostenverfolgung festgestellten Abweichungen entgegen zu wirken und Vorgaben bzw. das SOLL einzuhalten. Maßnahmen zur Kostensteuerung müssen eingeleitet werden, wenn die zu erwartenden Kosten zum Zeitpunkt der Fertigstellung, auch als Kostenprognose bezeichnet, über der gesetzten Kostenobergrenze liegen. Gründe hierfür können Fehler in der Budgetierung sein, wenn bereits bei der Kosteneinschätzung die voraussichtlichen Aufwendungen nicht angemessen vorausgesehen wurden oder unnötig viele Pufferkosten eingerechnet wurden. Folgende Maßnahmen der Kostensteuerung seien hier beispielhaft dargestellt:

- Umfang verringern oder steigern – nach dem Motto „weniger ist mehr“ oder „es darf ruhig ein bisschen mehr sein“: Vielleicht kann die Anzahl der Medienstationen verringert oder erhöht werden, insgesamt weniger oder mehr Quadratmeter bespielt werden.
- Benutzerspezifische Angebote wie etwa eine Braillebeschriftung an Objekten oder eine Bodenleitlinie machen nur Sinn, wenn blinden Besucher*innen oder Menschen mit Seheinschränkung an den entsprechenden Stellen ein wirklicher Zugang zu den Exponaten ermöglicht wird. Der Erlebniswert und der mögliche Erkenntnisgewinn müssen hier überzeugen. Es gilt also ein umfassendes Angebot zu realisieren. Führt die Bodenleitlinie ins Leere oder gibt es „nur“ die Objektbeschriftung in Braille ohne das Angebot eines Tastobjekts oder einer Audiodeskription, werden nur Kosten ausgelöst und kein Mehrwert für das Publikum geschaffen.

- Ausstellung zukunftsfähig installieren, aber noch nicht alle Ausbauschritte vollziehen:
Beispiel Medienstation: Ein Stadtmodell soll später als Interface dienen und mittels Aufprojektion in Szene gesetzt werden. Das Modell wird also bereits aus robustem Material und mit kapazitiven Sensoren ausgeführt, allerdings fällt die Contentproduktion für die mediale Anwendung wie auch die Installation der Hardware für die Projektion in eine spätere Phase.
Beispiel Audioguide: weitere Fremdsprachenübersetzungen können nachgerüstet werden.
- Es ist besondere Vorsicht geboten, wenn zur Kostenverringering Funktionen von Elementen eingeschränkt werden sollen. Dies kann später Kosten an anderer Stelle auslösen: Beispielsweise wenn Vitrinen nicht von einer einzelnen Person zu öffnen sind, ist der Personalaufwand für den Austausch von Objekten während der Laufzeit besonders groß. Hier muss eine gute Kosten-Nutzen-Bewertung vorliegen.
- Wahl alternativer aber in ihrer Handhabung (zum Beispiel Reinigungsaufwand), Robustheit und Verarbeitung als gleichwertig anzusehender Materialien spart in der Regel nur wenig Kosten, da sich Produktionskosten in der Regel aus einem Drittel Material und zwei Drittel Arbeitsaufwand zusammensetzen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass mit zunehmendem Projektfortschritt die Kosten immer weniger gezielt veränderbar sind. Damit kommt allen richtungsweisenden Entscheidungen vor allem zu Beginn des Projekts eine noch größere Bedeutung zu. Die in der Initiierungsphase gesetzten Ziele für einen erfolgreichen Projektabschluss können allen Projektbeteiligten als Richtschnur dienen, um Probleme oder Herausforderungen mit der notwendigen Kompromissbereitschaft kostenverträglich zu lösen.

Fazit

Nach der Budgetierung in der Initiierungsphase starten in der Regel alle Projektbeteiligte in die Planungsphase mit dem Wissen, was es kosten darf, jedoch mit nur ungefährem Kenntnis, was und wie es tatsächlich in der Realisierungsphase umgesetzt werden soll. Änderungen können im Verlauf des Projekts die Ausführung oder den Umfang eines Projekts beeinflussen, aber nur in Ausnahmefällen wird es gelingen, das Kostenlimit nach oben zu korrigieren. Es kann zu Zielkonflikten kommen. Projektbeteiligte und Stakeholder müssen dann Kompromisse hinsichtlich ihrer Forderungen finden. Glücklicherweise kann man sich schätzen, wer Mehrkosten einfach durch zusätzliche Finanzmittel aus dem Haushalt auffangen oder durch zusätzliche Fördermittel ausgleichen kann. Ein Projekterfolg kann sich letztlich nur einstellen, wenn während der gesamten Projektlaufzeit das Bewusstsein existiert, dass in der Regel Entscheidungen ohne Kenntnis über die Auswirkungen auf die Kosten nicht gefällt werden können.

Kostenmäßig auf der sicheren Seite zu sein, bedeutet nicht zuletzt eine gute Grundlage für eine positive Stimmung im Projektteam. Von einem nachhaltigen Kostenmanagement profitieren nicht nur das abzuwickelnde Ausstellungsprojekt, sondern ebenso zukünftige Projekte wie auch der gesamte Museumsbetrieb. In jedem Fall sollten die gesammelten Erkenntnisse dokumentiert werden und in die Ermittlung oder Anpassung eigener Kostenkennwerte einfließen.

3.4 Beschaffung und Vergabe

Beschaffe nachhaltig, was du nicht (er)schaffen kannst!

Stefanie Dowidat und Susanne Zils

Ressourcen in Form von Personal oder Sachmitteln, über die das Museum nicht (ausreichend) verfügt und die für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der Ausstellung benötigt werden, müssen extern beschafft, also eingekauft bzw. als Bau-, Dienst- oder Lieferleistungen von externen Unternehmen erbracht werden. Es gilt für das Museum, geeignete Auftragnehmer*innen oder Lieferant*innen zu ermitteln und einen Auftrag zu vergeben.

Im ersten Schritt müssen die Produkte oder Leistungen, die beschafft werden sollen, möglichst genau mittels einer Leistungsbeschreibung definiert und mengenmäßig in geeigneten Einheiten erfasst werden. Auf dieser Basis kann der- oder diejenige, welche*r ein Angebot dazu verfassen will, die richtigen Leistungen in der geforderten Qualität anbieten sowie Preise kalkulieren. Angebote, die aufgrund zuvor gut gegliederter Leistungsverzeichnisse formuliert wurden, erlauben dem Museum später, die eingereichten Preise und Leistungen miteinander zu vergleichen.

Im zweiten Schritt oder parallel werden geeignete Auftragnehmer*innen oder Lieferant*innen mittels Marktanalyse identifiziert. Bei offenen Verfahren können nach der Auftragsbekanntmachung alle interessierten Unternehmen ein Angebot abgeben – bei nicht offenen Verfahren nur ausgewählte. Ggf. erfolgt die Auswahl der Bieter*innen mittels eines Teilnahmewettbewerbs, bei dem sich alle interessierten Unternehmen bewerben dürfen. Es werden nur die am besten geeigneten Unternehmen zur Angebotsabgabe zugelassen, deren Bewerbungen anhand von Eignungskriterien am besten bewertet werden – bei gleichwertiger Bewertung entscheidet das Losverfahren. Die einzureichenden Angebote werden mit Hilfe von Zuschlagskriterien, die vor der Auftragsbekanntmachung vom Museum definiert wurden, bewertet. Im Ergebnis erhält das wirtschaftlichste – jenes mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis – und nicht das günstigste Angebot den Zuschlag. Ein Vertrag kann zwischen Museum und Auftragnehmer*in geschlossen werden.

Im Vergabeprozess zur Beschaffung von Leistungen muss sich das Museum als öffentlicher Auftraggeber⁴⁷ an bestimmte Regeln halten, Gesetze beachten und manchmal hohe formale Anforderungen an die Abwicklung der Vergabeverfahren erfüllen. Auch Museen in privater Trägerschaft, die beispielsweise von einem Privateigentümer, einer juristischen Person des Privatrechts, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einem gemeinnützigen Verein getragen werden, sind ggf. zur Einhaltung bestimmter Vergabevorschriften verpflichtet. Insbesondere kann dies

47 Auftraggeber*innen wie Bund, Länder und Kommunen sind haushaltsrechtlich zur Beachtung von Vergabevorschriften verpflichtet. Der Begriff des „öffentlichen Auftraggebers“ wird im § 99 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) definiert, wobei dieses Gesetz nur relevant ist für Aufträge über dem EU-Schwellenwert - siehe hierzu auch Abschnitt 3.4.3 in diesem Kapitel.

der Fall sein, wenn Nebenbestimmungen⁴⁸ von Förderrichtlinien dies fordern. Ist ein Museum nicht dazu verpflichtet, können die beschriebenen Vorgehensweisen in jedem Fall Orientierung bieten.

Bei der Vergabe von Leistungen arbeiten die Mitarbeiter*innen der Vergabestelle, welche im Museum oder beim Träger angestellt sind, und das Projektteam eng zusammen. Dabei verantwortet die Vergabestelle die formale Durchführung und die jeweiligen Beteiligten aus dem Projektteam steuern die nötige Fachkunde über den Auftragsgegenstand bei. Gibt es keine regulär für das Museum zuständige Vergabestelle, können regionale Beratungsstellen, freiberufliche Berater*innen oder Vereine unterstützend befragt bzw. beauftragt werden. Ggf. sind Kosten für die Betreuung und Durchführung von Vergabeverfahren, welche durch externe Expert*innen für Vergaberecht oder sogenannte Wettbewerbsbetreuer*innen übernommen werden sollen, in den Kostenplan aufzunehmen.

Folgende Aspekte bei Beschaffung und Vergabe von Leistungen werden in diesem Kapitel erläutert:

- Die Ziele der Beschaffung
- Der Vergabeprozess in einzelnen Schritten
- Interne und gesetzliche Vorgaben – zur Relevanz des Auftragswerts
- Die Arten der Vergabe – von freihändig über beschränkt bis öffentlich
- Die Leistungsbeschreibung – den Auftragsgegenstand definieren
- Die Festlegung von Eignungs- und Zuschlagskriterien
- Die Durchführung von Gestaltungswettbewerben
- Das Zusammenstellen und Veröffentlichen von Ausschreibungsunterlagen
- Die Prüfung und Wertung der Angebote – eine Vergabeempfehlung formulieren
- Den Vergabeprozess abschließen
- Das Verfahren dokumentieren

Die folgenden Abschnitte sollen die einzelnen Schritte und Aufgaben bei der Beschaffung und Auftragsvergabe skizzieren und auf Informationsquellen hinweisen. Eine juristische Beratung erfolgt durch die Darstellung der Inhalte nicht. Insbesondere sei darauf hingewiesen, dass sich gesetzliche Vorgaben ändern können, sodass eine Auseinandersetzung mit aktuellen Regelungen stets

48 Beispielsweise wenn eine Zuwendung an die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P) geknüpft ist, müssen bei einer Gesamtfördersumme mehrerer Stellen von mehr als 100.000 € besondere Regeln bei der Vergabe von Leistungen eingehalten werden. Beispielhaft einzusehen unter Punkt drei der ANBest-P der Bundeskulturstiftung: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/ANBest-P_2019.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

sinnvoll ist.⁴⁹ Der Besuch von entsprechenden Fortbildungen, um sich über einschlägige Vergabevorschriften zu informieren, wird empfohlen. Manche Fördermittelgeber*innen bieten eigene Seminare an, so informiert die Kulturstiftung des Bundes regelmäßig und kostenfrei in Seminaren über das Zuwendungsrecht und die darin enthaltenen Vorschriften zur Beauftragung von Leistungen.

3.4.1 Die Ziele der Beschaffung

Die Beschaffung hat zum Ziel, einen Bedarf an Produkten oder Dienstleistungen für die Ausstellung durch qualitätsvolle, tragfähige und nachhaltige Lösungen zu decken. Angestrebt wird die Beauftragung von Leistungen mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, um Ressourcen effizient einzusetzen. Im Zuge des Prozesses müssen Museen folgende Fragen für sich beantworten:

- Was benötige ich genau?
- Woher bekomme ich das Richtige?
- Anhand welcher Kriterien beurteile ich, ob das Angebotene das Richtige ist?
- Wie kann ich Aspekte der Nachhaltigkeit⁵⁰ bei der Beschaffung berücksichtigen?
- Kann ich die Leistungen regional oder von kleinen/mittelständischen Unternehmen beziehen?
- Wie bekomme ich die gewünschten Leistungen zu marktüblichen Preisen?
- Wie halte ich die internen und gesetzlichen Vorgaben ein?
- Wie halte ich den Aufwand für alle Beteiligte gering?
- Wie stelle ich ein faires und transparentes Verfahren sicher?
- Welche Kommunikationswege nutze ich?

> Mehr Informationen zur Nachhaltigkeit in der Ausstellungspraxis finden sich im Kapitel Die Planungsphase, **Abschnitt 2.2.4**, und im Kapitel Kosten, **Abschnitt 3.3.1**.

Um den/die am besten geeigneten Auftragnehmer*in zu identifizieren, sind Museen meist dazu verpflichtet, Verfahren gemäß Vergabevorschriften für öffentliche Aufträge durchzuführen. Die aufgeführten Fragen korrespondieren mit den vom Gesetzgeber definierten Grundsätzen im Vergaberecht wie

- Auftragsvergabe im Wettbewerb,
- Transparenz im Verfahren,
- Wahrung der Grundsätze Wirtschaftlichkeit und Verhältnismäßigkeit,
- Gleichbehandlung aller Teilnehmenden,

49 Allgemein wird die Konsultation der Gesetzestexte empfohlen, einzusehen z.B. unter: www.vergabevorschriften.de (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).
Folgende Internetseiten (zuletzt abgerufen am 15.05.2022) bieten ebenso Informationen:
Vergabelexikon und Leitfäden: www.dtv.de/wissen; www.bmwi.de
Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung: www.nachhaltige-beschaffung.info
Informationen/aktuelle Ausschreibungen: www.deutsches-ausschreibungsblatt.de/informationen

50 Informationen zur Berücksichtigung von Umweltaspekten finden sich im Rechtsgutachten des Umweltbundesamtes, einsehbar: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/rechtsgutachten-umweltfreundliche-oeffentliche> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022)

- Berücksichtigung von Aspekten der Qualität und der Innovation sowie sozialer und ökologischer Aspekte,
- vornehmliche Berücksichtigung mittelständischer Interessen sowie
- Verwendung elektronischer Mittel.

Der Grundsatz, dass die Auftragsvergabe im Wettbewerb erfolgen soll, ist in der öffentlichen Beschaffungstätigkeit eine zentrale Maßgabe. Dabei bedarf der Begriff „Wettbewerb“ vielleicht der Erläuterung, um Missverständnissen vorzubeugen: Auftragsvergabe im Wettbewerb bedeutet, dass öffentliche Auftraggeber*innen dazu angehalten sind, ein Vergabeverfahren für alle interessierten Bieter*innen zu öffnen. Oft ist dies unzweckmäßig und der Wettbewerb wird eingeschränkt, indem nur ausgewählte Bieter*innen oder eine beschränkte Zahl an Bieter*innen sich beteiligen können. In der Regel ist die Beschränkung im Vergabevermerk zu begründen, wobei ein Hinweis auf das Einhalten einer bestimmten Wertgrenze bereits genügen kann (vgl. Abschnitt 3.4.3 und 3.4.4). Ein als Teilnahmewettbewerb bezeichneter Vorgang, eine Art Bewerbungsverfahren, bietet die Möglichkeit, zwar das Verfahren zu Beginn für alle Interessierten zu öffnen, jedoch wird letztlich nur eine kleine Anzahl an Unternehmen gezielt aufgefordert, ein Angebot einzureichen.

Wichtig: Das erläuterte Wettbewerbsprinzip des Vergaberechts und auch der erwähnte Teilnahmewettbewerb sind grundsätzlich zu unterscheiden vom „Wettbewerb“, der in der Ausstellungspraxis üblicherweise erwähnt wird, wenn es um die Vergabe von Gestaltungsaufträgen geht. Solch ein Verfahren zur Findung von Gestalter*innen soll in dieser Handreichung einheitlich als Gestaltungswettbewerb bezeichnet werden. Oft wird er als Planungswettbewerb deklariert, wobei zu beachten ist, dass Planungswettbewerbe als fachlicher Leistungsvergleich im Bereich von Architektur und Städtebau weit verbreitet sind und bestimmten Regularien⁵¹ unterliegen – insbesondere der Wahrung der Anonymität der Teilnehmenden – und vor dem eigentlichen Vergabeverfahren eines konkreten Auftrags stattfinden. Damit unterscheiden sie sich von den Gestaltungswettbewerben (siehe auch 3.4.8), die durch Museen ausgelobt werden. Sie sind Bestandteil eines Vergabeverfahrens und die Teilnehmenden präsentieren und erläutern ihre Konzeptideen oder gestalterischen Vorentwürfe oft persönlich und nehmen nicht anonym am Verfahren teil.

> Mehr Informationen zum Teilnahmewettbewerb finden sich im **Abschnitt 3.4.7** in diesem Kapitel.

Die einzelnen Vergabearten inklusive Merkmale der Offenheit bzw. Beschränktheit und deren Begründung werden im **Abschnitt 3.4.4** dargestellt.

3.4.2 Der Vergabeprozess in einzelnen Schritten

Der Begriff Ausschreibung bezeichnet nach allgemeinem Verständnis eine (schriftliche) Bekanntmachung mit der Absicht, einen Auftrag vergeben zu wollen. Dies ist jedoch innerhalb des gesamten Vergabeverfahrens nur ein Schritt von vielen. Der gesamte Prozess lässt sich in vier Abschnitte gliedern: der Planung der Beschaffung

51 Vgl. „Richtlinie für Planungswettbewerbe - RPW 2013“, herausgegeben vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB). Kommentierungen und Handlungsempfehlungen für die Durchführung von Planungswettbewerben gemäß RPW 2013 hat der Bund deutscher Architekten in einer Broschüre zusammengestellt, einsehbar: https://www.bda-bund.de/wp-content/uploads/2016/12/RPW-2013_Kommentierung-und-Handlungsempfehlungen.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

und Vorbereitung des Vergabeverfahrens über die eigentliche Durchführung zur Einholung und Wertung der Angebote bis zum Abschluss des Verfahrens mit Auftragsvergabe und Fertigstellung des Vergabevermerks. Einzelne Arbeitsschritte und Aufgaben sind der Abbildung 3.4-1 zu entnehmen.

> Anhang
Abbildung 3.4-1:
Abschnitte und
Arbeitsschritte im
Vergabeprozess

Zeitpunkte und Zeiträume für Beschaffungen

Am Anfang eines Ausstellungsprojekts können kuratorische Leistungen bzw. Leistungen der Projektleitung selbst Gegenstand einer Ausschreibung sein. Diese werden von der Museumsleitung oder anderen zuständigen Mitarbeiter*innen ausgeschrieben. In der Initiierungsphase werden weitere Bedarfe an Leistungen eingeschätzt – z.B. für die Restaurierung oder Gestaltung. Die Projektleitung verantwortet meist dabei die Erstellung der Leistungsbeschreibung. Weitere Beschaffungen ergeben sich in der Regel im Zuge der Planungs- und Realisierungsphase: der Ausstellungsbau, die Produktion von Mediencontent oder Herstellung aktivierender Stationen, wobei diese Leistungsbeschreibungen meist von den Gestalter*innen erbracht werden.

Praxistipp: Bei noch nicht ausgereiftem Kenntnisstand werden in der Planungsphase die Beschaffungen des Ausstellungsbaus bereits grob skizziert. Die Leistungen, die schätzungsweise die höchsten Kosten verursachen und/oder am dringendsten gebraucht werden, sollten so früh wie möglich ausgeschrieben werden, auch wenn die Herstellung selbst nicht viel Zeit in Anspruch nimmt. Fallen die Angebote teurer aus als prognostiziert, können dann ggf. noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen getroffen werden, um die Kostenobergrenze einzuhalten. Werden günstigere Angebote eingereicht, stehen die eingesparten Beträge für die weitere Umsetzung zur Verfügung.

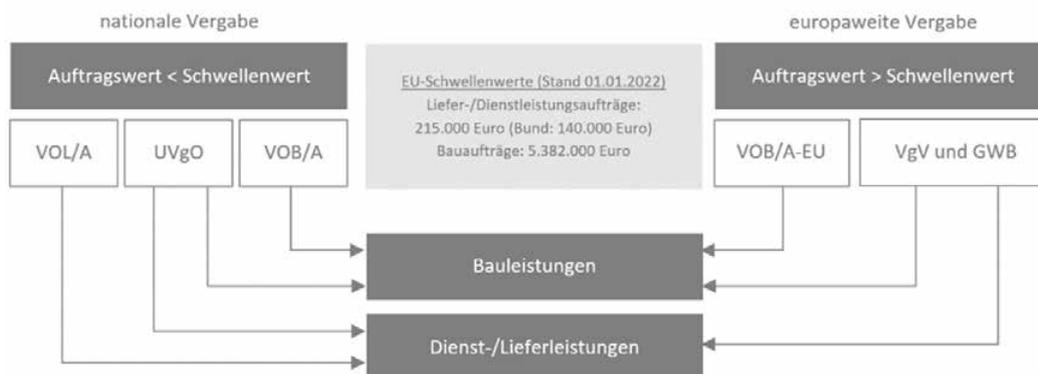
Welche Zeiträume für die Erstellung der Unterlagen benötigt werden, hängt von der Erfahrung der Mitarbeiter*innen, der Komplexität der Leistung sowie dem Umstand ab, auf welche Vorlagen im Haus zurückgegriffen werden kann. Ist die Bedarfsklärung abgeschlossen und kann das Vorgehen im Einzelnen geplant werden, ist für jedes Vergabeverfahren ein individueller Ablaufplan zu erstellen. Wichtige Termine und ggf. zwingend einzuhaltende Fristen gemäß Vergabevorschriften sind in den Zeitplan zu übernehmen. Eine direkte Beauftragung kann innerhalb von wenigen, zwei bis vier, Wochen abgewickelt werden. Bei sehr komplexen Anforderungen können schnell drei bis sechs Monate vom Beginn der Erarbeitung der Leistungsbeschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung vergehen (vgl. Zeitlicher Ablauf eines Gestaltungswettbewerbs im Abschnitt 3.4.7).

3.4.3 Interne und gesetzliche Vorgaben – zur Relevanz des Auftragswerts

Bei Beschaffungen, die von den Projektbeteiligten im Namen des Museums als Auftraggeber getätigt werden, müssen neben gesetzlichen Vorschriften zunächst hausinterne Abläufe zur Beantragung einer Beschaffungserlaubnis berücksichtigt werden. Bei höheren Auftragswerten ist häufig die Zustimmung einer/s Vorgesetzten bzw. der Abteilungsleitung oder der Museumsdirektion notwendig, sodass deren Einbeziehung oder zumindest eine Information über das Vorhaben geboten ist,

bevor man den Vergabeprozess startet. Der Einbezug der Vergabestelle von Beginn an ist Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen und reibungslosen Ablauf.

Im Fall der öffentlichen Auftragsvergabe sind die Art der Leistung und die Höhe des Netto-Auftragswerts ausschlaggebend dafür, welche gesetzlichen Regelwerke (siehe Abbildung 3.4-2) grundsätzlich einzuhalten sind. Erläuterungen hierzu folgen in den nächsten Abschnitten.



VOL/A = Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A
 UVgO = Unterschwellenvergabeordnung
 VOB/ bzw. VOB/-EU = Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
 VgV = Vergabeverordnung;
 GWB = Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

Abbildung 3.4-2: Relevante Regelwerke für die Vergabe verschiedener Leistungsarten in Deutschland

EU-Schwellenwerte

Zum 01.01. eines jeden geraden Jahres werden die Schwellenwerte durch Verordnung der Europäischen Union neu bestimmt. Liegt der Auftragswert höher, werden Europaweite Ausschreibungen durchgeführt. Folgende Gesetze und Verordnungen sind dann anzuwenden:

- Überschreiten die Auftragswerte für Bauleistungen die Schwellenwerte, wobei dies eher ein Ausnahmefall bei Ausstellungsprojekten darstellt, sind VgV und VOB/A anzuwenden.
- Wird mit dem Auftragswert für Liefer- und Dienstleistungen der gültige EU-Schwellenwert überschritten, muss die VgV angewendet werden.

Unterhalb des Schwellenwerts kommen nationale Vergabeverfahren zur Anwendung:

- Der Auftragswert von Bauleistungen bei der Realisierung von Ausstellungen bewegt sich in der Regel im Unterschwellenbereich und wird durch UVgO und/oder VOB/A geregelt.
- Viele Aufträge für Dienst- und Lieferleistungen bewegen sich unterhalb des EU-Schwellenwerts, deren Vergabe wird durch UVgO oder VOL/A⁵² bestimmt.

52 Ob kommunal organisierte Museen die Vergabe von Aufträgen gemäß VOL/A durchführen können, die Anwendung der UVgO nur empfohlen und nicht verpflichtend ist, ist bundesweit unterschiedlich.

Die Art der zu beauftragenden Leistung

Leistungen in der Ausstellungspraxis werden wie folgt nach ihrer Art unterschieden:

- Bauleistung: Ausstellungsbau (u.a. Bodenbelagsarbeiten, Elektroinstallation, Installation von Netzwerktechnik, Maler-, Lackier- und Tapezierarbeiten, Tischler- oder Metallbauarbeiten, Trockenbau- und Verglasungsarbeiten) – in der Regel zur Umsetzung von nicht-serienmäßigen Ausstellungselementen
- Dienst- und Lieferleistung: Herstellung und Lieferung von serienmäßigen Ausstellungselementen (u.a. Vitrine, Stellwandsystem, Befeuchtungsgeräte), Lieferung von Hard- und Software für Medieninstallationen, technische Dienstleistungen bei der Erstellung von Mediencontent, Produktion und Lieferung von Werbetechnik und Printprodukten (wie Plakate, Banner, Planen und Fahnen, Textilspannrahmen und Leuchtkästen, Schilder, Klebefolien), Catering u.a.
- Freiberufliche Dienstleistung: u.a. Leistungen der Konzeption (Inhalte und Vermittlung), Gestaltung und Restaurierung, Lektorat und Übersetzungen kuratorische und künstlerische Leistungen wie auch solche für die Beratung oder zur Betreuung von Vergabeverfahren

Manche Projekte erfordern auch andere Leistungen oder es kommt zu sogenannten Mischleistungen. Dann bedarf es der genauen Betrachtung der Aufgabe und der überwiegenden Anteile der Leistungen zu ihrer Lösung, um die Zuordnung zu einer Kategorie vornehmen zu können, und damit die relevanten Vergaberegeln zu kennen.

Der Auftragswert

Im Kostenplan werden Kosten als Bruttowerte erfasst, da letzten Endes der Betrag inkl. Mehrwertsteuer⁵³ als Entgelt für die Leistungen zu zahlen ist. Für die Wahl der Vergabeverfahren sind allerdings die Netto-Auftragswerte entscheidend, wobei es auf den voraussichtlichen Gesamtwert der Leistungen ankommt. Etwaige Optionen oder Vertragsverlängerungen sind zu berücksichtigen. Auch bei einer stufenweisen Beauftragung zählt die Gesamtsumme. Werden Leistungen aus unterschiedlichen Leistungsbildern und Fachdisziplinen an eine/n Auftragnehmer*in vergeben, sind die Honorare zur Ermittlung des Auftragswertes ebenfalls zu addieren.⁵⁴

Praxistipp: Fließen EU-Fördermittel in ein Projekt, ist als Auftragswert die Gesamtsumme der einzelnen Netto-Honorare relevant (beispielsweise bei der Ausstellungsgestaltung für Szenografie, Licht- oder Medienplanung und Grafik), andernfalls könnten Fördermittel ggf. zurückgefordert werden.

Der anfänglichen Bedarfsermittlung kommt damit eine sehr große Bedeutung zu: Beispielsweise muss vor der Vergabe für die Leistungen der Ausstellungsgestaltung auch überlegt sein, ob ein/e Auftragnehmer*in ebenso mit dem Corporate Design für Werbemaßnahmen beauftragt werden soll.

53 Die Bruttobeträge werden als Ausgabe verbucht, da in der Regel Museen nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind: Sie können sich die in Rechnungen ausgewiesene Mehrwertsteuer vom Finanzamt nicht erstatten lassen.

54 Vgl. AHO e.V. (Hg.): Vergabe freiberuflicher Leistungen im Bauwesen, Berlin, 2018, S. 3.

Kommt es später zu Leistungsänderungen, können bereits tätige Auftragnehmer*innen nicht mit zusätzlichen oder gleichartigen Leistungen in beliebig hohem Umfang beauftragt werden bzw. der ursprüngliche Auftragswert nicht beliebig gemehrt werden. Kritisch kann es werden, wenn Beträge um mehr als zehn oder fünfzehn Prozent überschritten werden. Im Oberschwellenbereich kann es bei der Vergabekammer zu Beschwerden von nicht im Vergabeverfahren ausgewählten Bieter*innen kommen.

Auftraggeber*innen dürfen bereits vorhersehbare zusätzliche Leistungen bei der Angebotseinholung nicht wissentlich ausschließen. Sie sollten sich auch bewusst sein, dass Bieter*innen womöglich ein anderes Angebot formuliert hätten, wenn alle zusätzlichen Leistungen von Beginn an bereits bekannt gewesen wären. Eine geplante Stückelung eines Auftrags, um gesetzlich definierte Obergrenzen zu umgehen, ist nicht erlaubt. Allerdings ist eine Änderung des öffentlichen Auftrags ohne Durchführung eines neuen Vergabeverfahrens unter gewissen Bedingungen zulässig. Hierfür ist Rücksprache mit der Vergabestelle zu halten.

> Mehr Informationen zur Einschätzung des Auftragswerts bzw. Planung von Kosten für bestimmte Leistungen finden sich im Kapitel **3.3 Kosten**.

3.4.4 Die Arten der Vergabe – von freihändig über beschränkt bis öffentlich

Die Vergabeart entscheidet insbesondere darüber, wer bzw. wie viele Unternehmen an einem Verfahren teilnehmen und Angebote abgeben dürfen. Bei Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungen wird ein Großteil der Beschaffungen als Vergabe unterhalb des EU-Schwellenwerts durchgeführt. Die Regelwerke VOB/A, VgV, UVgO und VOL/A oder von den Bundesländern erlassene Ausführungsbestimmungen enthalten die geltenden, bundesweit unterschiedlichen Wertgrenzen⁵⁵ oder andere Voraussetzungen⁵⁶ für die Wahl der Vergabeart.

Der geschätzte Auftragswert spielt eine entscheidende Rolle – aber nicht ausschließlich. Die Regelungen zielen darauf ab, dass der Aufwand für ein Vergabeverfahren dem Auftrag angemessen und möglichst gering sein soll. Der Austausch mit der Vergabestelle zu Beginn des Projekts sollte nicht nur hinsichtlich der Wertgrenzen Aufklärung bringen, sondern auch über das weitere Procedere informieren. Die in Deutschland relevanten Vergabearten sind im folgenden Schaubild dargestellt. Erläuterungen zu den Verfahren unterhalb des Schwellenwerts⁵⁷ enthalten die nächsten Abschnitte.

55 Eine Übersicht findet sich im Internet: <https://auftragsberatungsstellen.de/index.php/wertgrenzen> (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

56 Vgl. § 8 UVgO, § 3 VOL/A, § 3 VOB/A; für Regelungen im Oberschwellenbereich s. § 14 VgV, § 3 VOB/A-EU und § 119 GWB.

57 Anzumerken ist, dass die unterschwelligen den Verfahren oberhalb der EU-Schwellenwerte dem Grunde nach ähnlich sind und hier auf die eingehende Darstellung der Verfahren im Oberschwellenbereich verzichtet wird.

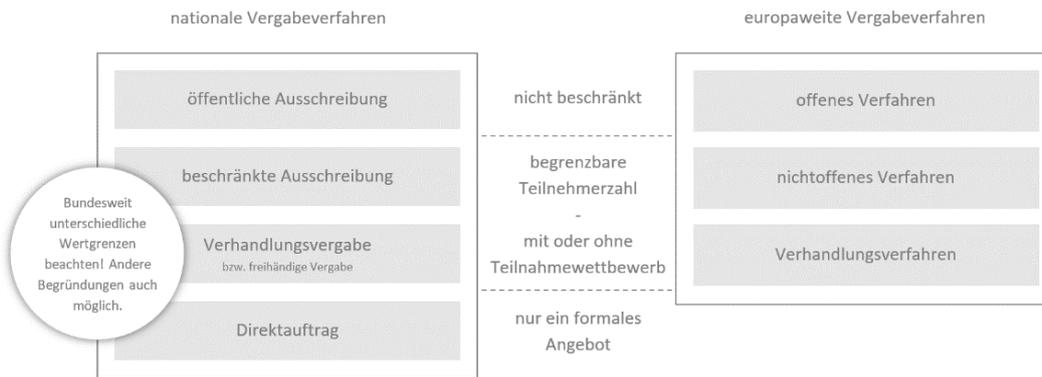


Abbildung 3.4-3: Übersicht zu den möglichen nationalen und €paweiten Vergabearten

Von freihändig über beschränkt bis öffentlich

Freihändige Vergaben bzw. Verhandlungsvergaben⁵⁸, beschränkte und öffentliche Ausschreibungen sind mit unterschiedlich großem Aufwand durchzuführen, bedingt durch unterschiedlich hohe Formanforderungen oder die unterschiedlich hohe Anzahl zu prüfender Angebote. Folgende Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es:

Nichtoffene Verfahren:

- Bei freihändiger Vergabe bzw. Verhandlungsvergabe erfolgt die Vergabe ohne förmliches Verfahren. Ein verhältnismäßig geringer Aufwand entsteht bei der Durchführung, da in der Regel nur mindestens drei geeignete Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert werden.

Lediglich diese unterschwellige Vergabeart lässt es zu, dass Auftraggeber*innen mit den Bieter*innen verhandeln – beispielsweise darf im Rahmen einer Angebotspräsentation dazu aufgefordert werden, ein Angebot zu überarbeiten bzw. zu verbessern. Dies gilt sowohl für das preisliche wie auch für das Leistungsangebot, wobei der Auftragsgegenstand an sich nicht wesentlich verändert werden darf.

Es kann eine oder mehrere Verhandlungsrunden geben. Es darf auch nicht verhandelt werden, wenn sich der/die Auftraggeber*in diese Möglichkeit in der Auftragsbekanntmachung, den Vergabeunterlagen oder der Aufforderung zur Angebotsabgabe vorbehalten hat. Auftraggeber*innen müssen sicherstellen, dass alle teilnehmenden Unternehmen gleichbehandelt werden. Ändert sich ggf. die Leistungsbeschreibung, müssen alle Bieter*innen darüber unterrichtet werden. Es ist eine einheitliche Frist für die finalen Angebote festzulegen. Nach deren Abgabe darf nicht mehr verhandelt werden. Es erfolgt die Prüfung und Wertung.

- Beschränkte Ausschreibungen sind vorgeschriebene Verfahren, bei denen Auftraggeber*innen die Zahl der einzuholenden Angebote begrenzen können. Damit reduziert sich der Aufwand bei der Durchführung meist erheblich, da nur wenige Angebote fachlich zu prüfen sind. Meist wird nur die Mindestzahl an Angeboten, drei bis fünf, bei geeigneten Unternehmen eingeholt. Es darf lediglich eine Aufklärung oder Nachforderung von Unterlagen und auf keinen Fall eine Preisverhandlung erfolgen.

58 In der UVgO ist die in der VOL/A bezeichnete freihändige Vergabe durch die Verhandlungsvergabe ersetzt worden. Es handelt sich im Grunde um eine rein begriffliche Änderung.

Offene Verfahren:

- Öffentliche Ausschreibungen sind vorgeschriebene Verfahren, bei denen alle interessierten Unternehmen ein Angebot abgeben dürfen. Da die Teilnehmerzahl unbegrenzt ist, können zahlreiche Angebote eingehen, deren Prüfung und Wertung ggf. einen hohen Aufwand verursachen können. Die Eignungsprüfung der Bieter*innen findet im Rahmen der Angebotsprüfung statt.

Mit oder ohne Teilnahmewettbewerb

Ein Teilnahmewettbewerb wird bei den nicht offenen Verfahren allgemein empfohlen, um möglichst allen Interessierten eine Chance auf Teilnahme einzuräumen – verpflichtend ist er in der Regel bei Verhandlungsverfahren und bei einer beschränkten Ausschreibung meist abhängig von einer bestimmten Wertgrenze. Alle am Auftrag Interessierten können dann mittels einer Bewerbung ihre Eignung für die Erbringung der Leistungen nachweisen. Durch die Bewertung der Teilnahmeanträge anhand von Eignungskriterien (vgl. Abschnitt 3.4.7) werden die für das Vorhaben am besten geeigneten Unternehmen identifiziert. Bei gleicher Wertung entscheidet das Los. Der Teilnahmewettbewerb ermöglicht Chancengleichheit und erlaubt es, dass das Museum nicht nur Angebote bei bereits bekannten Firmen einholt, sondern neue Unternehmen kennenlernt.

Praxisbericht: Leider sagen manchmal eingeladene Bewerber*innen ihre weitere Teilnahme ab und reichen zum Ablauf der Frist kein Angebot ein. In diesem Fall kann (muss aber nicht!) nachnominiert werden, um über die gewünschte Anzahl an Vergleichsangeboten zu verfügen. Werden die am nächstbesten geeigneten Kandidat*innen zur Angebotsabgabe aufgefordert, ist darauf zu achten, dass für die „Nachzügler*innen“ dieselben Bedingungen gelten – vor allem hinsichtlich der Zeit zur Erarbeitung von Angeboten inklusive der geforderten Präsentationen oder Beiträge im Rahmen von Gestaltungswettbewerben. Eine Nachnominierung ist aber nicht zwingend vorgeschrieben, da auch nicht eingereichte Angebote letztlich zur Zahl der Bieter*innen gerechnet werden.

Direktauftrag

Bei einem Direktauftrag handelt es sich eigentlich nicht um ein Vergabeverfahren. Ein Direktauftrag ist nur bis zu einer bestimmten Wertgrenze möglich, die in den einzelnen Bundesländern und Institutionen unterschiedlich hoch sind. Mit Kenntnis marktüblicher Preise, beispielsweise als Ergebnis einer Recherche von zwei oder mehr Internetseiten, genügt die Einholung nur eines formalen Angebots, welches direkt beauftragt werden kann.

Rahmenvereinbarung

Wiederkehrend benötigte Leistungen können von Unternehmen erbracht werden, mit welchen das Museum eine Rahmenvereinbarung⁵⁹ getroffen hat. In diesem Fall kann die Leistung direkt abgerufen werden und ein förmliches Vergabeverfahren

59 Die Rahmenvereinbarung dient dazu, die Bedingungen, insbesondere Preise, für Einzelaufträge, die während eines bestimmten Zeitraumes vergeben werden sollen, festzulegen. Das künftige Auftragsvolumen ist im Vorfeld so genau wie möglich zu ermitteln und zu beschreiben, muss aber nicht abschließend festgelegt werden.

entfällt, wobei in der Regel eine solche Rahmenvereinbarung zuvor Gegenstand einer Ausschreibung war. Kolleg*innen aus dem Bereich der Beschaffung und des Vertragswesens können Auskunft darüber geben, ob vom Museum sogenannte Rahmenverträge mit relevanten Unternehmen für die Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungen geschlossen wurden und für welche Laufzeit sie gelten – abhängig von den geltenden Vergabevorschriften (UVgO, VOL/A oder VOB/A) zwei oder drei Jahre Vertragslaufzeit plus zwei oder drei Jahre Verlängerungsoption⁶⁰ – in der Regel also insgesamt vier bis sechs Jahre. Häufig bestehen sie beispielsweise für standardisierte Leistungen, die den Transport von Kunstwerken betreffen, Dienstleistungen von Elektrofirmen, für technisches Equipment bei Veranstaltungen oder Lieferleistungen für das Catering.

Die Sonderregelung bei der Art der Vergabe von freiberuflichen Dienstleistungen

Freiberufliche Dienstleistungen können für eine Aufgabe im Projekt anfallen, für deren Lösung hochqualifizierte und geistig schöpferische Leistungen notwendig sind. Im Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungen können diese etwa die Gestaltung, wissenschaftliche Tätigkeiten, Konzeption oder auch Restaurierung von Objekten betreffen. Entscheidend für Art der Vergabe solcher Leistungen sind die Gestaltungsspielräume, mit der die zukünftigen Auftragnehmer*innen agieren dürfen/sollen bzw. wie erschöpfend sie zum Zeitpunkt der Ausschreibung beschrieben (vgl. auch nächster Abschnitt) werden können:

- Können die erforderlichen Leistungen vorab nicht eindeutig und erschöpfend beschrieben werden, bietet sich eine freihändige Vergabe bzw. Verhandlungsvergabe an. Als Begründung dient hier vor allem § 50 UVgO, welcher besagt, dass freiberufliche Dienstleistungen „grundsätzlich im Wettbewerb zu vergeben sind“ und hierbei so viel Wettbewerb (hier ist das Wettbewerbsprinzip des Vergaberechts gemeint!) geschaffen werden muss, wie es die „Natur des Geschäftes“ oder „besondere Umstände“ erlauben. Der Vorteil liegt darin, dass das Museum geeignete Unternehmen direkt zur Angebotsabgabe auffordern kann.

Die beschränkte und/oder öffentliche Ausschreibung kann in dem Fall angewandt werden, wenn die freiberuflichen Leistungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung eindeutig und erschöpfend beschrieben werden können – beispielsweise der Anteil an planerischen Freiräumen gering und lediglich wenig Abstimmungs- und Verhandlungsprozess zwischen Auftragnehmer*in und Auftraggeber*in notwendig sind oder bereits verfügbare Lösungen nur angepasst werden sollen.

3.4.5 Die Leistungsbeschreibung – den Auftragsgegenstand definieren

Potenzielle Auftragnehmer*innen benötigen weitreichende Informationen, um die gefragten Leistungen und mit der Maßnahme verbundenen Aufgaben realistisch einzuschätzen. Liegen sie umfassend vor, spiegelt sich dies in der Regel auch darin wider, dass nur wenige Nachträge im Laufe des Projekts gestellt werden, und die am

60 Vgl. § 15 UVgO, § 4 VOL/A oder § 4a VOB/A.

Ende festgestellten Kosten und die abgerechneten Beträge wenig Unterschied zur beauftragten Summe aufweisen.

Eine detaillierte Leistungsbeschreibung⁶¹ ist das Herzstück der gesamten Ausschreibungsunterlagen. Zur besseren Übersicht werden die einzelnen Teilleistungen, welche im Rahmen des Auftrags eine Gesamtleistung ergeben, beschrieben und können als Positionen⁶² in einem Leistungsverzeichnis zusammengestellt werden. Diejenigen, welche die Leistungsbeschreibung formulieren, sollten sich in die möglichen Auftragnehmer*innen – in der Regel ohne Vorkenntnisse des Ausstellungsvorhabens und mit der Aufgabe, einen angemessenen Preis für die geforderten Leistungen zu kalkulieren – hineinversetzen und versuchen, folgenden Fragenkatalog zu beantworten:

Frage	Erläuterungen und Hinweise
Wann erfolgen Beauftragung, Herstellung, Lieferung und ggf. Einbau?	Anhand des vorgesehenen Zeitraums für die Ausführung der Leistungen können Unternehmen einschätzen, wie gut ein Auftrag bei aktueller oder mittelfristig anstehender Auftragslage zu bewältigen ist. Ist der Umsetzungszeitraum zu knapp bemessen, erhöhen sich oft die Preise, weil ggf. andere Aufträge umgeschichtet oder Teilleistungen an Unterauftragnehmer*innen vergeben werden müssen.
Was genau und wie viel der gewünschten Leistung ist zu erbringen?	Alle relevanten Informationen, die dazu dienen, das gewünschte Ergebnis in seiner Funktion, in seinem Erscheinungsbild und in seinem Umfang zu erfassen, geben Aufschluss darüber, ob das Unternehmen die Gesamtleistung rechtzeitig in der gewünschten Ausführung und mit der erforderlichen Expertise erbringen kann. Anhand der gewünschten Mengen (Stückzahlen, Quadratmeter etc.) ist einschätzbar, wann, welches und wie viel Material, die entsprechende technische Ausrüstung, Werkstätten oder Personal verfügbar sein müssen.
Wie genau muss ich den Auftragsgegenstand beschreiben?	Je ungenauer die Beschreibungen, desto mehr Unklarheiten entstehen auf Seiten der Bieter*innen. Daraufhin sind weniger Angebote zu erwarten, da ein nicht einzuschätzendes Risiko von vielen Unternehmen wirtschaftlich nicht vertretbar ist. Insbesondere entsteht ein nicht zu kalkulierendes Risiko, wenn Pauschalpreise eingetragen werden sollen. Besteht die Möglichkeit Nachträge einzureichen, sind bei wenig verständlicher oder ungenauer Leistungsbeschreibung Nachforderungen sehr wahrscheinlich. Zu beachten ist, dass Bieter*innen nur das einpreisen müssen, was ausgeschrieben wurde und nicht das, was ggf. aus ihrer Sicht vonnöten wäre.

61 Siehe hierzu auch die Anweisungen für die Beschreibung von Leistungen in VgV, UVgO, VOL/A und VOB/A wie auch GWB.

62 Vereinheitlichte Textbausteine aus dem im Hochbau üblichen Standardleistungsbuch (STLB_{BAU}) für einen VOB-konformen Ausschreibungstext gibt es für Bauleistungen im Bereich Ausstellungsbau nicht. Jedoch können die Vorlagen und Textbausteine zur Gliederung und beispielhaften Formulierung herangezogen werden.

Frage	Erläuterungen und Hinweise
Welche Qualität der Leistungen ist gefordert?	Werden Angaben zu einer speziellen Art der Ausführung ⁶³ gemacht, müssen diese Vorgaben eingehalten werden. Nur die absolut t Spezifikationen sind zu nennen, um Bieter*innen die Möglichkeit zu geben, die auf dem Markt vorhandene Produktvielfalt und die eigene Kreativität ausschöpfen zu können. Zudem müssen Ausschreibungen in der Regel produktneutral formuliert werden. Kann jedoch ein Auftragsgegenstand nicht genau und allgemein verständlich beschrieben werden, ist ein Hinweis auf ein Richtfabrikat in der Vorbemerkung hilfreich. Auch kann ein Produkt genannt werden, wenn der Nachsatz „oder gleichwertig“ erfolgt und den Anbietern die Möglichkeit gegeben wird, Alternativen zu benennen.
Wie soll die Zusammenarbeit/Kommunikation mit dem Museum erfolgen?	Die Anzahl an inkludierten Besprechungen und Terminen vor Ort, beispielsweise zur Teilnahme an einer Kick-Off-Veranstaltung oder Jour-fixe-Terminen, ist bei der Beauftragung zu benennen. Ebenso sollte ein Kontingent für weitere noch nicht vorhersehbare Besprechungen abgefragt werden. Ob Dokumente elektronisch oder in Papierform ausgetauscht werden, ist ebenso relevant für den Angebotspreis.
Wo und wie erfolgt eine Anlieferung bzw. wie die Übergabe von Ergebnissen?	Insbesondere die möglichen Arten der Anlieferung für die einzubringenden Ausstellungselemente und die Zugänglichkeit bzw. die Beschaffenheit des Einbauortes (wie Türdurchgangsbreiten, und -höhen oder Innenmaße von zu öffnenden Fenstern, Angaben zur Statik von Böden/Decken) sind relevant für Planung und Produktion, da ggf. Elemente kleinteilig geplant, produziert und erst vor Ort zusammengesetzt werden können. Ob eine Lieferung bis Bordsteinkante, bis zum Einbauort, mit oder ohne Montage zu leisten ist, oder bei Exponaten „von Nagel zu Nagel“ erfolgen soll, ist zu benennen. Die Angaben zu Arbeitszeiten, die eventuell eingehalten werden müssen oder die Beschreibung der unterstützenden Leistungen, die seitens des Museums erbracht werden können oder die Angaben zur Form der Übergabe und Anzahl von Ergebnis-Präsentationen (insbesondere bei papiernen Dokumenten und Planunterlagen Angabe zu Stückzahl und Art der Ausführung) sind preisrelevant.
Welche Arbeiten könnten im Ausnahmefall eventuell noch anfallen?	Ein überschaubares Kontingent an Arbeitsstunden ist für unterschiedlich qualifizierte Mitarbeiter*innen ins Leistungsverzeichnis aufzunehmen. Dies garantiert, dass nicht vorhersehbare, aber noch anfallende Arbeiten im geringen Umfang auf einfache Weise von Unternehmen abgerechnet werden können. Bei Handwerker Ausschreibungen wird empfohlen, die Preise für Einzelstunden eines Meisters, Gesellen und Lehrling und bei freiberuflichen Leistungen zwischen Stunden der Projektleitung und anderen Projektmitarbeiter*innen zu differenzieren.

.....
 63 Dies können u.a. sein:

- Materialvorgaben müssen eingehalten werden.
- Die Gestaltung muss der DIN ISO 18040-1:2010-10, Barrierefreies Bauen - Planungsgrundlagen – Teil 1: Öffentlich zugängliche Gebäude gerecht werden, die z.B. Angaben zu Sichthöhen, Unterfahrbarkeit und Kontrasten macht.
- Bei der Gestaltung von barrierefrei zugänglichen digitalen Interfaces ist die Vorgabe sinnvoll, die für Webseiten und Apps gültigen Richtlinien und Standards der BITV 2.0 bzw. der WCAG 2.1, berücksichtigen zu müssen.
- Die Ausführung der Arbeiten soll gemäß der Allgemeinen Technischen Vertragsbedingungen für Bauleistungen, wie sie die VOB/C vorschreibt, erfolgen – z.B. beim Ausstellungsbau die DIN 18355:2019-09 Tischlerarbeiten, DIN 18357:2019-09 Beschlagarbeiten oder DIN 18361:2019-09 Verglasungsarbeiten.

Frage	Erläuterungen und Hinweise
Welche Nebenkosten fallen an?	Bei Dienst- und Lieferleistungen können Nebenkosten u.a. für die Einrichtung eines Baustellenbüros oder als Versandkosten auftreten. Sie können pauschal oder auf Einzelnachweis angeboten werden. Insbesondere Angaben zur Vergütung der Teilnahme an Workshops oder Kick-off-Veranstaltungen wie auch etwaige Reisekosten sind mit der Leistungsbeschreibung näher zu spezifizieren. Bei Bauleistungen sind gemäß VOB/A keine Kosten für sogenannte Nebenleistungen gesondert zu vergüten. Sie sind in die Einheitspreise der Hauptleistungen zu inkludieren und werden grundsätzlich nicht in die Leistungsbeschreibung mit aufgenommen. Im Fall, dass die Kosten für die Nebenleistung von erheblicher Bedeutung für die Preisbildung sind, sind sie auch bei Bauleistungen gesondert aufzunehmen.

3.4.6 Die Festlegung von Eignung- und Zuschlagskriterien

Sind alle wesentlichen Merkmale des Auftragsgegenstands erfasst, müssen Kriterien definiert werden, anhand derer bewertet werden kann,

- ob ein Unternehmen und ggf. welches Unternehmen am besten geeignet ist, den Auftrag auszuführen (Eignungskriterien) und
- welches Angebot das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet (Zuschlagskriterien).

Alle Kriterien, sowohl solche für die Eignung wie auch für den Zuschlag, müssen in der Ausschreibung bereits benannt und dürfen bei keiner Verfahrensart verhandelt werden. Auftraggeber*innen können sie sowohl für Dienstleistungen wie beispielsweise der Ausstellungsgestaltung als auch für die Lieferung von Produkten wie z.B. Vitrinen oder Verpackungsmaterialien formulieren. Es gelten folgende Grundsätze:

Eignungs- und Auswahlkriterien

Eignungskriterien definieren, welche Leistungsfähigkeit und Fachkunde bzw. berufliche Qualifikation die Bieter*innen nachweisen müssen, um für die Ausführung des Auftrags in Frage zu kommen. Auch die Zuverlässigkeit des Unternehmens wie auch das Erfüllen von Nachhaltigkeitskriterien können geprüft werden. In der Auftragsbekanntmachung sind die vorzulegenden Nachweise anzugeben. Werden Eignungskriterien von einem/r Bewerber*in nicht erfüllt, ist eine weitere Teilnahme am Verfahren nicht möglich.

Soll die Teilnehmeranzahl begrenzt werden, und will man nicht das Los darüber entscheiden lassen, wer ein Angebot tatsächlich abgeben darf, müssen weitere Aspekte definiert werden, um aus dem Kreis der geeigneten Bewerber*innen die am besten geeigneten auszuwählen. Bei einem solchen Teilnahmewettbewerb dienen gewichtete Kriterien, um eingereichte Referenzen, Angaben zu personellen oder technischen Ressourcen zu bewerten. Häufig werden mehrere Referenzen abgefragt, die jedoch nur der Komplexität der Aufgabenstellung entsprechen und nicht mit ihr identisch sein müssen. Referenzen sind in Listenform oder ggf. mit Erläuterungen einzureichen.

Die angegebenen Referenzen sind durch das Museum bzw. das zuständige Mitglied des Projektteams zu überprüfen – zum Beispiel durch Austausch mit den für die Referenzen genannten Kontaktpersonen oder die Einsicht von Referenzschreiben. Auch bei standardisierten Produkten, die nach Katalog ausgesucht werden wie Strahler oder Glasvitrinen, können in den Eignungskriterien Referenzen angefordert werden, um die Praktikabilität im Alltag bzw. Haltbarkeit prüfen zu können.

Zuschlagskriterien

In Deutschland soll ausdrücklich einem Angebot der Zuschlag nicht allein deshalb erteilt werden, weil es den niedrigsten Preis aufweist. Vielmehr soll das wirtschaftlichste Angebot, das Angebot mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, ermittelt und bezuschlagt werden, wobei der Preis ein wesentliches, aber nicht das alleinig ausschlaggebende Kriterium ist. Die Qualität der angebotenen Leistung⁶⁴ fließt dann mit Hilfe der zuvor vom Museum definierten Zuschlagskriterien in die Bewertung der Angebote mit ein. Anhand von Referenzen, technischer Datenblätter oder auch der Bewertung von Beiträgen im Rahmen von Gestaltungswettbewerben kann die Qualitätsprüfung und -bewertung erfolgen. Fach- und Sachkunde bzgl. der angefragten Leistungen sind hierfür auf Auftraggeberseite notwendig. Man sollte ferner Sorge tragen, dass die festgelegten Kriterien objektiv nachvollziehbar sind, um nachträglichen Einsprüchen von Bieter*innen oder Rückfragen von Prüfstellen begegnen zu können.

Als Zuschlagskriterien sind auch Umwelt- und Sozialverträglichkeit der Leistungen oder Produkte ausdrücklich zugelassen, mittlerweile oft gewünscht oder sogar teilweise verpflichtend. Insbesondere die Wertung von Lebenszykluskosten (Herstellungs-, Beschaffungs-, Betriebs-, Unterhalts-, Reparatur- und anderer Folgekosten) und Energieeffizienz können den Einsatz von umweltfreundlicheren und nicht selten qualitativ hochwertigeren Produkten und Materialien, auch zu einem höheren Anschaffungspreis, ermöglichen.

Es kann auch festgelegt werden, dass als Mindestanforderung einzelne Aspekte unbedingt zu erfüllen sind und das Angebot andernfalls vom Verfahren ausgeschlossen wird. Die eigentliche Wertung der qualitativen Aspekte erfolgt dann nach diesem Schritt mit dem Ziel, herauszufinden, welches Angebot die Mindestanforderungen am besten übertrifft.

Die Zuschlagskriterien werden nach ihrer Bedeutung in ein Verhältnis gesetzt – sie werden gewichtet. Diese Gewichtung muss den Bieter*innen bekannt sein und darf

64 § 58 Abs. 2 VgV führt als Zuschlagskriterien auf: „1. die Qualität, einschließlich des technischen Werts, Ästhetik, Zweckmäßigkeit, Zugänglichkeit der Leistung insbesondere für Menschen mit Behinderungen, ihrer Übereinstimmung mit Anforderungen des „Designs für Alle“, soziale, umweltbezogene und innovative Eigenschaften sowie Vertriebs- und Handelsbedingungen, 2. die Organisation, Qualifikation und Erfahrung des mit der Ausführung des Auftrags betrauten Personals, wenn die Qualität des eingesetzten Personals erheblichen Einfluss auf das Niveau der Auftragsausführung haben kann, oder 3. die Verfügbarkeit von Kundendienst und technischer Hilfe sowie Lieferbedingungen wie Liefertermin, Lieferverfahren sowie Liefer- oder Ausführungsfristen.“

nicht verändert werden. Alle Kriterien und deren Erfüllungsgrad durch die einzelnen Angebote werden anhand von Berechnungsregeln⁶⁵ in Punkte umgerechnet. Diese werden mit der zuvor festgelegten Gewichtung multipliziert. Es wird empfohlen eine mindestens dreißigprozentige Gewichtung des Angebotspreises im Vergleich zu anderen Zuschlagskriterien nicht zu unterschreiten. Bei freiberuflichen Dienstleistungen ist eine Wertung der qualitätsbezogenen Kriterien von mehr als fünfzig Prozent üblich. Eine alleinige Wertung des Angebotspreises ist in diesem Bereich in der Regel nicht zielführend.

Mindestkriterium		Angebot X		Angebot Y		Angebot Z	
		Erfüllt/nicht erfüllt		Erfüllt/nicht erfüllt		Erfüllt/nicht erfüllt	
Referenz wie gefordert		erfüllt		erfüllt		nicht erfüllt	
		→ Angebot wird gewertet.		→ Angebot wird gewertet.		→ Angebot wird ausgeschlossen.	
Gewichtete Zuschlagskriterien		Wertungspunkte (1-3)	Punkte nach Gewichtung	Wertungspunkte (1-3)	Punkte nach Gewichtung		
Qualität der Leistungen Lösungsansatz	70 %	3	2,1*	2	1,4		
Preis Gesamthonorar	30 %	Angebotspreis: 89.300 €		Angebotspreis: 74.520 €			
		2,405**	0,721	3***	1		
Erreichte GESAMTSUMME von maximal 3 erreichbaren Punkten		2,821		2,4			

Zur Bewertung mit Punkten und deren Erläuterung⁶⁶:

- 1 Punkt: Das Angebot entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen. Erläuterungen zu ... sind vorhanden.
 - 2 Punkte: Das Angebot entspricht den Anforderungen. Erläuterungen zu ... sind vorhanden. Diese werden konkret beschrieben und lassen einen erfolgreichen Abschluss des Projektes erwarten.
 - 3 Punkte: Das Angebot ist der Zielerreichung in besonderer Weise dienlich. Die Voraussetzungen für eine Bepunktung mit 2 Punkten sind gegeben. Zusätzlich wird dargestellt,
- Achtung: ... = Begründungen zu den gegebenen Wertungspunkten immer auf die Anforderungen in der Ausschreibung beziehen.
- * Die gewichtete Punktzahl ergibt sich durch folgende Rechnung: $70\% \times 3 = 0,7 \times 3 = 2,1$
 - ** Berechnung nach linearer Interpolation (siehe hierzu auch Fußnote 67): $[(2 \times 74.520 - 89.300) / 74520] \times 3 = 2,405$
 - *** Das niedrigste Preisangebot erhält die volle Punktzahl. Die Berechnung dazu lautet: $[(2 \times 74.520 - 74.520) / 74520] \times 3 = 3$

Abbildung 3.4-4: Beispiel für eine Matrix zur Bewertung von Angeboten nach Punkten

65 Die Bewertung des Preises sollte grundsätzlich im Wege der linearen Interpolation vorgenommen werden. Das bedeutet, dass das günstigste Angebot die volle Punktezahl erhält. Ab einem festzulegenden Vielfachen davon – beispielsweise dem doppelten Preis davon erhält ein Angebot null Punkte – dazwischen wird linear absteigend bewertet. Die Formel zur Berechnung der Punktzahl lautet in diesem Fall: $[(2 \times \text{günstigstes Angebot} - \text{zu bewertendes Angebot}) / \text{günstigstes Angebot}] \times \text{maximal erreichbare Punktzahl}$

66 Vgl. Themenblatt „Das wirtschaftlichste Angebot“, 2020 veröffentlicht von der zentralen Service- und Koordinierungsstelle für die Vergabe von Bau- und Dienstleistungen der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und €pa, Bremen; einsehbar: https://www.wirtschaft.bremen.de/sixcms/media.php/13/220907%20Themenblatt_%20das%20Wirtschaftlichste%20Angebot%20%28Auto.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

Die voranstehende Matrix mit einer beispielhaften Bewertung von Angeboten nach Punkten zeigt, dass Angebot Z das Mindestkriterium nicht erfüllt und von der Wertung ausgeschlossen wird. Die gewichteten Zuschlagskriterien ermöglichen, das teurere Angebot X zu beauftragen.

3.4.7 Die Durchführung von Gestaltungswettbewerben

Der Zuschlag bei freiberuflichen Dienstleistungen wie der Ausstellungsgestaltung oder der Konzeption ist oft in überwiegendem Maß an die Qualität der angebotenen Leistungen oder die Qualifikation bzw. die vorhandene Fachkunde der vorgesehenen Bearbeiter*innen des Gestaltungs- oder Konzeptionsbüros geknüpft. Zur Qualitätsprüfung und -bewertung kann ein Gestaltungswettbewerb durchgeführt werden, bei dem eine Aufgabenstellung vorgegeben wird.

Umfang und Inhalt der Aufgabenstellung

Der Umfang der gestellten Aufgabe im Rahmen eines Gestaltungswettbewerbs ist der Höhe von Gesamtbudget und Aufwandentschädigung angemessen zu definieren. Bei kleineren Projekten ist eine Präsentation von Referenzprojekten oder die Beantwortung eines Fragenkatalogs bereits ausreichend und von der Durchführung eines Gestaltungswettbewerbs abzusehen. Auch bei Projekten mittlerer Größe sollte überlegt werden, wie der Umfang der zu bearbeitenden Aufgaben den Rahmenbedingungen entsprechen kann. Die Verfasser*innen der Aufgabenstellung haben viele Möglichkeiten das zu leistende Pensum zu begrenzen – beispielsweise kann der Vorentwurf nur einer ausgewählten Sequenz oder eine Ideenskizze für die Präsentation von nur wenigen Exponaten gefordert werden, um die szenografischen Ansätze der unterschiedlichen Gestalter*innen auszuloten und miteinander vergleichen zu können. Jeder Teilnehmende sollte nur einen Entwurf einreichen dürfen.

Um einen realitätsnahen Entwurf zu erhalten, muss ein Anhaltspunkt zu den verfügbaren finanziellen Mitteln in den Wettbewerbsunterlagen angegeben werden. Meist wird die Kostenobergrenze für die Herstellungskosten oder eine Gesamtsumme für Herstellung und Gestaltung der Ausstellung genannt. Mit dem zu erarbeitenden Lösungsvorschlag wird oft auch eine Kostenschätzung für die Ausstellung abgefragt, um zu prüfen, welche Kosten mit dem gewählten Gestaltungsansatz im Bereich Raumbildender Ausbau, Licht, Grafik, Medien und dazugehöriger Honorare anfallen werden.

Bewertung von Wettbewerbsbeiträgen

Beim fachlichen Leistungsvergleich sind fachkundige Expert*innen einzubeziehen. Personen, welche über die Qualifikation der Bewerber*innen oder Wettbewerbsteilnehmenden verfügen, sollten dem Gremium zur Beurteilung von Wettbewerbsbeiträgen wie auch bereits zur Bewertung von Teilnahmeanträgen angehören. Das Gremium muss selbstverständlich mit der zu lösenden Aufgabe und den örtlichen Verhältnissen vertraut sein. Um nicht das erste Bauchgefühl entscheiden zu lassen und eine möglichst sachliche Beurteilung, die zu dokumentieren ist, zu ermöglichen, ist das Prüfverfahren gut zu strukturieren und in mehreren Durchgängen durchzuführen.

Zeitlicher Ablauf

Insgesamt bedarf die Durchführung eines Gestaltungswettbewerbs von der Bekanntmachung bzw. der Einladung der Bieter*innen bis zur Entscheidung des Gremiums und der Formulierung einer Vergabeempfehlung etwa zwei bis vier Monate.

Bekanntmachung:	15.01.	Vorprüfung durch Gremium:	22.05.
Abgabe der Teilnahmeanträge:	22.02.	Persönliche Präsentation der Beiträge vor dem Gremium:	23.05.
Wertung der Teilnahmeanträge:	25.02.	jeweils max. 45 min Vortragsdauer	
Ausgabe der Wettbewerbsunterlagen:	01.03.	Teilnehmer*in 1: 09:00 Uhr	
Kolloquium mit Ortsbegehung:	08.04.	Teilnehmer*in 2: 10:15 Uhr	
Rückfragen bis spätestens:	15.04.	Teilnehmer*in 3: 11:30 Uhr	
Beantwortung der Rückfragen bis spätestens:	22.04.	Teilnehmer*in 4: 13:15 Uhr	
Abgabe Wettbewerbsbeiträge bis:	15.05.	Teilnehmer*in 5: 14:30 Uhr	
		anschließend: Bewertung der Beiträge	

Abbildung 3.4-5: Beispielhafter zeitlicher Ablauf eines Gestaltungswettbewerbs

Insbesondere der Zeitraum zur Erarbeitung eines Wettbewerbsbeitrags inkl. des Preisangebots muss ausreichend und der Aufgabenstellung angemessen sein.

Praxisbericht: Wird nur ein Honorarangebot abgefragt, ist eine Frist von mindestens zwei Wochen üblich. Zur Erarbeitung von Wettbewerbsbeiträgen oder Lösungsvorschlägen sind mindestens vier, besser sechs Wochen vorzusehen. Wenn umfangreichere Wettbewerbsleistungen mit aufwendigen Modellen oder Renderings zu erarbeiten sind, werden bis zu drei Monate Bearbeitungszeit empfohlen.

Vergütung von Wettbewerbsbeiträgen

Werden bei Auswahlverfahren Planungsleistungen gefordert, ist eine angemessene Vergütung für alle⁶⁷ Teilnehmer*innen vorzusehen.⁶⁸ Hierbei sollte der Aufwand der Unternehmen für die Angebotsformulierung/-präsentation realistisch eingeschätzt und in adäquater Höhe gezahlt werden.

Praxisbericht: Entsprechen die im Rahmen eines Wettbewerbs für Ausstellungs-gestaltung geforderten planerischen Leistungen einem Vorentwurf, welcher in der Regel mit einem Anteil von sieben Prozent der Gesamthonorarsumme vergütet wird, ist ein entsprechender Betrag an alle Bearbeiter*innen zu zahlen. Wird nur ein Teil der Ausstellung exemplarisch bearbeitet oder nur die Entwicklung von wenigen Leitmotiven für die Gestaltung gefordert, kann die Vergütung für die zu erbringenden Leistungen geringer ausfallen. Oft wird bei den Auswahlverfahren nur eine Aufwandsentschädigung in Höhe von tausend € bezahlt, was in der Regel dem Aufwand, der in einem

67 Ggf. wird die Vergütung für den Wettbewerbsbeitrag beim Gewinner bzw. bei der Gewinnerin des Gestaltungswettbewerbs mit der Honorarsumme verrechnet.

68 Im Oberschwellenbereich wird diese Forderung durch §77 (2) VgV definiert: „Verlangt der öffentliche Auftraggeber außerhalb von Planungswettbewerben darüber hinaus die Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen für die gestellte Planungsaufgabe in Form von Entwürfen, Plänen, Zeichnungen, Berechnungen oder anderen Unterlagen, so ist einheitlich für alle Bewerber eine angemessene Vergütung festzusetzen.“

Gestaltungsbüro bei einer Wettbewerbsteilnahme anfällt, bei weitem nicht entspricht. Museen sollten immer berücksichtigen, dass es um die Prüfung geht, ob die Bieter*innen für die Aufgabe den besten Lösungsansatz anbieten, und es zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit kommen kann, deren Ergebnis erst im Dialog nach dem Vertragsschluss entstehen soll.

In der Regel wird die Vergütung von Lösungsvorschlägen oder Aufwandsentschädigungen aus dem Ausstellungsbudget bestritten. Darum muss gut abgewogen werden, ob ein Gestaltungswettbewerb stattfinden soll. Bei Projekten, in denen die geschätzte Honorarsumme für die Gestaltung über dem Schwellenwert liegt, ist ein solches Auswahlverfahren sicherlich ein guter Weg, um die besten Partner*innen für die Ausstellungsgestaltung zu ermitteln. Bei kleineren Projekten, in denen Honorarsummen von weniger als 50.000 € anfallen, sollte die Verhältnismäßigkeit des Aufwandes mit einem Gestaltungswettbewerb gut überlegt sein. Die Autorinnen sprechen sich klar dafür aus, dass keine oder eine zu geringe Vergütung für einen qualifizierten Wettbewerbsbeitrag lediglich aufgrund fehlender Gelder keine Lösung ist.

3.4.8 Das Zusammenstellen und Veröffentlichen von Ausschreibungsunterlagen

Die Ausschreibungsunterlagen enthalten über die Leistungsbeschreibung, die Eignungs- und Zuschlagskriterien hinaus noch weitere Bestandteile. Neben allgemeinen Informationen zum Museum und zum Verfahrensablauf sind auch wichtige Anlagen wie Vertragsentwürfe⁶⁹ oder Vertragsbedingungen, ggf. Zeit- und Kostenpläne und weitere für die Ausführung relevante Dokumente oder Gutachten hinzuzufügen.

> Anhang
Checkliste mit ausführlichen Erläuterungen zu Ausschreibungsunterlagen

In der öffentlichen Auftragsbekanntmachung erklärt das Museum, dass es einen Auftrag über eine bestimmte Bau-, Liefer- oder Dienstleistung zu vergeben hat und um welche Vergabeart es sich handelt. Damit Verfahren zu einem guten Ergebnis kommen, sollte die Auftragsbekanntmachung in branchenüblichen Medien erfolgen. Die sonstigen Regelungen, wie und wo der Auftrag bekannt zu machen ist, ist mit der Vergabestelle abzustimmen.

Praxistipp: Eine selbst geführte Liste mit potenziellen Auftragnehmer*innen gibt schnell Auskunft, welche Unternehmen in der Vergangenheit bereits durch zufriedenstellende Leistungen bei der Realisierung von Ausstellungsprojekten im eigenen Haus oder Kolleg*innen anderer Museen überzeugt haben. Diese dem Museum bereits bekannten Unternehmen dürfen auf die Ausschreibung hingewiesen werden, aber erst nach der Veröffentlichung der Auftragsbekanntmachung – nicht vorher!

69 Erste Orientierung für die Vertragsgestaltung bieten Musterverträge, wie sie die Internetseiten der Industrie- und Handelskammern (IHK) anbieten. Informationen von Berufsverbänden wie Architektenkammern, von VerA oder der Allianz deutscher Designer (AGD) e.V. können als Orientierung beim Verfassen von Verträgen über Gestaltungsleistungen herangezogen werden. Muster für Bauverträge bieten beispielsweise die Handwerkskammern (HWK) oder der Zentralverband des deutschen Baugewerbes.

3.4.9 Die Prüfung und Wertung der Angebote – eine Vergabeempfehlung formulieren

Grundsätzlich sind Prüfung und Wertung der eingereichten Angebote in vier Stufen vorzunehmen:

- In der ersten Stufe erfolgt eine formale Prüfung der Angebote, beispielsweise ob notwendige Unterschriften im Original vorliegen oder ob alle Leistungen bepreist sind.
- In der zweiten Stufe wird die Bieterfähigkeit geprüft, sodass sichergestellt ist, dass die Bieter*innen die Leistungen erbringen können.
- In der dritten Stufe wird die Angemessenheit⁷⁰ der Preise überprüft, indem sie alle in einem Preisspiegel miteinander vergleichbar dargestellt werden. Dabei ist wichtig, dass auch die zuvor geschätzten Kosten auftauchen und ein Mittelwert aller Angebotspreise erfasst wird.
- Erst in der vierten Stufe wird das beste Angebot durch eine vergleichende Betrachtung aller Angebote und der Bewertung der weiteren Zuschlagskriterien ermittelt.

Hinweis: Eine ausführliche Checkliste für die Angebotswertung stellt die Internetseite „Deutsches Vergabeportal“⁷¹ zur Verfügung.

Für die Abwicklung der Prüfung und Wertung, insbesondere hinsichtlich formaler Aspekte, sollte die Vergabestelle eingebunden sein. Die Bewertung der Angemessenheit von Preisen liegt allerdings bei den Projektverantwortlichen, da hierzu Fach- und Sachkenntnisse über die Leistungen benötigt werden. Üblich ist es, dass auch Vertreter*innen seitens der Museumsträger*innen, externe Fachkundige oder Kolleg*innen anderer Häuser in den bewertenden Gremien sitzen. Bei vorliegenden Angeboten, die den Ausstellungsbau betreffen, übernehmen die Gestalter*innen in der Regel die inhaltliche Prüfung.

Nach der vergleichenden Bewertung der eingereichten Angebote, formulieren die für die Prüfung Verantwortlichen eine sogenannte Vergabeempfehlung, welcher das Museum als Auftraggeber in der Regel folgen wird. Ggf. müssen politische Entscheidungsgremien noch einen offiziellen Beschluss verabschieden, beispielsweise in den regelmäßig tagenden Bauausschusssitzungen des Stadtrates, damit die Stadt als Trägerin den Zuschlag erteilen darf. Entsprechende Termine und Zeiträume ggf. auch für die Beteiligung von Rechnungsprüfungsämtern oder zur Abfrage bei Registern sind im Zeitplan zu berücksichtigen.

.....
70 Die Angemessenheit des Preises bedeutet auch, dass der Preis im Verhältnis zu der zu erbringenden Leistungen auskömmlich zu sein hat. Zu günstige Angebote sind deshalb von der Vergabe auszuschließen. Wenn Zweifel an der Angemessenheit bestehen, besteht die Pflicht zur Aufklärung.

71 Einsehbar: https://dtvp.de/wp-content/uploads/2022/12/Angebotswertung_19022020.pdf (zuletzt abgerufen am 15.05.2022).

3.4.10 Den Vergabeprozess abschließen

Die korrekte Durchführung der Zuschlagserteilung ist mit der Vergabestelle abzustimmen, bevor die Auftragnehmer*innen über den Zuschlag informiert werden. So können mögliche Beschwerden oder Klagen seitens der nicht bezuschlagten Unternehmen hinsichtlich etwaiger Schadensersatzansprüche vermieden werden.

Mit dem Zuschlag bzw. der Beauftragung endet das Vergabeverfahren: der Vertrag wird zwischen dem/der Auftraggeber*in und dem/der Auftragnehmer*in geschlossen. Bevor der Vertragsschluss zustande kommt, muss das Museum als Auftraggeber im Oberschwellenbereich der sogenannten Warte- und Informationspflicht gemäß VgV und dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) nachkommen. Dies bedeutet, dass nicht zum Zuge gekommene Unternehmen über die beabsichtigte Auftragserteilung informiert werden und bei Unverständnis für die Entscheidung, rechtliche Schritte bei der Vergabekammer einleiten können.

Bei Auftragswerten über 25.000 € werden im Unterschwellenbereich bisher nicht zum Zuge gekommene Bieter*innen erst nach erfolgter Zuschlagserteilung lediglich über den vergebenen Auftrag informiert. Regelungen zur Warte- und Informationspflicht wie im Oberschwellenbereich gibt es hier (noch) nicht. Entscheidungen und Prozesse vor Gericht könnten jedoch zu einer solchen Pflicht der Bieterinformation und Wartefrist führen. Um eine (drohende) Nichtigkeit eines Vertrages zu vermeiden, wird empfohlen, sich am *Procedere* der €paweiten Vergaben zu orientieren.

Praxistipp: Nach der ggf. erforderlichen Wartezeit sollte das Museum mit einer einfachen schriftlichen Bestätigung das bezuschlagte Unternehmen informieren; z.B.: „Hiermit beauftragt das Museum X das Unternehmen Y mit den Leistungen Z gemäß dem vorliegenden Angebot vom TT.MM.JJJJ zum Gesamtpreis von X € brutto auf der Grundlage der Ausschreibung Nr. ... vom TT.MM.JJJJ.“

3.4.11 Das Verfahren dokumentieren

Von Beginn an bis zum Abschluss muss oder sollte jedes Vergabeverfahren dokumentiert werden – sei es aus der Verpflichtung des Museums als öffentlicher Auftraggeber, Fördermittelpfänger oder um Erfahrungswerte zu sammeln, mit dem Ziel bei zukünftigen Projekten auf Beispiele und Vorgehensweisen zurückgreifen zu können. Der sogenannte Vergabevermerk ist in Textform⁷² zu erstellen und enthält

- Erklärungen über alle einzelnen Stufen des Verfahrens – beginnend mit der Feststellung einen Auftrag vergeben zu wollen bis zur Zuschlagerteilung –,
- Erläuterungen zu getroffenen Maßnahmen wie beispielsweise Beratungen und Kommunikation mit Unternehmen und
- Erläuterungen zu Entscheidungen und wer sie getroffen hat – insbesondere Begründungen für die Ablehnung von Angeboten oder die Auswahl des erfolgreichen Angebots.

72 Eine solche Erklärung in Textform muss §126 BGB entsprechen, was bedeutet, dass eine lesbare Erklärung, in der die Person des Erklärenden genannt ist, auf einem dauerhaften Datenträger abgegeben wird und unverändert wiedergegeben werden kann.

Kommt es regelmäßig zur Vergabe von Aufträgen und Beschaffungen im Kontext der Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungen, bietet es sich an, dass Verantwortliche aus dem Bereich Projektmanagement mit den Kolleg*innen der hauseigenen oder einer externen Vergabestelle gemeinsam standardisierte Prozessabläufe, individuell für das Haus geltende Checklisten und Vorlagen entwickeln.

> Mehr Informationen zur Standardisierung von Prozessen enthält das Kapitel Qualitätsmanagement, **Abschnitt 3.6.2.**

Fazit

Selten gehören Expert*innen für Vergaberecht zum Projektteam. Jedoch ist ein Basiswissen auf dem Gebiet der Beschaffungspraxis durch das Museum, insbesondere bei den Verantwortlichen für die Planung und Überwachung von Ressourcen, notwendig, um die rechtzeitige Beauftragung der Leistungen und ihre Bereitstellung zu ermöglichen sowie die ordnungsgemäße Verwendung von öffentlichen Fördermitteln zu gewährleisten. Die Vergabeverfahren sind weitsichtig im Zeitplan zu verankern, um den Projektfortschritt nicht zu gefährden. Ein rechtssicheres Vorgehen ist immer zwischen der Vergabestelle und dem/der Verantwortlichen aus dem Projektteam abzustimmen.

„Alles vergeben und nichts vergebens!“ heißt es hoffentlich am Ende eines Vergabeverfahrens. In manchen Fällen muss ein Verfahren jedoch aufgehoben werden, weil sich beispielsweise kein Unternehmen an der Ausschreibung beteiligt. Oder aber die eingegangenen Angebote übersteigen deutlich die Kostenschätzung und die Leistungen können zu diesen Konditionen, bedingt durch eine unveränderliche Kostenobergrenze im Projekt, nicht vergeben werden. In solchen Fällen kann eventuell neu ausgeschrieben werden, dabei evtl. auch der Kreis der Bieter*innen weiter begrenzt bzw. erweitert oder Bedingungen geändert werden. Unter Umständen und im Ausnahmefall kann dann auch die Auftragsvergabe bei Vorlage von nur einem einzigen Angebot durchgeführt werden.

Für die Weiterentwicklung der Institution kann es sinnvoll sein, abgeschlossene Vergabeprozesse intern zu evaluieren, ggf. auch Bieter*innen hierfür zu befragen. Die Ergebnisse sind z.B. in Bezug auf Eignung von gewählten Kriterien und Festsetzung von Fristen für spätere Projekte auszuwerten und festzuhalten.

3.5 Operatives Controlling

Wie durch Planung, Steuerung und Kontrolle die Projektleitung den Durchblick behält und gute Entscheidungen trifft

Aiko Wulff

Controlling⁷³ ist ein Instrument des Ausstellungsmanagements. Es nutzt mehrere der anderen in dieser Handreichung vorgestellten Pläne, wie den Zeitplan und den Kostenplan, und führt diese koordinierend zusammen.

Controlling wird in jedem Projekt eingesetzt. Es kann von einer einfachen Planung, Steuerung und Kontrolle bis hin zu einem differenzierten Informationsnetzwerk mit mehreren Mitarbeiter*innen reichen. In den meisten Ausstellungsprojekten übernimmt die Projektleitung auch die Aufgaben des Controllings und trifft auf Grundlage der Informationen aus dem Controlling ihre Entscheidungen. Machen etwa Mitarbeiter*innen Vorschläge zur Veränderung der Ausstellung, sei es eine weitere Medienstation, eine neue Sichtachse oder ein zentral inszeniertes Leitobjekt und ist das Team sich einig: „Das wollen wir machen!“, dann müssen Fragen beantwortet werden wie: „Entspricht das den Zielen unserer Ausstellung?“, „Können wir uns das mit unserem Budget leisten?“, „Reicht dafür die Zeit?“ oder „Wer setzt es um?“.

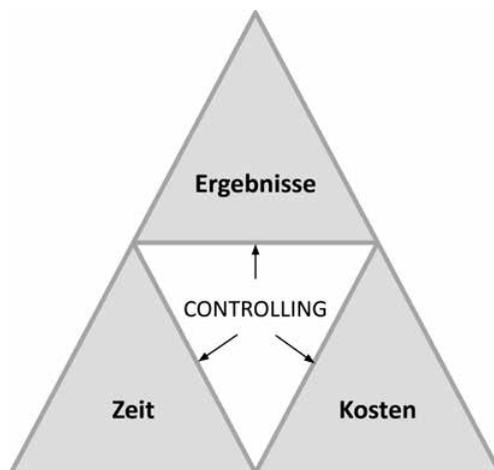


Abbildung 3.5-1: Das magische Dreieck des Projektmanagements

Die Projektleitung trifft dann ihre Entscheidungen mit Hilfe der drei zentralen Steuerungsgrößen im Controlling, die auch als das magische Dreieck bezeichnet werden:⁷⁴

⁷³ Das Instrumentarium des Controllings wurde für die Gewinnoptimierung in Unternehmen entwickelt. Aber auch bei nicht gewinnorientierten Institutionen trägt Controlling dazu bei, eine wirtschaftliche und zielorientierte inhaltliche Prozesssteuerung zu erreichen.

⁷⁴ Gessler, Michael: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, 8. Auflage, Nürnberg 2016, S. 101.

- den Zielen des Ausstellungsprojekts, also den angestrebten Ergebnissen⁷⁵ in der beabsichtigten Qualität,
- der Zeit, also zur Laufzeit des Projekts, allen Arbeitsschritten und dem Termin, an dem das Projekt abgeschlossen sein muss, sowie zur Arbeitszeit der Mitarbeiter und
- den Kosten, also dem Aufwand an finanziellen Ressourcen, die dem Projekt zur Verfügung stehen.

Diese drei Steuerungsgrößen sind nicht völlig autonom, sondern voneinander abhängig.

Ein umfassendes Controlling verursacht zunächst einen Mehraufwand, aber der Nutzen überwiegt. Entscheidungen können vorbereitet, Risiken im Projekt erkannt und Maßnahmen zum Gegensteuern ergriffen werden. Entscheidungsträger*innen (bei Fördermittelgeber*innen oder in der Politik) kann das Projekt anhand von Zahlen dargelegt sowie sichergestellt werden, dass die Ausstellung zum Leitbild und zur Strategie des Hauses sowie zu den vereinbarten Zielen des Ausstellungsprojekts passt. Mit Controlling ist insgesamt ein schonender, nachhaltiger Umgang mit verfügbaren Ressourcen effizienter zu gestalten. Dazu gehören nicht zuletzt auch die Mitarbeiter*innen.

In diesem Kapitel werden folgende Aspekte erläutert:

- Strategische und operative Ebenen
- Aufgaben des Controllings
- Planung
- Information
- Analyse und Kontrolle
- Steuerung und Koordinierung

3.5.1 Strategische und operative Ebenen

Management und Controlling im Museumsbetrieb sind in mehrere Ebenen untergliedert: Strategisches Management und Controlling sind langfristig angelegt und gelten für das Museum als Ganzes. Dazu gehören zum Beispiel strategische Ziele, die im Leitbild oder Museumskonzept angelegt sind, die Haushaltsplanung sowie die strategische Planung (sie umfasst Erfolgspotenziale und Alleinstellungsmerkmale, benötigte Ressourcen, geplante Maßnahmen und Aktivitäten – zum Beispiel ob das Museum Outreach-Projekte anstrebt, online stärker vertreten sein will etc.).

Strategisches Controlling bezieht sich vor allem auf qualitative Faktoren. Sie bilden den Rahmen für die unteren Planungsebenen, zu denen das operative Controlling gehört: Damit ist die kurzfristige, projektbezogene, finanziell und zeitlich begrenzte Planung und Kontrolle gemeint.⁷⁶ Operatives Controlling bezieht sich vor allem auf quantifizierbare Daten.

75 Man kann auch von „Leistungen“ sprechen.

76 Deimel, Klaus; Heupel, Thomas; Wiltinger, Kai: Controlling, 1. Auflage, München 2013, S. 127.

Controlling ist damit essentieller Teil des projektbezogenen bzw. ausstellungsbezogenen Handelns eines Museums. Im Folgenden soll es insbesondere um das operative Controlling gehen, also das kurzfristige und auf ein Ausstellungsprojekt bezogene Controlling.

Praxistipp: Wer mit Controlling bisher nichts zu tun hatte oder sich fragt, ob das wirklich notwendig sei, kann die Möglichkeiten des Controllings einmal an einem kleinen Projekt erproben.

3.5.2 Aufgaben des Controllings

Controlling hat die Aufgaben:

- Planung,
- Information,
- Analyse und Kontrolle sowie
- Steuerung und Koordinierung.

Die Aufgaben des Controllings sind aufeinander bezogen und bilden einen Regelkreis innerhalb der Projektsteuerung aus, d.h. die zentralen Pläne des Ausstellungsprojekts werden in Intervallen (zum Beispiel alle 14 Tage) kontrolliert und nötigenfalls angepasst.⁷⁷ Dazu stehen dem Controlling verschiedene Hilfsmittel und Methoden zur Verfügung. Controlling wird in allen Projektphasen kontinuierlich durchgeführt.

3.5.3 Planung

In Initiierungs- und Planungsphase des Projektes werden die Grundlagen für das Controlling gelegt. Die Basis sind Pläne und Vorgaben, wie zum Beispiel Kosten- und Finanzierungsplan (KFP), Budgetierung, Projekt-Struktur-Plan (PSP), Zeitplan mit Meilensteinen, personelle Ressourcen (Organigramm), Risikoportfolio sowie die Ziele einer Ausstellung.

Im Folgenden werden die wichtigsten Mittel und Methoden zur Planung und zur Kontrolle eines Ausstellungsprojekts kurz vorgestellt.

Die gewünschten Ergebnisse des Projekts festlegen

Den angestrebten Projektergebnissen kommt eine besondere Bedeutung zu, weil die zentralen Pläne so angelegt sind, dass diese erreicht werden können. Das heißt, hieraus leitet sich unmittelbar ab, welche Ressourcen für das Projekt zur Verfügung gestellt werden müssen, und wie sie eingesetzt werden. Somit bilden die angestrebten Ergebnisse die Grundlage für alle Entscheidungen der Projektleitung.

Projektergebnisse werden nach der SMART-Regel als Ziele definiert, d.h. sie sollen spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert sein. Beispiel: „Das Ziel des Ausstellungsprojekts ist es, ehemalige Mitarbeiter*innen aus Betriebsteilen des

⁷⁷ Vgl. Weber, Jürgen: Controlling. In: Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 2019. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235> (abgerufen 15.05.2022).

Die volle Kostenkontrolle

Der Einsatz von Finanzmitteln muss geplant werden. Abgeleitet aus dem KFP wird dazu mit Beginn der Planungsphase ein detaillierter Kostenplan mit einzelnen Positionen angelegt. Das Ausstellungsbudget sollte regelmäßig im Projektteam besprochen werden, sodass die Teammitglieder in ihrem Verantwortungsbereich berücksichtigen können, welche Finanzmittel in den Teilbudgets noch zur Verfügung stehen.

> Umfassendes zur Planung und Kontrolle der Finanzmittel wird im Kapitel 3.3 **Kosten** erläutert.

Probleme erkennen bevor sie auftreten: Das Risikomanagement

Projekte nehmen oft einen anderen Verlauf als geplant, etwa durch unerwartete Ereignisse. In einigen Situationen muss die Projektleitung handeln, um größere Auswirkungen auf den Verlauf des Projektes zu vermeiden. Viele Risiken und daraus resultierende Abweichungen von der Planung sind allerdings vorhersehbar. Daher sollte bereits in der Initiierungsphase ein Risikoportfolio angelegt werden, das mögliche Probleme erfasst und einschätzt.

Zu den Risiken gehören fachliche Risiken (wie technische Probleme), kaufmännische Risiken (wie Insolvenzen), planerische Risiken (wie zum Beispiel ein zu gering bewerteter Personalbedarf) und Umfeld-Risiken (wie Umweltfaktoren). Um die Risiken einzuschätzen, sollten die Mitarbeiter*innen mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen befragt werden, Expert*innen hinzugezogen werden, Verträge genau geprüft und auch Analysen vor Ort (zum Beispiel am Ausstellungsgebäude) durchgeführt werden. Die so zusammengetragenen möglichen Risiken werden in ein Risikoportfolio eingetragen.

Es folgt eine Analyse potentieller Probleme:

- Welche kritischen Situationen sind denkbar?
- Was können mögliche Ursachen sein?
- Welche Auswirkungen und Konsequenzen gäbe es?
- Wie wirken sich die Risiken potenziell auf die angestrebten Ergebnisse, Zeit und Kosten aus?
- Wie hoch wird die Eintrittswahrscheinlichkeit für das jeweilige Risiko ungefähr eingeschätzt?

Aus der Summe der Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit errechnet sich der Risikoquotient. Rechenbeispiel: Auf einer Skala von 0-3 (0=keine, 1=leichte, 2=mittlere, 3=schwere Auswirkungen) hat ein Risiko potenzielle Auswirkungen auf die Ziele von 1, die Kosten von 1 und die Zeit von 2 (insgesamt 4 Punkte). Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird ungefähr auf 25 Prozent geschätzt. Es handelt sich, wenn keine Statistiken vergangener Projekte zugrunde liegen, um keine präzise Berechnung, sondern um eine ungefähre Einschätzung der Risiken. Der Risikoquotient ergibt sich durch die Multiplikation der Auswirkungspunktzahl mit der Eintrittswahrscheinlichkeit, also $4 \cdot 25 / 100 = 1,0$. Sowohl der Umfang der Auswirkungen als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit nehmen also Einfluss auf das Ergebnis. Ein Risikoquotient ab 1,0 aufwärts bedeutet ein sehr hohes Risiko.

Risikoportfolio

Projekttitel: Helden im Wilden Osten
 Projektleiter: Aiko Wulff
 Datum: 2015

<0,4	geringe Priorität
0,41 - 0,8	mittlere Priorität
0,81 - 1	hohe Priorität
> 1	sehr hohe Priorität

PL: Projektleitung St: Stellvertretung

K: Kurator*in G: Gestaltung

R: Rechtsanwalt

PR/ÖA: Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit, M: Marketing

Risiko / Kritische Situation	Auswirkung auf			Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikoquotient	Bewertung	Vorbeugende Maßnahmen			Eventualmaßnahmen	verantwortlich	
	Ziele	Kosten	Zeit				Vertrag	Versicherung	Kalkulation			Weitere
1. TECHNISCHE RISIKEN												
Verzögerungen in der Produktion	1	0	3	10%	0,40	mittlere Priorität	x			Zeitpläne beachten		PL
Transportschäden und Verpackung	1	1	1	25%	0,75	mittlere Priorität			x			PL
Mobilität und Handhabbarkeit	1	0	0	20%	0,20	geringe Priorität				Prototyp entwickeln		G
2. KAUFMÄNNISCHE RISIKEN												
Konventionalstrafen (z.B. Termine)	0	2	0	5%	0,10	geringe Priorität	x					PL
Zulieferisiko (Verträge, Termine, Kosten, Qualität)	1	1	2	30%	1,20	sehr hohe Priorität	x			Qualitätskontrolle/ Abnahme, Terminsicherung		PL
Produkthaftpflicht/ Folgeschäden	0	2	0	10%	0,20	geringe Priorität	x	x				R
Wegfall bestehender Kooperationen	1	0	1	5%	0,10	geringe Priorität	x					PL
Kalkulationsrisiko (z.B. Vollständigkeit)	0	3	0	25%	0,75	mittlere Priorität			x	Überprüfung der Kalkulation durch zweite Person		St
Werbung nicht finanzierbar	1	0	2	20%	0,60	mittlere Priorität			x		Gratiskanäle nutzen (social media, Verteiler der Partner)	PR/ÖA M
Nichtfinanzierbarkeit von Bildmaterial	0	1	3	70%	2,80	sehr hohe Priorität			x	Medien-Kooperation / Zeitzeugenaufruf	mit Public Domain-Bildmaterial und Grafiken arbeiten, auf relevante historische Dokumente reduzieren	K
Produktion zu teuer	3	3	1	50%	3,50	sehr hohe Priorität			x	Frühzeitige Kostenklärung	Auf geplante günstigere Produktionsvariante ausweichen	PL
3. PLANERISCHE RISIKEN												
Keine Wanderausstellungs-Orte	1	0	0	20%	0,20	geringe Priorität	x			Frühzeitige Gespräche mit möglichen Partnern	Bewerbung über Verteiler, Übergabe an Stiftung	PL
Arbeitslast größer als Personalressourcen	1	0	3	80%	3,20	sehr hohe Priorität				Entlastung durch Kooperationen, Praktikant*innen einstellen	Arbeiten reduzieren (z. B. Bereich Web und PR)	PL
Nichtzustandekommen von Medien-Kooperationen	1	2	1	20%	0,80	hohe Priorität	x				vereinfachtes Medienkonzept umsetzen	PR/ÖA M
Fehlen/Wegfall von Zeitzeugen	3	1	0	15%	0,60	mittlere Priorität				Mehrere Zeitzeugen anfragen		K
4. UMFELD-RISIKEN												
Höhere Gewalt/Havarien (Transport, Brand etc.)	0	2	2	10%	0,40	mittlere Priorität	x	x				PL
Kein Drehort verfügbar für Filme mit Zeitzeug*innen	1	2	1	10%	0,40	mittlere Priorität				Drehort und Termine planen	Bei den Zeitzeugen zu Hause drehen	PL
Einschränkungen bei Räumlichkeiten	3	0	0	30%	0,90	hohe Priorität	x			Vorher: Begehung/ Modulare Konstruktion		PL, G

Abbildung 3.5-3: Risikoszenarien mit ihren Auswirkungen auf Ziele, Zeit und Kosten

Je höher der Risikoquotient ist, umso höher ist die Priorität, dieses Risiko im Controlling regelmäßig zu überprüfen. Hier sollte man nach Möglichkeit vorbeugend tätig werden, um das Eintrittsrisiko zu verringern. Dazu können vorbeugende Maßnahmen formuliert und umgesetzt werden. So ist für jedes Risiko zu überlegen, ob es zum Beispiel durch die Gestaltung von Verträgen, das Abschließen von Versicherungen oder eine vorab durchgeführte Kalkulation verringert werden kann. Zusätzlich können für den Fall, dass eine kritische Situation tatsächlich eintritt, Eventualmaßnahmen entwickelt werden, um im Katastrophenfall schnell reagieren zu können. Hierzu können auch jeweils verantwortliche Mitarbeiter*innen benannt werden.

Praxisbericht: Die Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur hat 2015 die Wanderausstellung Helden im Wilden Osten gefördert, die bis 2021 an unterschiedlichen Ausstellungsorten gezeigt wurde. In der Ausstellung ging es um die 1990er Jahre in Ostdeutschland und um persönliche Erinnerungen von Menschen an dieses Jahrzehnt. Die Ausstellung sollte mit Zeitzeug*innen, verschiedenen Kooperationspartner*innen und umfangreichem Archivmaterial, aber mit wenig Personal und einem insgesamt kleinen Budget umgesetzt werden. Die Mitarbeiter*innen an dem Projekt wurden gefragt, welche Risiken sie in dem Projekt sehen. Die Tabelle, siehe Abbildung 5.5-3, zeigt mögliche Risikoszenarien mit ihren Auswirkungen auf Ziele, Zeit und Kosten (auf einer Skala von 0-3) und der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit (in Prozent) sowie möglichen vorbeugenden und Eventual-Maßnahmen.

Praxistipp: Die Projektleitung sollte sich zu Beginn mit allen Projektbeteiligten zusammensetzen und mögliche Risiken oder Bedenken formulieren. Dabei helfen auch Erfahrungen aus vergangenen Projekten.

> Mehr zur Kick-off-Veranstaltung erklärt das Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, **Abschnitt 3.1.5.**

3.5.4 Information

Um die Einhaltung der Pläne im laufenden Projekt überprüfen zu können, benötigt das Controlling zunächst Informationen. Das Controlling stellt sicher, dass ihm Informationen, insbesondere quantifizierbare Daten, zur Verfügung gestellt werden und bereitet diese Informationen dann systematisch auf.

Bereitstellung wichtiger Informationen durch Berichte

Das Controlling sammelt selbst Informationen, teilweise können die Informationen aber auch aus entsprechenden Fachabteilungen (zum Beispiel der Finanzbuchhaltung) kommen. Zur Bereitstellung von Informationen an das Controlling dient u.a. das betriebliche Berichtswesen, auch Reporting genannt. Grundsätzlich kann es sinnvoll sein, die Berichtspflichten im Team festzulegen. So kann jedes Teammitglied zu festgelegten Berichtszeitpunkten

- seinen Arbeitsfortschritt in den jeweils delegierten Arbeitspaketen mitteilen,
- das Erreichen von Meilensteinen melden, aber auch
- Verzögerungen mitteilen (je nach Zuständigkeit und Verantwortlichkeit) oder
- wenn sie oder er eine (Teil-)Budgetverantwortung hat, beispielsweise über die IST-Ausgaben innerhalb der jeweiligen Budgetkompetenz (zum Beispiel Film-Lizenzen) berichten.

Aufbereitung von Informationen

Aufgabe des Controllings ist es, diese Informationen aufzubereiten. Es kann etwa alle Ausgaben in einer Tabelle eintragen und den Budgetpositionen in der Kostenplanung zuordnen, es kann die Arbeitsfortschritte in den Arbeitspaketen in der Zeitplanung ergänzen, erreichte Meilensteine markieren oder anhand des Arbeitsfortschritts abschätzen, ob die angestrebten Ergebnisse der Ausstellung erreicht werden. So bleiben stets alle Informationen zum magischen Dreieck (Ergebnisse, Zeit und Kosten) im Blick. Eine Zusammenfassung der verarbeiteten Informationen in einem Projektstatus enthält vor allem die Abweichungen vom Projektverlauf und den jeweiligen Stand des Projektfortschritts.

3.5.5 Analyse und Kontrolle

Planung ergibt nur Sinn mit Kontrolle. Durch das kontinuierliche Aufzeigen des IST-Standes in den Steuerungsgrößen (Ergebnisse, Zeit und Kosten) kann das Controlling die Einhaltung der Pläne kontrollieren.⁷⁹ Auf Basis der aufbereiteten Informationen erfasst und analysiert das Controlling Abweichungen. Sie stellen nicht automatisch ein Problem dar, vielmehr sind Abweichungen erwartbar, weil kaum ein Projekt genau nach Plan verläuft. Es geht jedoch darum frühzeitig zu ermitteln, an welcher Stelle Abweichungen entstehen und zu bewerten, ob diese akzeptabel sind oder nicht. Verändern sich beispielsweise die Kosten einer Budgetposition stärker nach oben oder unten als die Richtlinien der Fördermittelgeber*innen es erlauben oder droht das Gesamtbudget überschritten zu werden, sind Maßnahmen zu ergreifen, um Ergebnisse, Zeit und Kosten auch unter veränderten Bedingungen weiter einhalten bzw. erreichen zu können. Dazu vergleicht das Controlling regelmäßig den SOLL- und den IST-Zustand und kontrolliert ggf. die Auswirkungen von Steuerungsmaßnahmen.

Controlling läuft ideal, wenn SOLL- und IST-Werte übereinstimmen. In aller Regel wird es aber zu Abweichungen kommen. Gründe für Abweichungen können vielfältig sein und ziehen Auswirkungen auf die drei zu steuernden Parameter des magischen Dreiecks nach sich. Zu den zahlreichen möglichen Gründen gehören zum Beispiel inhaltlich-kuratorische Änderungen, die Mehrkosten verursachen, Verschiebungen innerhalb der geplanten Kosten durch die fehlende Zusage eines Förderers, Engpässe hinsichtlich der Zeit aufgrund der Erkrankung von Mitarbeiter*innen, Behebung von Havarien (zum Beispiel Wasserschaden, Sturmschaden, Brand, Ausfall von Infrastruktur) usw. Eine genaue Betrachtung der Abweichungsursachen ist immer sinnvoll, beispielsweise als Erfahrungswert für zukünftige Projekte.⁸⁰

Für die Abweichung von den SOLL-Werten der Planung kann es Toleranzbereiche geben, die zuvor bestimmt werden sollten. So sind oftmals für die Verwendung von Fördermitteln Abweichungen im Kostenplan bis zu 20 Prozent erlaubt, erst bei einer

⁷⁹ Behringer, Stefan: Controlling, Wiesbaden 2018, S. 6, hier übertragen auf die Ausstellungsarbeit.

⁸⁰ Vgl. Rump, Oliver: Controlling für Museen. Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement, 2 Bände, Dissertation, Hamburg 1999, S. 340–343.

größeren Abweichung ist Rücksprache zu halten. Diese Toleranzbereiche müssen zu Projektbeginn bekannt sein. In der Zeitplanung können Puffer vorgesehen werden, sodass bei Verzögerungen nicht sofort nachgesteuert werden muss. Für die angestrebten Ergebnisse wird mitunter eine Größenordnung bestimmt, zum Beispiel fünf bis zehn Begleitveranstaltungen durchzuführen. Wird ein solcher Korridor über- oder unterschritten, muss gegengesteuert werden.⁸¹

3.5.6 Steuerung und Koordinierung

Auf Basis von Planung, Information, Analyse und Kontrolle wird die Einhaltung eines festgelegten Kurses überprüft. Mit dem letzten Element des Regelkreises, der Steuerung und Koordinierung, ist es möglich, den Kurs auf künftiges Handeln hin zu regulieren.

Welche Maßnahmen stehen zur Verfügung?

Welche konkreten Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden, ist abhängig von der spezifischen Situation und der jeweiligen Abweichung vom Soll-Wert und auch davon, wie stark die Abweichung ist. Im Risikoportfolio können mögliche, besonders projektgefährdende Abweichungen aufgezeigt und Maßnahmen vorformuliert sein, die bedarfsweise implementiert werden können. Dies betrifft aber nur besondere Projektrisiken und erfasst nicht alle im Projekt auftretenden Abweichungen.

Grundsätzlich stehen dem Controlling die Parameter des „magischen Dreiecks“ als Stellschrauben zur Verfügung. Diese drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Verschiebt sich etwa die Zeit, hat dies Auswirkungen auf die Kosten und die Ergebnisse.

Es können Maßnahmen ergriffen werden, die dazu beitragen, die Pläne einzuhalten. Darüber hinaus können aber auch die Pläne entsprechend einer neuen Situation angepasst werden, soweit dies im Rahmen geltender Verträge, Finanzdeckel usw. zulässig und möglich ist.

Maßnahmen können in folgenden Bereichen liegen, die alle Auswirkungen auf Zeit, Kosten und das Erreichen der Projektziele haben:

- Kapazitätsvergrößerung: Wird die Zeit knapp, kann die Kapazität der Arbeitsleistung vergrößert werden. Dafür können mehr interne oder externe Mitarbeiter*innen hinzugezogen werden.
- Aufwandsreduzierung: Um Zeit oder Kosten zu sparen, kann der Aufwand reduziert werden, zum Beispiel indem nach technisch einfacheren Lösungen gesucht wird, etwa für den Vitrinenbau.
- Reduktion des Leistungsumfangs: Die gewünschten Ergebnisse werden angepasst. Je nach Zielstellung können so zum Beispiel die Ausstellungsfläche, die Zahl der Begleitveranstaltungen, die Zahl der gezeigten Interviews mit Zeitzeug*innen, der Eröffnungstermin usw. angepasst werden.

81 Ebd. S. 338.

- Produktivitätserhöhung: Da die Arbeitsleistung auch einen Zeitfaktor darstellt, kann es erforderlich sein, die Produktivität zu erhöhen. Dazu kann etwa die Kommunikation verbessert werden oder die Projektleitung findet Wege, die Motivation der Mitarbeiter*innen zu erhöhen.

Jede eingesetzte Maßnahme hat Auswirkungen auf das Projekt und wird sich daher auch im Controlling niederschlagen. Innerhalb des Regelkreises im Controlling aus Planung, Information, Kontrolle und Steuerung muss das Controlling also auch den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen überprüfen und zum Beispiel feststellen, ob eine Kapazitätsvergrößerung dazu geführt hat, dass der Zeitplan wieder eingehalten werden kann.

Praxisbericht: In dem oben genannten Praxisbeispiel, dem Ausstellungsprojekt „Helden im Wilden Osten“, dauerte es deutlich länger als erwartet, passende Interview-Termine mit Zeitzeug*innen zu finden, die für die Ausstellung gefilmt werden sollten. Der Zeitplan konnte nicht eingehalten werden. Wie wurde nachgesteuert?

- Um die Zeit wieder aufzuholen, sollte zunächst der zu bewältigende Arbeitsumfang reduziert werden, indem weniger Zeitzeug*innen in der Ausstellung zu Wort kommen sollten als ursprünglich geplant. Das hätte aber Auswirkungen auf die Ergebnisse gehabt, in denen eine Mindestanzahl von Interviewpartner*innen genannt war und wurde daher verworfen.
- Tatsächlich wurde stattdessen die Arbeitsleistung erhöht, indem die Termine flexibler gehandhabt wurden und Interviewpartner*innen zum Beispiel auch in den Abendstunden interviewt wurden. Das hatte höhere Kosten als Auswirkung, weil mehr Mitarbeiter*innen eingesetzt, Überstunden bezahlt und Kamerateams zusätzlich gebucht werden mussten. Diese Mehrkosten mussten innerhalb des Gesamtbudgets eingespart werden.

Controlling als Schaltstelle im Projekt: Koordinierung von Prozessen

Da das Controlling permanent Ergebnisse, Zeit und Kosten des Ausstellungsprojekts in den Blick nimmt, ist es mit allen Abläufen und Prozessen des Projekts verknüpft, hat also „klammernde Funktion“⁸². Das umfasst sowohl interne Prozesse innerhalb der eigenen Institution, vor allem die Abläufe des Controllings selbst, sowie externe Prozesse, etwa in der Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmer*innen für die Gestaltung oder den Ausstellungsbau. Grundsätzlich muss das Controlling dafür sorgen, dass die zuständigen Mitarbeiter*innen zum richtigen Zeitpunkt die benötigten Informationen bereitstellen und dass die Projektleitung notwendige und geeignet aufbereitete Informationen aus dem Controlling erhält.

Das Controlling muss dabei zahlreiche Faktoren berücksichtigen. Einige Beispiele, bis in welche Details der Prozesse das Controlling involviert ist:

- Das Controlling muss den richtigen Zeitpunkt für wichtige Arbeitsschritte innerhalb des Ausstellungsprojekts planen und überprüfen. Das umfasst alle Aufgaben im Projekt und ist insbesondere dann kritisch, wenn externe Vorgänge betroffen sind, etwa bei der Pressearbeit, dem Marketing oder den Ausschreibungen für den Ausstellungsbau (hier sind auch vergaberechtliche Vorgaben und damit zusammenhängende Zeiträume zu berücksichtigen) usw.

82 Ebd. S. 8 und 327.

- In der Zeitplanung und -kontrolle sind Urlaubs- und Krankheitszeiten einzubeziehen.
- Das Controlling muss im Einsatz von Finanzmitteln die Nebenbestimmungen von Fördermittelgeber*innen, Bestimmungen aus Verträgen mit Sponsor*innen oder auch die AGB von Geschäftspartner*innen berücksichtigen. Das betrifft zum Beispiel Mittelverwendungsfristen oder auch die erlaubten maximalen Abweichungen vom bewilligten Kostenplan.
- Das Controlling muss Chancen und Risiken des Outsourcings von Prozessen abwägen, um entscheiden zu können, ob damit die Projektziele effizient erreicht werden. Ist zum Beispiel eine Werkstatt im Museum vorhanden, ist zu überlegen, welche Ausstellungsbauten die Mitarbeiter*innen im Haus umsetzen können und welche an eine Schreinerei vergeben werden müssen. Einerseits werden Projektleitung und Team mit jeder Vergabe nach außen entlastet, andererseits geht ein Stück weit die Kontrolle über die Vorgänge verloren und es entsteht womöglich ein höherer Kommunikationsaufwand.

Ein vollumfassendes, professionelles Controlling erfordert betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Davon sollte man sich als Projektleitung eines Ausstellungsprojekts aber keinesfalls entmutigen lassen. Denn einige Methoden des Controllings können auf einfache Weise umgesetzt werden. Dazu gehören das Erstellen von Plänen, das Reporting, einfache Soll-Ist-Vergleiche, die Analyse von Abweichungen sowie die Erfolgskontrolle von durchgeführten Maßnahmen. Davon profitiert jedes Ausstellungsprojekt, indem Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und behoben werden können.

Fazit

Das Controlling dient der Planung, Information, Kontrolle und Steuerung des Projektes. Zentral im Ausstellungsmanagement werden dazu Informationen gesammelt und so kanalisiert, dass sie zur Entscheidungsgrundlage werden können. Im weiteren Verlauf werden die Vorgaben aus der Projekt-Planung permanent überprüft, also die Parameter des „magischen Dreiecks“: Ergebnisse, Zeit und Kosten. Durch diese Kontrolle kann die Projektleitung beurteilen, wie das Projekt zu steuern ist, wie also die gewünschten Ergebnisse erreicht, Termine und Fristen eingehalten und Budget und Personalressourcen nicht überstrapaziert werden. Die Ressourcen, über die ein Museum verfügt, können so effizient und zielführend eingesetzt sowie böse Überraschungen und kostenintensive Fehlentwicklungen vermieden werden.

Controlling ist, kurz gesagt, ein Instrument des Projektmanagements, um zu jedem Zeitpunkt im Projekt den Überblick darüber zu behalten, inwieweit die Planungen des Projektes eingehalten werden. Es liefert der Projektleitung wichtige Informationen, um das Projekt zu steuern und Risiken entgegenwirken zu können.

3.6 Qualitätsmanagement

Wie Standards Ausstellungsvorhaben zum Erfolg verhelfen können

Claudia Kamensky und Antje Borrmann

Das Qualitätsmanagement, vornehmlich aus dem Industrie- und medizinischen Bereich bekannt, kann auch für Kulturbetriebe – insbesondere zur Verbesserung von Ausstellungen – ein sinnvolles Instrument sein, um die Prozess- und Ergebnisqualität zu steigern.

Mit dem Qualitätsmanagement verbunden sind zwei wichtige Normen, die einerseits Grundlagen und Begriffe definieren und andererseits Mindestanforderungen beschreiben. Der Qualitätsbegriff als solcher wird in der aktuell gültigen Norm zum Qualitätsmanagement, DIN EN ISO 9000:2015-11, als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“ definiert. Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen seitens der Kund*innen, des Gesetzesgebers, der Behörden oder auch der eigenen Institution entspricht. Im Musemskontext geht es darum, wie sehr Ausstellungen nach geltenden Normen⁸³ erarbeitet und produziert werden und auf die Bedürfnisse der Besucher*innen reagieren. Die wohl bedeutendste Norm des Qualitätsmanagements, die DIN EN ISO 9001, definiert die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System), siehe Abbildung 3.6-1.

- die Einordnung der Organisation in ihren Kontext (Stakeholder) und das Festlegen des Anwendungsbereiches des Qualitätsmanagements,
- die Führung und Verpflichtung, d.h. das Bekenntnis der Geschäftsführung zum Qualitätsmanagement (Qualitätsziele, Qualitätspolitik, Rollen und Befugnisse in der Organisation),
- die Planung von Qualitätszielen und Änderungen,
- das Definieren von Ressourcen, welche für die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des QM-Systems bereitstehen müssen (Personal, Infrastruktur, Prozessumgebung, Wissen der Organisation, Kompetenz und Bewusstsein sowie Kommunikation und das Lenken dokumentierter Informationen),
- die betriebliche Planung und Steuerung von Produkten und Dienstleistungen inkl. der Entwicklung neuer Produkte,
- die Bewertung der Leistung (extern durch Abfrage der Kundenzufriedenheit, intern durch sogenannte Audits),
- die Managementbewertung sowie
- die Verbesserung (Korrekturmaßnahmen).

83 Beispielsweise wären für den Musemskontext als Normen, Gesetze und Richtlinien hier zu nennen: DIN ISO 18040-1:2010-10, Barrierefreies Bauen - Planungsgrundlagen - Teil 1: Öffentlich zugängliche Gebäude, wie etwa Museen; Kulturgutschutzgesetz vom 31. Juli 2016 (BGBl. I S. 1914), das zuletzt durch Artikel 40 des Gesetzes vom 20. November 2019 (BGBl. I S. 1626) geändert worden ist; ICOM (Hg.): ICOM Guidelines for Loans, Paris 1974.

Diesen Anforderungen hat eine Organisation zu genügen, um die individuell ermittelten und geplanten Qualitätsziele zu kontrollieren, zu steuern und weiterzuentwickeln.

Zusammengefasst soll das Qualitätsmanagement in Institutionen wie Museen dazu beitragen, Verbesserungen an den Prozessen oder Produkten wie Ausstellungen herbeizuführen, indem das Verständnis der Prozesse gefördert, die Steuerung der Prozesse optimiert und die erforderliche Kommunikation gestärkt werden.

Das Qualitätsmanagement verschafft Organisationen nicht nur einen Überblick über ihre Struktur, ihr Umfeld, ihre Stakeholder und Risiken. Es standardisiert zudem die wichtigsten wiederkehrenden Prozesse und Abläufe, definiert Verantwortlichkeiten und Schnittstellen, blickt auf interne und externe Informations- und Kommunikationsflüsse, bringt Klarheit über Dokumente hinsichtlich ihrer Inhalte und Aktualität und regelt die fortwährende Überprüfung der Festlegungen zur Sicherung der Qualität. Es zielt im Kern darauf, dass Organisationen möglichst effektiv und effizient arbeiten. Das heißt, es kann Museen dabei helfen, die richtigen Dinge (effektiv) mit dem geringsten Aufwand (effizient) zum Erreichen eines bestimmten Ziels zu tun und damit wirtschaftlicher zu agieren, was allein im Sinne der Nachhaltigkeit nicht hoch genug zu bewerten ist. Die Einführung eines QM-Systems ist deswegen auch eine strategische Entscheidung und muss von der Betriebsleitung bzw. von der Museumsleitung initiiert, gelenkt und durchgesetzt werden.

Dieses Kapitel behandelt folgende Aspekte im Zusammenhang von Ausstellungsmanagement mit dem Qualitätsmanagement:

- Was Ausstellungsmanagement mit Qualitätsmanagement zu tun hat
- Elemente des Qualitätsmanagements übertragen auf Ausstellungsprojekte
- Der Weg zu Standards im Ausstellungsmanagement

3.6.1 Was Ausstellungsmanagement mit Qualitätsmanagement zu tun hat

Wie die vorliegende Handreichung demonstriert, greifen Museumsmitarbeiter*innen im Ausstellungsmanagement in der Regel auf Methoden und Instrumente des Projektmanagements zurück. Nach einschlägiger Definition zeichnen sich Projekte im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit aus, deren Merkmale insbesondere die zeitliche Befristung, finanzielle und personelle Begrenzungen, neuartiger und/oder komplexer Charakter des Vorhabens, interdisziplinäre Teamzusammensetzungen sowie eine projektspezifische Organisation sind.⁸⁴ Begrenzte Verfügbarkeit der Ressourcen, abteilungsübergreifende Strukturen und komplexe Vorgänge sind im Ausstellungsmanagement bekannte Größen. Und dennoch gehören das Vorbereiten und Durchführen von Ausstellungen zum laufenden Geschäft eines Museumsbetriebs.

Unter dem Aspekt der Einmaligkeit, wodurch sich Projekte von Routineaufgaben abheben, stellen Ausstellungsvorhaben eines Museums keine Projekte im klassischen

⁸⁴ Vgl. Motzel, Erhard: Projektmanagement Lexikon. Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards, Weinheim 2010, S. 156-157.

Sinn dar. Bestimmte Prozesse und Abläufe kehren wieder, müssen deswegen nicht ständig neugestaltet werden und können unter den Gesichtspunkten des Qualitätsmanagements betrachtet werden. Daneben tritt die Tatsache, dass sich das Projekt- und Qualitätsmanagement in einem wesentlichen Punkt überschneiden. Bei dem einen wie dem anderen geht es darum, die Arbeitsabläufe und den Ressourceneinsatz so zu gestalten, dass die (Qualitäts-)Ziele unter vorgegebenen Rahmenbedingungen bestmöglich erreicht werden können, mithin um eine effektive und effiziente Arbeitsweise. Im Projektmanagement wird dieses zentrale Ansinnen im sogenannten magischen Dreieck „Ergebnisse, Zeit und Kosten“ sichtbar, (siehe hierzu auch Kapitel 3.5 Operatives Controlling).

Auf Museen übertragen heißt das, dass beide Management-Systeme darauf hinarbeiten, die oftmals sehr knapp zur Verfügung stehenden finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen optimal einzusetzen, damit publikumsorientierte Ausstellungen unter Einhaltung normativer Vorschriften bei einem verantwortungsvollen Umgang mit dem Museumsgut präsentiert werden können. So finden sich bestimmte Elemente wie beispielsweise Festlegungen zur Zusammenarbeit (u.a. Organigramm, Zuständigkeiten, Kommunikation, Berichtswesen, Schnittstellen etc.), die Risikobetrachtung, die Stakeholderanalyse oder Ablaufpläne im Projekt- wie Qualitätsmanagement wieder. Das Ausarbeiten der Ausstellungsinhalte oder die Entwicklung der Ausstellungsgestaltung bleiben davon gleichwohl unberührt, weil kreative Prozesse ihrer Natur entsprechend nicht standardisiert werden können.

3.6.2 Elemente des Qualitätsmanagements übertragen auf Ausstellungsprojekte

Zusammengefasst verfolgt das Qualitätsmanagement im Ausstellungsbereich vorrangig folgende Ziele:

- die Steigerung einer effektiven und effizienten Arbeitsweise vor dem Hintergrund des magischen Dreiecks „Ergebnisse, Zeit und Kosten“
- das Herstellen von Transparenz der Arbeitsprozesse und -strukturen
- die Verbesserung der internen und externen Kommunikation
- die Stärkung der Mitarbeitermotivation
- die Verringerung des individuellen Arbeitspensums
- das Befolgen behördlicher oder gesetzlicher Vorgaben
- das Sicherstellen von besucherorientierten Ausstellungen von hoher Qualität
- die Intensivierung der Besucherbindung

Das Qualitätsmanagement fordert Museen auf, standardisierbare Prozesse zu definieren mit dem Ergebnis Flussdiagramme vorzulegen, die

- den Ablauf eines Prozesses mit dem auslösenden Ereignis als Input, dem Prozessergebnis als Output sowie einzelnen Schritten und Abhängigkeiten darstellen,
- die für den Prozess erforderlichen Dokumente mit ihren Inhalten definieren,

- die Rahmenbedingungen und verbindliche Dokumente wie beispielsweise Leitlinien oder Richtlinien sowie geltende Vorschriften und Normen nennen,
- die Schnittstellen zu anderen Abteilungen klären und
- die Verantwortlichkeiten festlegen.

Darüber hinaus ermöglicht Qualitätsmanagement, Risiken zu identifizieren, die entweder auf den Prozess einwirken bzw. sich daraus ergeben sowie Kennzahlen zu bestimmen, anhand derer überprüft wird, wie effektiv und effizient der Prozess läuft und die dem ständigen Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus)⁸⁵ unterliegen.

Derartige Standards haben, wie bereits erwähnt, nicht nur auf das magische Dreieck des Projektmanagements positive Effekte. Vor allem erleichtern sie jedem Mitwirkenden, nötige Arbeitsschritte schnell zu erfassen, den Kommunikations- und Informationsbedarf zu überblicken, wesentliche Schnittstellen zu vergegenwärtigen, interne wie externe Anforderungen zu berücksichtigen und rechtzeitig benötigte Ressourcen zu aktivieren.

Praxisbericht: Im Sinne der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit hat die Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH den Prozess von der Ausstellungsidee zur Umsetzung in mehrere Teilprozesse unterteilt. Folgende Teilprozesse sind betrachtet worden:

- der Weg von der Ausstellungsidee zur Umsetzung
- der Weg zum Ausstellungskonzept
- der Leihverkehr
- der Kunsttransport
- der Ausstellungsauf- und -abbau

> Anhang
Beispielhaftes
Flussdiagramm
Leihverkehr

Von einem im Sinne des Qualitätsmanagements verstandenen qualitätsvollen Ausstellungsmanagement profitieren nicht nur alle Beteiligten, für die eine gut vorbereitete Ausstellung eine gewisse Verbindlichkeit herstellt, einen Orientierungsrahmen bietet und Sicherheit schafft, was bestenfalls in Vertrauen mündet und damit die Mitarbeitermotivation stärkt. Auch die Prozess- und Ergebnisqualität und damit die Wirtschaftlichkeit eines Museums können gesteigert werden.

Abschließend soll ein essentieller Gegenstand des Qualitätsmanagements hervorgehoben werden. Dem Qualitätsmanagement geht es nicht nur darum, Qualität durch Standards herzustellen. Ihm inhärent ist eine konstruktive Fehler- und damit Lernkultur, die in Organisationen etabliert, gestärkt und ausgebaut werden kann, falls noch keine vorhanden sein sollte. Erfahrungsgemäß nimmt sich das Ausstellungsteam aus verschiedenen Gründen am Ende eines Ausstellungsprojekts nicht immer genügend Zeit, das realisierte Projekt und die erzielten Ergebnisse zu evaluieren, um daraus zu lernen.

> Wie Feedbacks zu einer Lernkultur beitragen können, wird im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, **Abschnitt 3.1.7**, erläutert. Mehr Informationen zum Thema Evaluation gibt es im Kapitel Evaluation, **Abschnitt 3.7.6**.

Besonders relevant wird das ausbleibende Projektlernen dann, wenn in Folgeprojekten vergangene Probleme oder Fehler wieder auftreten und Ressourcen

85 PDCA ist das Grundprinzip des Qualitätsmanagements und beinhaltet einen Zyklus von vier Phasen: Plan (planen), Do (tun), Check (prüfen), Act (handeln). Dahinter verbirgt sich eine sich ständig wiederholende Verbesserungsschleife, um Produkte, Dienstleistungen und auch Organisationen fortlaufend zu verbessern.

verbrauchen, die für andere Dinge hätten eingesetzt werden sollen bzw. zusätzlich aufgewendet werden müssen – das magische Dreieck gerät aus dem Gleichgewicht. Aus der Perspektive der Nachhaltigkeit gewinnt das Qualitätsmanagement deswegen eine besondere, strategische Relevanz. Die obligatorische Erfahrungssicherung und das Aus-Fehlern-Lernen ermöglichen der Organisation, individuelles Wissen zu kollektivieren und zu sichern und damit die Qualität zu verbessern. Da im Qualitätsmanagement in der Regel alle drei Jahre die sogenannte Revision durchgeführt wird, bei der die Abläufe und Anforderungen auf einen Prüfstand gestellt und ggf. an veränderte Rahmenbedingungen oder Erkenntnisse aus dem Projektlernen angepasst werden, ist das Qualitätsmanagement deswegen auch keine starre Angelegenheit, wie Standards auf den ersten Blick vermuten lassen. Im Gegenteil, es muss anpassungsfähig sein, damit es zu einem hilfreichen Instrument für die Verbesserung der Ausstellungsqualität wird. Hierfür sorgt der bereits erwähnte PDCA-Zyklus.

Praxistipp: Als Leitfaden im Sinne des Qualitätsmanagements bietet sich das Erstellen eines individuell auf die jeweilige ausrichtende Institution ausgerichteten Ausstellungsmanagement-Handbuchs an, in dem die Planung und Durchführung von Ausstellungen innerhalb einer Organisation systematisch und verbindlich geregelt werden, wobei die Dokumente des Qualitätsmanagements dessen Kernbestandteile sind. Damit fungiert das Handbuch zugleich als wertvoller Wissensspeicher. Mögliche Fragestellungen könnten sein:

- Wie muss ich in meiner Organisation vorgehen, um andere von meiner Ausstellungsidee zu überzeugen und einen Projektauftrag zu erhalten?
- Wie plane ich ein Ausstellungsvorhaben und was muss ich dabei beachten?
- Welche normativen Vorgaben (von der Organisation, von Behörden oder dem Gesetzgeber) muss ich beachten?
- Welche Planungsunterlagen muss ich erstellen?
- Welche Abteilungen sind betroffen und worin liegen deren Aufgaben im Ausstellungsprojekt?
- Welche generellen Schnittstellen muss ich beachten?
- Wie kann ich bestimmte Prozesse und Abläufe besonders effektiv und effizient gestalten?
- Wie halte ich mein Ausstellungsprojekt für jeden Mitwirkenden transparent?
- Welche Dokumente müssen wie archiviert werden?
- Welche Aspekte müssen in der Phase „Projektlernen“ in jedem Fall ausgewertet werden?

Letztlich hängt das Gelingen eines Ausstellungsvorhabens wesentlich von den spezifischen Gegebenheiten einer Institution ab, weshalb jedes Haus zu seiner eigenen Lösung finden muss. Berücksichtigt werden müssen auf jeden Fall die Unternehmenskultur, die organisatorische und technische Infrastruktur, die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse, die Mitarbeiter*innenanzahl, die vorhandenen Expertisen, die materiellen Voraussetzungen, die verfügbaren Finanzmittel und Zeitkapazitäten und nicht zuletzt die individuell entwickelten Ziele.

Mit einem Ausstellungsmanagement-Handbuch kann etwa ein Museum die notwendigen Anforderungen, Aufgaben und Abläufe klären und sich zugleich der Möglichkeiten, aber auch der Grenzen seines Tuns bewusst werden, indem es seine Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abgleicht und anpasst.

3.6.3 Der Weg zu Standards im Ausstellungsmanagement

Das Erstellen der Qualitätsmanagement-Unterlagen ist ein einmaliger, aber zeitintensiver Vorgang im Workshop-Format. Um von Beginn an eine transparente Vorgehensweise zu leben, ist es empfehlenswert, alle die Kolleg*innen zu Workshops einzuladen, die mit Ausstellungsvorhaben unmittelbar in Berührung stehen und/oder über ein umfangreiches Erfahrungswissen verfügen. Das betrifft vor allem Häuser mit einem größeren Mitarbeiter*innenstab. Dabei gilt, je diverser die Gruppe zusammengesetzt ist, also je mehr Perspektiven aus verschiedenen Abteilungen eingebunden werden, umso besser wird die Qualität der festgelegten Standards. Wenn die Workshop-Teilnahme freiwillig ist, melden sich erfahrungsgemäß die Kolleg*innen zurück, die intrinsisch motiviert sind. Für einen zielführenden, ergebnis- und diskursorientierten Prozess kann das von großem Vorteil sein. Denn das muss an dieser Stelle betont werden: Das Erarbeiten von Standards stellt in der Regel eine zusätzliche Arbeitsaufgabe dar, die nicht einfach so jedermann erfüllen will. Zugegeben, die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist ein pragmatischer Ansatz. Will man nicht nur die intrinsisch motivierten, sondern alle Kolleg*innen einbeziehen und die Teilnahme verpflichtend machen, sollte das mögliche Auftreten von Widerständen bei der Zeitplanung einkalkuliert werden. Es empfiehlt sich, die Gründe der Ablehnung zu hinterfragen und den Mehrwert des Qualitätsmanagements für die eigene Arbeit nochmals zu verdeutlichen.

Um den Diskussionen und dem Erfahrungsaustausch während der Erstellung standardisierter Vorgaben genügend Raum zu lassen, sollte die Dauer der Workshops großzügig geplant werden. Je nach Komplexitätsgrad eines zu betrachtenden Prozesses kann ein ein- bis mehrtägiger Workshop angebracht sein.

Praxisbericht: Bei den Staatlichen Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH hat beispielsweise die Optimierung des Prozesses Ausstellungsplanung zwei Workshop-Tage beansprucht, während für den Prozess Leihverkehr ein halber Workshop-Tag gebraucht wurde. Die Zeitdifferenz erklärt sich dadurch, dass der Prozess Ausstellungsplanung wesentlich mehr Diskussionsstoff in sich barg als der Leihverkehr.

Begleitet werden sollten die Workshops im besten Fall durch eine mit den Anforderungen des Qualitätsmanagements vertraute Moderation. Die Workshop-Ergebnisse sollten selbstverständlich allen Kolleg*innen präsentiert werden, die von den Vorgaben in irgendeiner Weise betroffen sind. Kritische Rückmeldungen oder Ergänzungen sollten unbedingt geprüft und ggf. berücksichtigt werden, damit die Regelungen auch von den Kolleg*innen akzeptiert werden, die an den Workshops nicht teilgenommen haben. Als letzter Schritt ist die Freigabe und Anweisung durch die Verantwortlichen absolut notwendig, um sicherzustellen, dass das Kollegium die Regelungen tatsächlich befolgt.

Folgender Ablauf empfiehlt sich für die Erstellung der Qualitätsmanagement-Unterlagen:

1. Identifizierung der wichtigsten Prozesse, Abläufe und Festlegungen, die für eine Standardisierung geeignet sind
2. Planung der Workshops (je Prozess ein Workshop)
3. Durchführung der Workshops mit folgendem Ablauf
 - I. Ist-Betrachtung: Wie läuft der Prozess aktuell ab?
 - a. Was läuft gut?
 - b. Was läuft schlecht?
 - c. Welche Abteilung oder welche*r Mitarbeiter*in ist von dem Prozess betroffen?
 - d. Welche Dokumente werden gebraucht?
 - e. Welche Schnittstellen gibt es?
 - f. Wie stellen sich die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse dar?
 - g. Wo gibt es welche (wiederkehrenden) Probleme oder Fehler und wodurch werden sie verursacht?
 - II. Soll-Betrachtung: Wie kann der Prozess optimiert werden?
 - a. Welches Ereignis löst den Prozess aus (= Input)?
 - b. Welches Ergebnis hat der Prozess (= Output)?
 - c. Müssen Abläufe, Dokumente, die Einbindung der Mitarbeiter*innen, Schnittstellen oder Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Sinne der Verbesserung geändert werden?
 - d. Wie können die Ursachen für (wiederkehrende) Probleme oder Fehler gelöst werden?
 - e. Welche Dokumente oder Unterlagen können standardisiert werden?
 - f. Welche Risiken bestehen?
 - g. Welche Kennzahlen sind sinnvoll?
4. Darstellung der Workshop-Ergebnisse in Form eines Flussdiagramms und Erstellung erforderlicher organisatorischer Festlegungen (auch Arbeitsanweisungen), die die Rahmenbedingungen, in denen die Prozesse eingebettet sind, schaffen (= Unterlagen des Qualitätsmanagements)
5. Feedback aus dem Kollegium einholen und ggf. Anpassung der Unterlagen
6. Freigabe der Unterlagen durch die Verantwortlichen, damit werden die Unterlagen zu sogenannten gelenkten und damit verbindlichen Dokumenten
4. Aufnahme der Unterlagen in die Übersicht aller gelenkten Dokumente eines Hauses

Praxistipp: Die Skepsis im Kulturbereich gegenüber Qualitätsmanagement-Standards ist hoch. Um von vornherein auf eine breitenwirksame Akzeptanz unter den Kolleg*innen zu treffen, sollten nicht nur die Bedeutung, der Mehrwert und die Anforderungen des Qualitätsmanagements von Beginn an herausgestellt und transparent kommuniziert werden. Die Verantwortlichen müssen vollumfänglich hinter dem Vorhaben stehen, denn am Ende müssen Standards von oben durchgesetzt werden, wenn sie befolgt werden sollen.

Während der Prozessbetrachtung sollte sich jedes Haus, unabhängig von Größe, Mitarbeiterzahl oder Budgetrahmen, die Frage nach der Aufwand-Nutzen-Relation stellen. Nicht jedes Ausstellungsvorhaben bedarf gleich vieler Ressourcen und auch der Komplexitätsgrad der Ausstellungsorganisation und -strukturierung kann variieren. Von daher bietet es sich an, bei den Prozessdarstellungen zwischen Ausstellungsvorhaben zu differenzieren. Nach welchen Kriterien dies erfolgt, muss jedes Haus in Anbetracht seiner spezifischen Gegebenheiten (Ressourcen, Leitbild, Sammlung, Bildungsauftrag, Einzugsgebiet, Reichweite etc.) selbst bestimmen. Ausstellungsvorhaben lassen sich nach zeitlichem, personellem und/oder finanziellem Aufwand und Zielstellung mit Richtlinien für die Anforderungen an die Ausstellungsplanung, -organisation und -strukturierung kategorisieren, um ein ausgeglichenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu erreichen.

Praxisbericht: Die Staatlichen Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH kategorisiert ihre Ausstellungsprojekte auf der Grundlage inhaltlicher bzw. konzeptioneller Anforderungen nach dem zur Verfügung stehenden Ausstellungsbudget und der Konzeptionslaufzeit. Es gibt insgesamt vier Kategorien: A-, B-, C- und D-Projekte, die einen unterschiedlichen Ressourcenaufwand erfordern. Während in die A- und B-Kategorie große Ausstellungsvorhaben mit einem abteilungsübergreifend agierenden Projektteam und einer Vorbereitungszeit von mindestens zwei Jahren fallen, zählen kleine Projekte in die C- und D-Kategorie, die von einem kleinen Ausstellungsteam am Standort kurzfristig bzw. in weniger als zwei Jahren mit einem wesentlich kleineren Budget realisiert werden. Die Prozessbeschreibungen des Qualitätsmanagements spiegeln das in der Weise, als für A- und B-Projekte höhere Anforderungen an das Ausstellungsmanagement gestellt werden als für C- und D-Projekte.

> Anhang
Beispiele für
Flussdiagramme
Ausstellungsplanung
AB-Projekte und
CD-Projekte

Fazit

Prozesse aus Sicht des Qualitätsmanagements zu analysieren, hat zwei wesentliche Vorteile: Es reduziert den Arbeitsaufwand bei wiederkehrenden Vorgängen und Aufgaben und es integriert bislang eher unberücksichtigte, aber wichtige Aufgaben in das Aufgabenspektrum des Ausstellungsmanagements. So kann beispielsweise im Zuge der Prozessklärung und Anforderungsdefinition die Besucherorientierung gestärkt werden, indem Evaluationen als eine Anforderung bei der Ausstellungsvorbereitung und -umsetzung implementiert werden. Wie eingangs erwähnt, zeichnet sich die Qualität eines Hauses dadurch aus, inwiefern es ihm gelingt, auf die Bedürfnisse seiner Besucher*innen einzugehen. Für ein Museum kann sich das Qualitätsmanagement zu einem Motor seiner Publikumsorientierung entwickeln. Daneben fördert das Qualitätsmanagement die Transparenz und Kommunikation in einem Kulturbetrieb, was sich auf alle Beteiligte positiv auswirkt.

3.7 Evaluation

Was Evaluation in Ausstellungsprojekten leisten kann

Monika Weyer

Wer eine publikumsorientierte Ausstellung plant, kommt an Evaluation nicht vorbei. In jeder Projektphase kann sie unterstützen: die Vorab-Evaluation in der Initiierungs- oder Planungsphase, die formative Evaluation während der Realisation der Ausstellung sowie die summative und die Weiterentwicklungs-Evaluation nach der Eröffnung. Damit ergeben sich Möglichkeiten, Besucher*innen partizipativ an der Ausstellungsentwicklung zu beteiligen und damit die Sichtweisen und Wünsche der zukünftigen Nutzer*innen zu integrieren. Je nach Aufgabenstellung lässt sich eine Evaluation auch mit Nichtbesucher*innen, Expert*innen und Interessengruppen durchführen. Adressaten einer Evaluation können ferner die Mitarbeitenden sein: zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und um für künftige Ausstellungsprojekte zu lernen.

Nora Wegner⁸⁶ liefert überzeugende Argumente für den Einsatz von Evaluation und Besucherforschung, denn sie:

- „ermöglichen einen externen, unabhängigen Blick,
- helfen Fehler zu vermeiden,
- entdecken Potenziale und helfen Geld an der richtigen Stelle einzusetzen,
- decken Besuchsbarrieren auf,
- ermöglichen Partizipation und Bürgerbeteiligung,
- unterstützen die Entwicklung und die Verbesserung des Museums,
- helfen zielgerichtete Entscheidungen zu treffen,
- liefern Argumentationshilfen,
- können Zielerreichung und Wirkungen belegen und
- führen dennoch nicht zu rein populären Angeboten und treffen nicht endgültig die Entscheidungen.“

Folgende Aspekte werden in diesem Kapitel erläutert:

- Einschätzung von Bedarf und Umfang
- Die Besucherstrukturdaten als Basisinformation – was ist schon bekannt?
- Die Vorab-Evaluation als ergiebige Informationsquelle
- Die gezielte Verbesserung von Ausstellungsmodulen durch formative Evaluation
- Summative Evaluation als Gesamtbewertung der Ausstellung
- Die Weiterentwicklungs-Evaluation – phasenübergreifend und vielfältig

86 Wegner, Nora: Museumspublikum in den Fokus. In: Standbein Spielbein, Nr. 109, Heft 1, 2018, S. 107.

Hinweis: Weiterführende Informationen zu den Evaluationsformen, den Methoden und der Durchführung einer Evaluation inkl. Praxisbeispiele sind zu finden in: Munro, Patricia; Siekierski, Eva; Weyer, Monika; Pyhel, Thomas (Hg.): Wegweiser Evaluation – von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis; München 2009.

3.7.1 Einschätzung von Bedarf und Umfang

Bereits in der Initiierungsphase ist zu entscheiden, wann und in welchem Umfang während des gesamten Ausstellungsprojekts eine Evaluation vorgesehen werden soll. Notwendige zeitliche und finanzielle Ressourcen sind dafür vorzuhalten.

Insbesondere ist zu klären:

- Welche Informationen liegen bereits über die Besucher*innen vor? Sollen die Besucherstrukturdaten erhoben werden? Möglicherweise kann dies im Zuge einer Vorab-Evaluation erfolgen, darüber hinaus auch bei einer summativen Evaluation.
- Will das Museum das Publikum oder externe Gruppen in den Entwicklungsprozess einbeziehen oder will es von den Besucher*innen Informationen über ihren Bezug zum Thema gewinnen und Anregungen für die Konzeption erhalten, sollte es in der Planungsphase eine Vorab-Evaluation durchführen.
- Sind in der Ausstellung aktivierende Stationen (analog oder digital) wie zum Beispiel ein Experiment oder ein Quizspiel vorgesehen, kann man diese in der Realisierungsphase mittels einer formativen Evaluation optimieren.
- Nach Eröffnung der Ausstellung bietet sich eine summative Evaluation zur Erfolgskontrolle an, ferner – im Sinne einer Weiterentwicklungs-Evaluation – eine Nachbetrachtung im Hinblick auf kleine Änderungen an der Ausstellung.
- Immer empfehlenswert und vergleichsweise wenig aufwendig ist eine Weiterentwicklungs-Evaluation, um im Team mittels mehr oder weniger formalisierter Verfahren aus den Erfahrungen im Projekt zu lernen.

Die Evaluation kann vom Team selbst oder von externen Evaluators*innen übernommen werden. Für die Beauftragung von externen Evaluators*innen wird sich ein Museum entscheiden, wenn die Kapazitäten oder die Kenntnisse fehlen, um selbst eine Evaluation durchzuführen. Auch im Falle einer Erfolgskontrolle wird ein Museum Externe beauftragen, um einer Betriebsblindheit zu begegnen und um glaubwürdige Ergebnisse präsentieren zu können. Dagegen können Untersuchungen während der Planungsphase oder die Erhebung von Besucherstrukturdaten ebenso wie viele Verfahren der Weiterentwicklungs-Evaluation auch vom Museum selbst durchgeführt werden. Ebenso sind Mischformen denkbar, zum Beispiel indem man zur Beratung oder für Teilleistungen externe Experts*innen hinzuzieht.

Je nach Verfahren, Fragestellung oder den Rahmenbedingungen ist der Aufwand für eine Evaluation sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Studien mit einigen 100 oder auch mehr Befragten bis zu qualitativen Methoden mit nur wenigen Personen. Was angemessen ist, muss jeweils speziell festgestellt werden. Als Zeitrahmen für eine Evaluation sollten unbedingt mehrere Wochen eingeplant werden, bei umfangreichen Untersuchungen auch ein halbes Jahr oder länger.

Der Ablauf stellt sich für eine Erhebung mithilfe von Fragebögen oder mit standardisierten Interviews folgendermaßen dar:

- Festlegung des Untersuchungsziels
- Festlegung der Stichprobe (Umfang und Kriterien für die zu Befragenden)
- Entwicklung eines Frage- bzw. Interviewbogens
- Pretest und Überarbeitung des Fragebogens
- Instruktion der Interviewer*innen, Vorbereitung der Erhebung im Museum
- Datenerhebung
- Dateneingabe und Kontrolle
- Datenanalyse
- Dateninterpretation und Aufbereitung von Grafiken und Tabellen
- Abschlussbericht
- Schlussfolgerungen

Allen Verfahren, also auch Workshops, ist gemein, dass am Anfang die Festlegung des Untersuchungszieles vorzunehmen ist und am Ende eine Dokumentation steht, nicht zuletzt als Grundlage für Schlussfolgerungen des Teams.

Gleichgültig ob extern oder intern und egal in welchem Umfang: Die vorgesehene Evaluation muss im Zeitplan wie auch im Kostenplan berücksichtigt werden. Insbesondere müssen Kapazitäten reserviert werden, um die Ergebnisse zu reflektieren und in die Planung einfließen zu lassen.

Hinweis: Weder ein geringer Etat, ein enger Zeitplan noch eine dünne Personaldecke sollten Gründe sein, um auf eine Evaluation zu verzichten. Beispiele dafür, wie sich mit relativ geringem Aufwand – „klein und fein“ – eine Evaluation durchführen lässt, enthält der Artikel *Museumspublikum in den Fokus* von Nora Wegner⁸⁷ und ferner das Buch *Wegweiser Evaluation – von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis*⁸⁸, jeweils unter den Praxisbeispielen den verschiedenen Evaluationsformen zugeordnet.

3.7.2 Die Besucherstrukturdaten als Basisinformation – was ist schon bekannt?

Noch vor der eigentlichen Konzeption ist in der Initiierungsphase zu prüfen, welche Kenntnisse über die Besucher*innen vorliegen. Sind die Besucherstrukturdaten bekannt? Sie sind hilfreich für die Festlegung der Zielgruppen der Ausstellung.

Aus Besucherstrukturdaten gehen u.a. folgende Aspekte hervor:

- Wer sind die aktuellen Besucher*innen?
- Was sind ihre soziodemografischen Merkmale (Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, Beruf)?
- Woher kommen sie?
- Handelt es sich um Stamm-, Mehrfach- oder Erstbesucher*innen?
- Kommen sie allein oder in Begleitung?

87 In: *Standbein Spielbein* Nr. 109, Heft 1, 2018, Seite 106–107.

88 Munro, Patricia; Siekierski, Eva; Weyer, Monika; Pyhel, Thomas (Hg.): *Wegweiser Evaluation – von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis*, München 2009, S. 64–110.

Falls diese Informationen noch nicht vorliegen, können sie im Zuge einer Vorab-Evaluation ermittelt werden, sofern dabei mit Fragebögen oder standardisierten mündlichen Befragungen gearbeitet wird.

Praxistipp: Selbst wenn Besucherstrukturdaten vorhanden sind, kann es sinnvoll sein, diese im Zusammenhang mit einer summativen Evaluation nach der Ausstellungseröffnung zu überprüfen (siehe Abschnitt 5 in diesem Kapitel). So lässt sich ermitteln, ob die neue Ausstellung neue Besucher*innen ansprechen konnte.

3.7.3 Die Vorab-Evaluation als ergiebige Inspirationsquelle

Je nach Planungsstand und Fragestellung kann eine Vorab-Evaluation in der Initiierungs- oder der Planungsphase auch mehrmals erfolgen und muss rechtzeitig abgeschlossen sein, damit die Ergebnisse in die Konzeption einfließen können.

Wenn die Zielgruppe, die Vermittlungsziele und die Kernaussagen der Ausstellung in der Initiierungsphase bestimmt sind, ist der Zeitpunkt gekommen, um Besucher*innen zum Thema der Ausstellung zu befragen und sich durch ihr Feedback inspirieren zu lassen. Auch etwas später kann eine Vorab-Evaluation sinnvoll sein, nämlich wenn das Ausstellungsteam während der Erarbeitung des Feinkonzeptes Antworten auf konkrete Fragen sucht:

- Inwieweit stoßen die vorgesehenen Inhalte beim den Besucher*innen auf Interesse?
- Haben sie über die geplanten Aspekte hinaus spezielle Erwartungen oder Wünsche?
- Welche Alltagsbezüge bestehen zum Thema?
- Welche Vorstellungen oder Bilder verbinden die Besucher*innen mit bestimmten Begriffen?
- Über welche Kenntnisse verfügen sie, welche Missverständnisse oder falschen Vorstellungen sind in Bezug auf das Thema verbreitet?

Eine Vorab-Evaluation kann bei den Projektbeteiligten bewirken, einen neuen Blick auf das Thema zu gewinnen.

Praxisbericht: Für eine Ausstellung für Kinder über ökologische Wohnumfeldgestaltung führte das NaturGut Ophoven noch vor Beginn der Konzeption eine Vorab-Evaluation durch. Dazu wurden Kinder im Alter von 8 bis 14 Jahren mit einfachen Worten dazu befragt, wie sie ihr Wohnumfeld wahrnehmen. Auffällig an den Antworten war eine starke Polarisierung zwischen „schöner Natur“ auf der einen und „störenden versiegelten oder bebauten Flächen“ auf der anderen Seite. Dieses Ergebnis führte das Team zum Motiv des Perspektivenwechsels und brachte es auf die Idee, das Spannungsfeld Mensch – Natur – Technik in den Mittelpunkt zu stellen.

Neben Besucher*innen können als weitere Adressaten auch Nichtbesucher*innen für eine Vorab-Evaluation von Interesse sein, z.B. wenn das Museum ein neues Publikum erreichen möchte. Ferner lassen sich über Stakeholder*innen, Expert*innen, kundige Laien und weitere Gruppen zusätzliche Informationen inhaltlicher Art, etwa zu lokalen Details, gewinnen, ebenso wie Anregungen für neue Ansätze und Aspekte.

Praxisbericht: Letzteres war der Fall bei einer Wanderausstellung der anstiftung in München. Geplant war eine Ausstellung zur Gesundheitsförderung. Hier führte die Vorab-Evaluation dazu, nicht Gesundheitsthemen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern stattdessen das Thema vom Begriff Schönheit aus anzugehen. Die Ausstellung hieß dann auch Verflixte Schönheit.

Methodisch kommt ein sehr breites Spektrum infrage. Da es bei einer Vorab-Evaluation darum geht, das Publikum in Bezug auf das Ausstellungsthema kennenzulernen und mit ihm ins Gespräch zu kommen, werden bevorzugt qualitative Verfahren wie mündliche Befragungen und Gruppengespräche angewandt. Aber auch partizipative Methoden sind ein guter Weg, um auf neue Ideen zu kommen. Auf diesem Feld bieten sich dem Team reichlich Möglichkeiten, mit Blick auf das Vorhaben gezielt zu experimentieren, beispielsweise in Form von Workshops oder museums-pädagogischen Aktionen.

Praxistipp: Eine Möglichkeit zur Beteiligung von Besucher*innen besteht darin, ihnen die Gelegenheit zu geben, sich in Workshops kreativ mit Sammlungsstücken auseinanderzusetzen, die in der Ausstellung eingesetzt werden sollen. Für das Ausstellungsteam kann es erhellend sein, die Gedanken und Perspektiven der Teilnehmenden in Erfahrung zu bringen und so die eigene Vorstellung über die Ausstellungsobjekte zu erweitern.

Inzwischen arbeiten immer mehr Museen mit dem Personas-Verfahren. Es basiert auf empirischen Daten des Publikums und/oder generellen Erkenntnissen aus der Besucherforschung zur Besuchsmotivation und mündet in eine Reihe unterschiedlicher Besucherinnentypen, die mit individuellen Steckbriefen ausgestattet sind. Diese Personas können es aufgrund ihrer Anschaulichkeit Museen erleichtern, ihre Angebote auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen auszurichten.

Quantitative Methoden wie Fragebögen, die ausgelegt oder verteilt werden, sind dagegen weniger erfolgversprechend, da sie nur vorgegebene Antwortmöglichkeiten zulassen. Sie kommen bei eng gefassten Fragen, die sich in Listen abfragen oder mit ja und nein beantworten lassen, wie beispielsweise auch bei Besucherstrukturdaten, zum Zuge.

Praxistipp: Eine Vorab-Evaluation sollte zumindest teilweise von Teammitgliedern selbst durchgeführt werden, um mit Besucher*innen direkt ins Gespräch zu kommen. Das erhöht das Gespür für das Publikum und stärkt die Motivation, die Ausstellung optimal für sie zu planen. Auch für die Teambildung ist die gemeinsame Ausrichtung auf die Besucher*innen nicht zu unterschätzen.

3.7.4 Die gezielte Verbesserung von Ausstellungsmodulen durch formative Evaluation

Eine formative Evaluation dient vor allem dazu, einzelne Ausstellungsmodule bereits im Entwicklungsprozess zu verbessern. Überprüfen lässt sich zum Beispiel:

- Art und Weise der Bedienung und Verständlichkeit von aktivierenden Stationen
- Vermittlung der Botschaft von Ausstellungsmodulen
- Anschaulichkeit von Grafiken und Schaubildern
- Verständlichkeit von Fachbegriffen

Dafür werden in den meisten Fällen Testversionen wie zum Beispiel Prototypen, Mock-ups oder Entwürfe von Grafiken, Symbolen oder Texten angefertigt, um sie einer Reihe von Besucher*innen vorzustellen. Die Testpersonen befassen sich damit selbstbestimmt, nach Lust und Laune. Dabei werden sie vom Evaluator oder von der Evaluatorin beobachtet. Anschließend werden sie systematisch zu ihren Eindrücken, den vermittelten Informationen und ihrer Kritik befragt. Das Ausstellungsteam kann die formative Evaluation selbst übernehmen. Auf Basis der ausgewerteten Ergebnisse wird das Modul überarbeitet. In der Regel verhandeln die Kurator*innen, Vermittler*innen und Gestalter*innen gemeinsam, wie das Modul angepasst werden kann und welche Änderungen vorgenommen werden sollen. Im Bedarfsfall wird eine weitere Testrunde durchgeführt. Bevor die Werkplanung für den Ausstellungsbau durch die hauseigene Werkstatt oder ausführende Firmen oder die Satzarbeiten für die Ausstellungsgrafik gestartet werden, müssen die Ergebnisse der formativen Evaluation in die Entwurfsplanung oder das Layout der Grafik eingeflossen sein.

Praxisbericht: Da das Landeszentrum für erneuerbare Energien Mecklenburg-Vorpommern (Leea) für seine neue Dauerausstellung Ressourcenkammer Erde zahlreiche interaktive Ausstellungsmodule vorsah, wurde eine formative Evaluation beauftragt. In einem ersten Schritt besprachen die Gestalterin und die Evaluatorin die Entwürfe der Ausstellungsmodule, um sie ggf. zu optimieren. Für einige Exponate wurden bereits bei diesem Gespräch bessere Lösungen gefunden. Für Tests mit Besucher*innen wählten sie fünf Stationen aus. Die anschließende zweitägige formative Evaluation im Leea beschränkte sich schließlich auf die Untersuchung der Verständlichkeit verschiedener Grafiken und Symbole für eine Spielstation sowie auf zwei Quizstationen. Bei allen getesteten Stationen resultierten aus der Auswertung der Tests teilweise grundlegende Änderungen und letztlich eine deutliche Verbesserung.

3.7.5 Die summative Evaluation als Gesamtbewertung der Ausstellung

Bei vielen Projekten, die mithilfe von Fördermitteln ermöglicht werden, wird eine summative Evaluation verlangt. Aufgaben einer summativen Evaluation können sein:

- Nachweis der Zielerreichung und Rechenschaftslegung gegenüber Stiftungen und anderen Geldgeber*innen
- Ermittlung der Wirkung der Ausstellung auf das Publikum
- Bewertung der Ausstellung durch die Besucher*innen
- Erkenntnisse für zukünftige Ausstellungen

Nebenbei lassen sich Hinweise auf dringende Nachbesserungen ableiten. Zusätzlich kann eine summative Evaluation genutzt werden, um Besucherstrukturdaten zu erheben und um Aspekte abzufragen, die im Hinblick auf das Marketing von Interesse sind, wie:

- Was ist der Anlass für den Besuch?
- Wie haben die Besucher*innen von der Ausstellung erfahren?

Wie bereits ausgeführt wurde, wird die Vergabe der summativen Evaluation an externe Evaluator*innen unbedingt empfohlen. Sie ist vergleichsweise aufwendiger als eine Vorab- oder formative Evaluation. Dabei werden üblicherweise Fragebögen an

100 bis einige 100 Besucher*innen ausgegeben oder online zur Verfügung gestellt oder es werden – besser noch – Interviews durchgeführt, die auch qualitative Fragen gestatten. Als Ergänzung kann eine Publikumsbeobachtung vorgenommen werden.

Praxistipp: Eine summative Evaluation sollte dringend durch moderierte Workshops mit Mitarbeiter*innen begleitet werden, um daraus ggf. unmittelbare Mängel zu beheben und für künftige Projekte zu lernen.

3.7.6 Die Weiterentwicklungs-Evaluation – phasenübergreifend und vielfältig

Eine Weiterentwicklungs-Evaluation dient – ganz im Sinne des Begriffs – der Weiterentwicklung des Museums. Sie befasst sich u.a. mit folgenden Fragestellungen:

- Was lässt sich aus dem Projekt folgern, um die Zusammenarbeit im Team bei künftigen Vorhaben zu optimieren?
- Was lässt sich aus Publikumsreaktionen für künftige Ausstellungen lernen?
- Gibt es Zugangsbarrieren und wie können sie beseitigt werden?
- Erreicht das Museum mit seinen Ausstellungen die Wirkung, die es in Bezug auf sein Leitbild erzielen will?
- Was kann die Einrichtung tun, um in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen zu werden?
- Wie lässt sich die Einrichtung besser in der Region verankern?⁸⁹

Für die Förderung der Zusammenarbeit des Projektteams bei laufenden oder für künftige Projekte eignen sich:

- Feedback-Runden mit dem Ausstellungsteam für eine reibungslose Zusammenarbeit: Sie können ab der Planungsphase beginnen und werden im Kapitel Kommunikation und Teamentwicklung, Abschnitt 3.1.7, beschrieben.
- Workshop zur Projektnachbesprechung: Dabei steht die Verbesserung der internen Zusammenarbeit und ggf. der Kommunikation mit Externen im Vordergrund, um daraus für künftige Projekte zu profitieren. Er kann nach Abschluss des Projekts in ähnlicher Weise ablaufen wie der im vorangegangenen Praxistipp beschriebene Workshop. Für Workshops hat sich das folgende Vorgehen bewährt: Zuerst stellt der Evaluator oder die Evaluatorin den Museumsmitarbeiter*innen – aus dem Ausstellungsteam und den Abteilungen Besucherservice, Technik, Handwerk, Wissenschaft sowie Bildung und Vermittlung – und/oder weiteren Verantwortlichen wie der Museumsleitung, der Geschäftsführung und/oder kommunalen Entscheidungsträger*innen die Evaluationsergebnisse detailliert vor. Anschließend wertet die Runde die Ergebnisse gemeinsam aus und analysiert zunächst die Stärken der Ausstellung. Sie hält fest, welche Strategien zukünftig im Hinblick auf neue Vorhaben beibehalten oder ausgebaut werden sollen. Es schließt sich eine Betrachtung der Schwächen an,

89 Vgl. Munro, Patricia; Siekierski, Eva; Weyer, Monika; Pyhel, Thomas (Hg.): Wegweiser Evaluation – von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München 2009, S. 100.

die dann nach Dringlichkeit und Aufwand bewertet und priorisiert werden. Dabei können auch Aspekte zur Sprache kommen, die über die Ausstellung hinausgehen, wie die Ausschilderung oder das Angebot der Cafeteria. Da zu diesem Zeitpunkt üblicherweise nur noch kleine Korrekturen an der Ausstellung vorgenommen werden können, sollte die Sitzung in erster Linie dazu dienen, den Fokus auf künftige Projekte zu lenken.

- Mitarbeiterbefragung: Ebenfalls mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit kann einer Projektnachbesprechung eine Mitarbeiterbefragung vorangestellt werden. Dies erfolgt mithilfe von Fragebögen, die in Abhängigkeit von der Situation im Team auch anonym ausgefüllt werden können.

Fazit

Evaluation bietet die Chance, das Publikum in den Prozess der Konzeption und Gestaltung einzubinden und so die Ausstellung auf die Besucher*innen zuzuschneiden. Hierzu ist eine Vorab-Evaluation besonders zu empfehlen. Evaluation kann verhindern, dass die Ausstellung am Publikum vorbeigeplant wird. Entsprechend ist sie als eine Maßnahme der Qualitätssicherung für das Produkt Ausstellung und den Prozess der Ausstellungsentwicklung und -umsetzung zu verstehen, deren zeitliche und finanzielle Investition sich lohnt. Voraussetzung für das Gelingen ist, dass die Evaluation gut vorbereitet wird und dass die Ergebnisse ausgeschöpft und berücksichtigt werden

**ANHANG
LITERATUR
IMPRESSUM**

Anhang

zu Abschnitt 2.1 und 2.2.2	Übersicht Vom Grobkonzept zum Feinkonzept
zu Abschnitt 2.1.5	Checkliste zur Erstellung einer Exponatliste
zu Abschnitt 2.2.1	Checkliste zur Analyse eines Ausstellungsraums
zu Abschnitt 2.2.1	Vorlagen für die Erfassung von Ausstellungselementen
zu Abschnitt 2.2.2	Übersicht zu Angaben für die Objektdokumentation und Beispiel für ein Exponatdatenblatt
zu Abschnitt 2.2.2	Vorlage für ein Drehbuch
zu Abschnitt 2.3.2	Vorlage für ein Protokoll für die Vor-Ortbegehung
zu Abschnitt 2.2.7 und 2.4.1	Beispiel für einen Ablaufplan Eröffnung
zu Abschnitt 3.1.2	Vorlagen für Protokolle in Kurz- und Langform
zu Abschnitt 3.1.2	Übersicht Kommunikationspartner*innen, -formen und -ziele
zu Abschnitt 3.1.5	Vorlagen für Ablauf und Einladungsschreiben zu einer Kick-off-Veranstaltung
zu Abschnitt 3.1.6	Vorlage für einen Projektauftrag
zu Abschnitt 3.3.7	Vorlage für einen Kosten-/Ausgaben- und Finanzierungsplan
zu Abschnitt 3.4.8	Checkliste mit ausführlichen Erläuterungen zu Ausschreibungsunterlagen
zu Abschnitt 3.6.2	Beispielhaftes Flussdiagramm Leihverkehr
zu Abschnitt 3.6.3	Beispiele für Flussdiagramme Ausstellungsplanung AB-Projekte und CD-Projekte

	Grobkonzept	Feinkonzept
Titel	Arbeitstitel	Ausstellungstitel (ggf. in Prüfung)
Thema der Ausstellung	Kurze und prägnante Beschreibung der Grundidee der Ausstellung bzw. Hauptthese	Geschärfte Hauptthese in Form eines Abstracts
Ausstellungsort	Bestimmung des Ortes und der Größe	Zugänglichkeit, Infrastruktur, technische Daten
Relevanz	Bedeutung und Nutzen für die Institution und Gesellschaft: warum ist die Ausstellung wichtig und notwendig?	
Rahmenbedingungen	Institutionelle, ggf. politische, gesellschaftliche Rahmenbedingungen	
Beteiligte, Kooperationen	Auftraggeber*in, Projektteam, notwendige Kompetenzen und personelle Ressourcen, Identifizieren von Stakeholdern, Kooperationspartner*innen, Interessengruppen	Nennung von Verantwortlichkeiten im Team mit Funktionsdiagramm, vertragliche Vereinbarungen mit benannten Kooperationspartner*innen
Ziele	Ziele, definiert für unterschiedliche Arbeitsbereiche wie beispielsweise Regeln und Standards, Controlling und quantitativ messbare Ziele, Vermittlungsziele und Möglichkeiten der Besucherforschung	
Zielgruppe(n)	Zielgruppe(n) mit Lebensweltbezügen, Bedürfnissen und Bedarfen. Vorab Analyse Besucherstrukturdaten/(Nicht-)Besucher*innen-Strukturdaten und/oder Vorab-Evaluation	Einfließen empfohlener Maßnahmen aus Vorab-Evaluationen oder den Besucherstrukturdaten mit Entscheidungen über Formate und Vermittlungsstrategien
Vermittlungsziel(e)	Bezüglich Wissen und Verständnis, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Werten, Kompetenzen (vgl. Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, DMB, 2020)	Didaktische Ansätze und Methoden, Prinzipien der Arbeit mit Objekten (vgl. Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, DMB, 2020)
Kernaussagen	Zentrale Kernaussage(n) der Ausstellung	Kernaussagen einzelner Bereiche oder Abschnitte, die in Beziehung zu den zentralen Kernaussagen der Ausstellung stehen
Inhalte	Konzeptionelle Leitlinien: Themen, Kernfragen/-aussagen	Ausstellungsrundgang inkl. Erzählbogen (roter Faden) und ausdifferenzierter Themenabfolge (Kernaussage pro Themenbereich)
Exponate	Leitexponate (auch Wunschexponate oder exemplarische Exponate) und Starten von ersten Leihanfragen	Vervollständigung der Exponatdokumentation inkl. restauratorischer Vorgaben und notwendiger Maßnahmen, Alternativobjekte (Leihanfragen, Klären der Bedingungen des Leihverkehrs)
Informationen in Text, Bild, Medien und Aktivierenden Stationen	Erste Ideen für Bilder, Infografiken oder Kartenmaterial, Medien oder aktivierende Stationen	Gliederung der Informationen, Definieren von Textebenen, Grafiken/Infografiken, Medieneinsatz und aktivierender Formate
Präsentation und Gestaltung	Beschreibung der Gestimmtheit des Raums, der Atmosphäre, die in der Ausstellung erzeugt werden soll	Formulierung eines Gestaltungskonzepts und Definition wesentlicher Gestaltungsmerkmale
Teilprojekte	Ideen für Programme, weiterführende Online-Angebote, Publikationen	Exemplarische Vorstellung von Bildungs- und Begleitprogrammen, Online-Angeboten und Veranstaltungen oder Publikationen
Ergänzende Unterlagen	Zusammentragen aller relevanten Rahmenunterlagen	

Angaben in einer ersten Exponatliste

Themenbereich, wenn bereits zuordenbar

Eindeutige Bezeichnung des Objekts

Angaben zur Objektkategorie:
Plakat, Fotografie, Skulptur, Krug, Gürtelschnalle, Tierpräparat, Abguss etc.

Vorhanden oder verfügbar bzw. Desiderat:
Im Bestand der Sammlung / Name der leihgebenden Institution oder Person / Desiderat

Inventarnummer, wenn bekannt

Wichtigkeit des Objekts in der Ausstellung:
Leitobjekt / Objekt / Tastobjekt / Requisit

Alleinstellungsmerkmal bzw. Besonderheit:
Seltenheit / Symbolwert / Dokumentation o.a.

Ästhetische Wirkung
Groß o. klein / Farbe, Buntheit, sw / flach o. dreidimensional / dynamisch o. eher statisch / ...

Besondere Anforderungen an die Präsentation:
sicherheitstechnische Anforderungen / konservatorische Bedingungen (Licht/Klima)

Angaben zur Provenienz

Sonstige Anmerkungen

Verweise auf Quellen oder Dokumente

Vorlage für eine Exponatliste in Tabellenform

Thema / Nr.	Ident.-/ Inv.-Nr.	Exponat	Foto	Priorität	Datierung	Funktion/ Aussage	Höhe (cm)	...
02.03. 2002	2019/086	Demonstrationsplakat Fridays for Future: „Uns steht das Wasser bis zum Hals!“	Foto einfügen oder Bezeichnung und Speicherort	Leitexponat	2019	Historischer/ symbolischer Wert	49	...
...

Analyse Ausstellungsraum

- **Lage und Erreichbarkeit** des Ausstellungsraums im Museum, wenn möglich Übersichtsplan im Grundriss mit Beschreibung von nahe gelegenen Facilities wie Lastenaufzug, WC, Garderobe o.a.
- Angaben zur **Geometrie** des Ausstellungsraums: Grundfläche, Raumhöhe, Stützenraster, Unterzüge etc. Wichtig: aktueller, maßstabsgerechter Grundriss, zusätzlich Schnitte, Ansichten o.ä.
- Beschreiben vorhandener **Barrieren** wie beispielsweise
 - Schwellen (> 2 cm) und steile Rampen (> 6 %),
 - schlechte Lichtverhältnisse,
 - schlechte Hörsamkeit von Räumen
 - Gefahrenstellen z.B. durch nicht ausreichend rutschhemmende Bodenbeläge, Vorspringen von Bauteilen
- Beschreibung der **Oberflächenqualitäten** inkl. Farb- und Materialangaben für Boden, Decke und Wände, möglichst mit eindeutig zuordenbaren Fotografien
- Angaben zur **Statik**, insbesondere zur Tragfähigkeit von Boden und Decke
- Angabe zum **Brandschutz**:
 - Art und Anzahl der maximal nutzenden Personen
 - Flucht- und Rettungswege (möglichst im Grundriss eingezeichnet)
 - Art und Menge von möglichen Brandlasten sowie Auflagen hinsichtlich Brandschutzklassen für einzubringende Baumaterialien
 - Vorhandensein technischer Einrichtungen z.B. Feuerlöscher, Brandmeldeanlage, Rauchabzug, Feuer-/Rauchmelder etc.
- Angaben zur **technischen Gebäudeausrüstung**:
 - Elektro: Steckdosen, Stromschienen, Beleuchtungssystem
 - Vorhandene Netzwerktechnik, LAN und W-LAN, Beacons etc.
 - Klima-/Lüftungsanlage mit Verortung von Kanälen für Zu- und Abluft
 - Verortung und Maße von Heizkörpern oder anderer technischer Anlagen
 - Sicherheitstechnische Bedingungen z.B. Alarmanlage, Diebstahlsicherungen, Schließen und Öffnen von Türen und Fenstern
- Angaben zum **Licht**:
 - Tageslicht: Fenster mit Angabe der Besonnung, Brüstungshöhen und des vorhandenen Lichtschutzes
 - Kunstlicht: Beleuchtungssystem (z.B. Typen und Anzahl der vorhandenen Strahler), wenn möglich: Deckenspiegel mit eingezeichnetem Schienensystem
- Ggf. Auflagen seitens **Denkmalschutz** und Angaben zu erlaubten Befestigungsarten an Boden, Decke, Wänden (z.B. Bohrungen erlaubt ja/nein)
- Angaben zu vorhandenen **konservatorischen Bedingungen**:
 - Klimaprotokoll oder sonstige regelmäßig durchgeführte Messungen von Temperatur und Luftfeuchte
 - Angaben zu passiven und aktiven Klimatisierungsmöglichkeiten in vorhandenen Vitrinen möglichst mit Typenbezeichnung bzw. Angabe des Leistungsvermögens
- Angabe zu sonstigen **spezifischen Besonderheiten**

Anlieferung/Abtransport

- Beschreibung des **Anfahrtsweges** (Eignung für welche LKW-Größe) bis zum Entladeort
- Beschreibung aller **Transportwege** inkl. Maßangaben (WICHTIG: lichtet Maß an engsten Stellen für Breiten- und Höhenangaben bei Türen, Treppen, Durch- bzw. Einfahrten, Aufzügen; Prozentangabe von Steigungen bei Rampen)
- Angaben zu **Be-/Entlademöglichkeiten**: überdacht/nicht überdacht, Bodenbeschaffenheit etc.
- Angaben zur Benutzbarkeit von **Fahrstühlen** bzw. **Lastenaufzügen** inkl. Maße (Tür- und Kabinenmaß) und zulässiger Tragfähigkeit
- Anzahl und Art der **Türen** sowie ggf. Angaben zu vorhandenen Sicherheitssystemen o. Alarmanlagen
- Angaben zu Räumen für die **Lagerung** von Verpackungen sowie Zwischenlagerung von Mobiliar und Ausstellungselementen oder mögliche **Abstellflächen**
- Beschreibung der **Bedingungen (konservatorisch, sicherheitstechnisch und statisch)** für die Anlieferung und Zwischenlagerung von Objekten

Ausstellungselemente wie Vitrinen, Sockel, Mobiliar oder Präsentationshilfen															
Bestandsnr.	Art/ Kurzbezeichnung	Material	Höhe (mm)	Breite (mm)	Tiefe (mm)	Zustand	Handling	Brand-schutz	Besondere Ausstattung	Herstellerangaben	Wiederverwendbarkeit	Pläne/Detailangaben	Standort	Foto	
#5501a	Haube	8 mm VSG Weißglas	1000	1600	800	Schrammen am unteren Rand		B1	nein	Eigenbau	ja	Nicht vorhanden	Materiallager	Fotonr. im Ordner XY	
#6501a	Pultvitrine	8 mm VSG /Metall	1200	1200	600	Schrammen im Sockelbereich	Rollbar, feststellbar	B1	Passiv Klimatisierbar	Marke Typ XY	ja	s. Datenblatt		Fotonr. im Ordner XY	
#5501b	Sockel	Metall	600	1600	800	okay		A2	nein		ja	Nicht vorhanden		Fotonr. im Ordner XY	
#5501c	Sockel	MDF	600	1600	800	okay		B2	nein		Ja, Umgestaltung möglich	Nicht vorhanden		Fotonr. im Ordner XY	
P001	Podest	Nussbaum	800	400	200	okay		B3	-	Keine	Ja	Planordner AP01/203	Materiallager	Fotonr. im Ordner XY	
Hardware für mediale Installationen wie AV-Medientechnik															
Bestandsnr.	Art/ Kurzbezeichnung	technische Herstellerdaten	Höhe (mm)	Breite (mm)	Tiefe (mm)	Angeschafft am	Gewährleistung bis	Letzte Wartung am	Softwareversion	Notwendige Aktualisierungen	Nächste Funktionsprüfung				
SC_01-2020	Display	Herstellername/ Typbezeichnung	XXX	XXX	XXX	TT.MM.JJJJ	MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	X.XX.beta	-	TT.MM.JJJJ				
PL_03-2007	Mediaplayer	Herstellername/ Typbezeichnung	XXX	XXX	XXX	TT.MM.JJJJ	MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	X.XX.beta	regelmäßig					
_03-2007	PC-Soundsystem	Herstellername/ Typbezeichnung	XXX	XXX	XXX	TT.MM.JJJJ	MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	X.XX.beta	1 x pro Quartal					
Beleuchtungssysteme bzw. Strahler und Zubehör															
Art (Strahler/ Leuchtmittel)	Typen-nr.	Gehäuse	Drehwinkel	Hersteller	Spezifische Merkmale, Steuerung	Lichtfarbe	Licht	Lichtverteilung	Linse/ Filter/ Folie						
LED-Spot	XXX mini	Schwarz, Aluminiumguss	0°-90° schwenkbar 360° drehbar	XXX	DALL, dimmbar, Casambi Bluetooth, Drehregler an Leuchte	Warmweiß 2700 K	SDCM 3 58 lm/W	Zoom Spot, stufenlos fokussierbar	Spherolitlinse						
LED-Flood	XXX maxi	Weiß - RAL 9002 Kunststoff	0°-90° schwenkbar	XXX	werkzeuglos umrüstbar, schaltbar	Neutralweiß 4000 K	SDCM 2 59 lm/W	Oval Flood	Abblending u. Ovalzeichnerf.						

Hinweise:

Die Angaben zu den Objekten sind in einer Excel-Tabelle oder einem Objekt-Datenbanksystem zu dokumentieren. Sofern ein Datenbank-System existiert, ist es ratsam alle Änderungen und Ergänzungen in das System einzupflegen und nicht in eine daraus generierte Datei, um die Informationen zentral zu sichern und Datenverlust zu vermeiden. Empfehlenswert ist zudem, auf Übertragungsmöglichkeiten zwischen der Datenbank und weiteren genutzten Dateiformaten zu achten.

Ist beispielsweise eine Excel-Tabelle der Ausgangspunkt einer Objektdokumentation, sollten alle Angaben in einzelne Spalten eingetragen werden, dies erleichtert das Übertragen von Daten in Datenbanksysteme und auch das Filtern innerhalb der Excel-Tabelle.

Angaben für die Objektdokumentation	
Projekt	Projektname, Projektnummer, Eröffnung am TT.MM.JJJJ
Themenbereich/Nummer	02.03.2002
Identifikations-/Inventarnummer	2019/086
Exponat	Demonstrationsplakat Fridays for Future: „Uns steht das Wasser bis zum Hals!“
Foto (ggf. Arbeitsfoto)	Foto einfügen oder Bezeichnung und Speicherort
Priorität	Leitexponat
Datierung	2019
Funktion/ Aussage	Historischer/symbolischer Wert
Höhe in cm im ausgestellten Zustand	49
Breite in cm im ausgestellten Zustand	70
Tiefe in cm im ausgestellten Zustand	0,7
Gewicht	105 g
Material(ien)	Bristolkarton, mit Acrylfarben beschriftet
Zustandsbeschreibung (ggf. Schäden, Gebrauchsspuren)	zahlreiche Risse, und Gebrauchsspuren, siehe Zustandsprotokoll
Restauratorische Maßnahmen	Entrahmen, auf Museumskarton montieren
Konservatorische Vorgaben (max. Luxzahl, UVA-, UVB-Schutz, relative Luftfeuchte...)	Klimavitrine, relative Luftfeuchtigkeit: 45-50%, konstant, Temperatur: 18-22 °C, konstant, Lichtwerte: max. 50 Lux max. 3 Monate ausstellen, (gemäß Leihvertrag), Tastschutz, Oberflächenschutz
Sicherheitstechnische Auflagen	Sicherheitsvitrine (ggf. Einbruchmeldeanlage), abschließbare Vitrine/Zylinderschloss, kipp-/sturzsicher Aufstellung
Objekteinrichtung Vorgaben für Objekthandling u. Montagevorgaben	Inventarschild muss am Objekt belassen werden, liegend mit Neigungswinkel 15° (bei Büchern Öffnungswinkel, Zeitvorgaben zum Umblättern), weitere Vorgaben zur Präsentation des Exponats (gemäß Lehrvertrag)
Transportvorgaben	Nur Direkttransport, Beiladungstransport nach Absprache, Kunsttransport ohne Kurier (gemäß Leihvertrag)
Transport durch	Kunsttransport
Kurierbegleitung	ja / nein
Aktueller Standort	Vorbereitungsraum
Aufbewahrung Verpackung	Depot
Leihdauer von	10.10.2021
Leihdauer bis	15.03.2022
Leihgebende Institution/Person	Haus der Geschichte, Bonn
Leihvertrag	abgeschlossen, siehe Ablage
Leihnahme erhalten (Datum)	08.10.2021
Leihnahme Rücktransport (Datum)	10.03.2022
Versicherungswert	200.000,- Euro
Bemerkungen	Pressefoto anfertigen bis TT.MM.JJJJ, < 1 Minute ausleuchten! Siehe Leihvertrag

Drehbuch zur Ausstellung „Der Weltverbesserer“							
Raum	Modul	Element	Thema	Vermittlungsziel / Methode / Wirkung	Exponate inkl. Inventarnr. / Andere Inhalte	Gestalterische Mittel bzw. Inszenierung	Anforderungen an die Präsentation
EG 1	1	BT	Willkommen	Besucher*innen abholen, emotionale Ansprache		Grafiktafel	Logos der Fördermittelgeber*innen (einfarbig! – abzuklären)
OG 1	1.1	ST	Gästebuch und Impressum	Feedback des Publikums einholen		Grafiktafel mit Pultablage und Schreibutensil	Gästebuch im Querformat (DIN A5)
	1.2	G	XY im Kreise der Familie	Lebensnähe, Zeitreise	Foto	Abbildung von XY in Lebensgröße	
OG 2	2	BT	Leben und Wirken von XY	Überschaubare Darstellung aller Lebensstationen auf einen Blick	Weltkarte Ahnentafel/Stammbaum	Grafiktafel	
		Akt	Filme	Dokumentarischer Charakter ist hervorzuheben. Perspektiven differenzieren	Film "Titel1", Dauer: XX min. Film "Titel2", Dauer: XX min. Film "Titel3", Dauer: XX min.	Bildschirm/Projektion mit Auswahlstasten und Startfunktion, Mediaplayer, Audiosystem	Filmaufbereitung: Drehbuch, Schnitt, neue Vertonung bzw. Untertitel, Stromleitung
	2.1	TT	Kindheit in Irgendwo	Erstes dramaturgisches Highlight	Auszug Geburtsregister Schulzeugnis Silberner Löffel	Vitrine mit Objekten	Lichtschutz für Objekte aus Papier oder Faksimile. Konservatorische Anf. Silberner Löffel?
		G	Zitat „Das ganze Leben ist ein ...“		Historisches Foto „Geburtshaus“	Banner	
		AKT	Hörstation		Desiderat: Wunschobjekt		
	2.2	TT	Die Ausbildung zum Weltverbesserer		Abschlusszeugnis	Grafiktafel	Scan im Zentralarchiv anfragen
		G	Zitat „Ich kam, sah und schaute“			Typografie im Raum	Klebefolie oder Projektion?
	2.3	TT	Wirken als Weltverbesserer	Lebensweltbezug v. a. für junges Publikum herstellen		Grafiktafel mit Foto	
		OT	Sich Gehör verschaffen		Klimaschutz-Plakat, 2019	Klimavitrine	Lux-Zahl reduzieren, Exponat-Träger!
	2.4	TT	Leben auf dem Mars	Entdeckergeist und Neugier wecken, Blätter-Buch mit Rätselaufgabe	Abb. Fossilien vom Mars	Grafiktafel mit Karte	
		Akt	Sich verständigen unter Freunden		Wörterbuch	Hands-On	Faksimile anfertigen
	2.5	TT	Die letzten Jahre	Alles hat ein Ende, nur die W... Erinnerungen des Enkels			Klimavitrine!
		OT	Der letzte Spaziergang	Vertiefende Inhalte/ Expertenspur	Spazierstock	Von der Decke abgehängt, ohne Vitrine	Tastenschutz
		Akt	Quellen und Schriften		Schriften von XY Sekundärliteratur	Hands-On	Bücherliste und Ersatzexemplare bevorzugen

Abkürzungen: BT: Bereichstext; TT: Thementext; OT: Objekttext; ST: Sondertext; G: Grafik; Akt: Aktivierende Station (Audio, Video, Multimedia, Hands-On...)

Protokoll für die Vorort-Begehung mit Gestalter*innen, ausführenden Firmen oder eigenen Werkstätten				
Projekt		Projektname, Projektnummer, Eröffnung am TT.MM.JJJJ		
Raumbezeichnung/ Raum-Nr.		Kleine Wechselausstellung / EG/006		
Datum der Begehung		TT.MM.JJJJ, HH:MM		
Anlass		Inaugenscheinnahme der Ausstellungsräume mit ausführender Firma XY, Auftragnehmerin für Ausstellungsbau		
Teilnehmende		Name inkl. Funktion und Kontaktmöglichkeit (TN1) Name inkl. Funktion und Kontaktmöglichkeit (TN2) ... ggf. separate Teilnehmerliste mit Kontaktdaten		
Bauteil	Zustand	Maßnahme	Zu erledigen bis	Betrifft
Boden	Besenrein, okay	-	TT.MM.JJJJ	TN
Wand A	Wenig verschmutzt	Wände überholen, neuer Anstrich Farbe nach Absprache mit Gestalter*in XY/Angabe im LV	TT.MM.JJJJ	TN 3, TN 4
Wand B	Stark verschmutzt			
Wand C	Okay			
Wand D	Rückstände von Objektbefestigungen			
Decke	Okay, Deckenlast unklar	Deckenlast ermitteln	TT.MM.JJJ	TN 1, TN 2
Techn. Ausstattung	Zustand	Maßnahme	Zu erledigen bis	Betrifft
Steckdosen	Alle geprüft. Betriebsbereit	-	-	-
Beamer	Leuchtmittel defekt	Leuchtmittel bestellen	TT.MM.JJJ	TN 1
Möbel	Zustand	Maßnahme	Zu erledigen bis	Betrifft
Vitrine 01	Gut, jedoch leicht verschmutzt	Grundreinigung	TT.MM.JJJJ	TN
Vitrine 08	Gut, einsatzbereit	Einlagerung	TT.MM.JJJJ	TN1
Vitrine 15	Fehlerhafter Beschlag	Zu überholen		TN 1, TN 2
Sockel	Gut, einsatzbereit	Einlagerung	TT.MM.JJJJ	TN1
Hängesystem Decke	Gut	Demontage und Einlagerung von Hängeseilen	TT.MM.JJJJ	
Objekte	Zustand	Maßnahme	Zu erledigen bis	Betrifft
Flugzeugmodelle (aus letzter Ausstellung)	ohne	Demontage von Objekten und Rückgabe an Museumswerkstatt	TT.MM.JJJJ	TN 1, TN 2
Zu benachrichtigen oder zu klären mit		1) Frage zu klären mit Name inkl. Funktion und Kontaktmöglichkeit 2) Thema/Aufgabe delegieren an Name inkl. Funktion und Kontaktmöglichkeit		
Zusammenfassung erforderlicher Maßnahmen/Beschaffungen/einzuholende Genehmigungen		- Demontage von Objekten – Abstimmung und Koordination erforderlich! - Beauftragung Malerarbeiten (-> Rahmenvereinbarung!) - Beschlagarbeiten an Vitrinen durch eigene Werkstatt - Geringe Reinigungsarbeiten		
Datum, Verfasser*in		TT.MM.JJJJ, Name		
Verteiler		Teilnehmende , XY, ...		
Anlage zum Protokoll	Maßstab	Format	Ablage: Papier/digital	
Grundriss	1:50	PDF - DIN A 3	G:\MuseumManual\WA\Begehung-JJJJMMTT	

Ablaufplan Eröffnung - gültig am TT.MM. JJJJ							
Start	Ende	Dauer	Was	Wo	Wer extern / Telefon	Wer intern / Telefon	Hinweise
09:00	10:00	1 Std.	Anlieferung Technik	Vor der Tiefgarage	Firma Tonprofi, Herr Brill, 0188/2344521	Tobias, - 449	Vorher Pylonen entfernen. Schlüssel liegt am Empfang.
10:00	14:00	4 Std.	Aufbau Technik: Bühne, Podeste, Mikrophone	Im großen Saal		Tobias, -449	Firma braucht zusätzlich 1 Kabelrolle! Steht im kleinen Magazin Regal 544
10:00	14:00	4 Std.	Aufbau Stuhlreihen, Stehtische + Hussen, Verteilung Reserviertsschilder 1. Reihe, Garderobe aufstellen	Im großen Saal		Tatjana + Hausdienste -448; -440	
14:00	16:00	2 Std.	Anlieferung Catering	Am Haupteingang	Firma Schnittchen, 05177/89445821	Frank, -441	Evtl. noch die zwei Geschirrwagen aus dem Café nutzen!
14:00			Ankunft Moderator	Empfang + Einfahrt Tiefgarage		Melanie (Empfang), 440, + Frauke (Betreuung) -442	
14:00	15:00	1 Std.	Technikprobe Moderator	Im großen Saal	Herr Spoken, 0157/48563321	Frauke, -442	
16:00			Ankunft Band „Silence“	Empfang	Band Silence, Frau Balua, 0157/3378994	Melanie (Empfang), -440 + Britta (Betreuung), -447	
16:00	17:00	1 Std.	Soundcheck Band „Silence“	Bühne im großen Saal		Britta, -447	
17:00	17:30	0,75 Std.	Eintreffen der Podiumsgäste	Am Haupteingang	Frau Müller, Frau Peter, Herr von Mühlhausen	Melanie (Empfang) – 440	Herr von Mühlhausen braucht den barrierefreien Zugang
Ab 17:30			Einlass für alle				
17:45			Frisches Wasser + Gläser an Rednerpult postieren	Rednerpult		Praktikantin	
BEGINN AUSSTELLUNGSERÖFFNUNG							
18:00	18:15	0,25 Std.	Begrüßung: 1. Direktion Frau Kurzgut 2. Oberbürgermeister Herr Wichtig				
18:15	18:45	0,5 Std.	Einführung in die Ausstellung			Frau Dr. Sielkamp	
18:45	18:55	10 Min	1. Musikeinlage		Band Silence, Frau Balua, 0157/3378994		
18:55	19:00	5 Min	Gäste kommen auf das Podium, kurze Umbau-Phase, Wasser einschenken etc.	Frau Müller, Frau Peter, Herr von Mühlhausen + Kuratorin		Praktikantin + Frauke	Handmikros anschalten!!!
19:00	19:30	0,5 Std.	Podiumsdiskussion				
19:30			Überleitung und Eröffnung Ausstellung				
Ab 19:30			Ausstellungsrundgang, Catering, Hintergrundmusik				

Hinweise:

Das Protokoll wird je Sitzung neu geführt, die Aufgabenliste kann über mehrere Sitzungen fortgeführt werden.

Ergebnisprotokoll - Projektbesprechung						
Projekt	Wechselausstellung XY		Projektnummer	14-2021		
Datum	TT.MM.JJJJ		Ort / Zeit	Museum, 13:00-14:40		
Teilnehmende	Leitende Person, Teilnehmende 1, Teilnehmende 2...					
Protokollverfasser*in	Max Müller					
Verteiler	Teilnehmende und weitere Personen					
Agenda						
Nr.	Themen / TOPs					
1						
2						
...						
Ergebnisse						
Zu 1	Inhalte					
	Ergebnisse, Beschlüsse					
Zu 2	Inhalte					
	Ergebnisse, Beschlüsse					
...	Inhalte					
	Ergebnisse, Beschlüsse					
Aufgaben						
Nr.	Datum der Sitzung	Aufgabe / Offene Fragen	Verantwortliche*r	einzubeziehen (Person + Funktion)	Termin	Status
1						
2						
...						

Hinweise:

Das Protokoll kann an eigene Bedürfnisse angepasst werden. Neue Einträge, Dringlichkeiten oder Verzögerungen sowie wichtige abgeschlossene Vorgänge sollten schnell erfasst und differenziert werden können. Abgeschlossene Vorgänge bzw. Aufgaben oder Themen werden noch ggf. als Überschrift benannt (evtl. mit dem Hinweis auf das Protokoll, in dem das Thema zuletzt inhaltlich behandelt wurde). Ereignisse oder Vorgänge, die mit der Versendung des Protokolls bereits eingetreten und bekanntzumachen sind, können mit dem Hinweis „Nachrichtlich: ...“ aufgenommen werden und evtl. kann eine typografische Kennzeichnung in kursiv hilfreich sein.

Fortlaufende Protokollierung Seite 1 von 3

Protokoll „Jour fixe Projekt-Nr. 14-2021“					
Projekt	Planung und Umsetzung der Wechsausstellung XY - Projekt-Nr. 14-2021				
Besprechung am	30.11.2021 - 13:00 bis 14:40 Uhr - kl. Seminarraum im großen Haus				
Protokoll erstellt am	02.12.2021 - von Max Müller, 0123 456 789, m.mueller@museumXY.de				
Anzahl Seiten	3				
Teilnehmende/Verteiler					
Organisation/Firma, Abteilung/Funktion	Vorname Nachname	Kürzel	Emailadresse	Teilnahme	Verteiler
Museum, Projektleitung	Max Müller	MaMü	m.mueller@museumXY.de	x	x
Museum, Projektassistentz	Michaela Martin	MiMa			
Museum, Restaurierung	Luise Bilderstock	LB	l.bilderstock@museumXY.de	x	x
Museum, Öffentlichkeitsarbeit					
WOW-Design, Projektleitung	Lieschen Schmidt	LiSc	LiS@buerofuerepodesign.de	x	x
WOW-Design, Assistenz	Luise Sauerbruch	LuSa	LuS@buerofuerepodesign.de		x
Kleiner Geldregen Stiftung	Mini Maus	MiMa	MM@kleinergeldregen.com		x
Großer Geldsegen e.V.	Dagobert Duck	DD	DD@GrosserGeldsegen.net		x
<p>Zusammenfassung Projektfortschritt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Initiierungsphase des Ausstellungsprojekts ist abgeschlossen. - Das Projekt befindet sich aktuell am Anfang der Planungsphase. - Der Vergabeprozess für die Leistungen der Ausstellungsgestaltung ist abgeschlossen. Ein Vertrag mit dem Büro WOW-Design wurde geschlossen, Vertragsbeginn ist der 01.02.2022. - Eine Kick-Off-Veranstaltung ist für den 15.02.2022 vorgesehen. - Das Projekt weist aktuell keine/geringfügige/wesentliche zeitliche Verzögerung auf. - Die Eröffnung wurde neu terminiert auf den 01.08.2022, um Kollisionen mit den Veranstaltungen anlässlich der Wallfahrt vom 23.06. bis 05.07. zu vermeiden. - Die am TT.MM.JJJJ definierte Kostenobergrenze wird nach derzeitigem Kenntnisstand nicht/geringfügig/wesentlich überschritten, wobei Mehrkosten in Höhe von X Euro im Bereich von XY und Minderkosten in Höhe von X Euro im Bereich von YZ prognostiziert werden. - Die Finanzierung des Projekts ist nach derzeitigem Kenntnisstand gesichert. - Alle beantragten Finanzmittel sind durch Fördermittelgeber*innen und Haushalt für den Projektzeitraum in Aussicht gestellt bzw. eingestellt worden. - Die Erarbeitung des Feinkonzepts wurde am 13.09.2021 aufgenommen. Arbeitsgrundlage ist das Grobkonzept (Stand 12.09.2021). - Die Leitobjekte für die Ausstellung wurden definiert und potenzielle Leihgeber*innen für Desiderate identifiziert. Voranfragen Leihnahmen sind via Email (13.11.2021) versandt worden. - Zustand der vorgesehenen Objekte aus der hauseigenen Sammlung werden aktuell in Augenschein genommen und der Restaurierungsbedarf ermittelt. <p>Nächste wesentliche Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zu-/Absagen von Leihgeber*innen erfassen, Alternativen prüfen, Leitexponate final festlegen. - Finalisierung Feinkonzept - Erarbeitung Vorentwurf und Kostenschätzung - Ablaufpläne für Ausschreibungen „Ausstellungsbau“ in Zeitplan aufnehmen 					

Nr.	Themen / TOPs	Zuständig	Eintrag vom	Frist	Status
A. ALLGEMEINES					
A.1 Organisation					
A.1.1	Projektbeteiligte - Alle Projektbeteiligte mit Kontaktdaten erfassen u. im Projektordner auf dem Server ablegen. - Shortlist für Notfallkontakte am Board im Projektbüro aushängen.	N.N.	Kontaktliste zuletzt aktualisiert am 13.12.2021		
A.1.2	Änderungsanträge zum Protokoll und Verabschiedung des Protokolls - Dieses Protokoll fasst Inhalte von Besprechungen im Ergebnis zusammen und ordnet die einzelnen Punkte vorgegebenen Themenbereichen zu. Abstimmungen und getroffene Entscheidungen sollen nachvollziehbar dargestellt werden. - Anmerkungen, Informationen, Arbeitsaufträge oder Aufgaben, die während der Besprechung an Teilnehmende übertragen werden, gelten ab diesem Zeitpunkt unabhängig von der Zustellung des Protokolls als bekannt und sind zu bearbeiten. Allen Teilnehmenden wird empfohlen, ergänzend zum Protokoll eigene Anmerkungen und relevante Informationen zu notieren. - Neue TOPs oder Ergänzungen zu bestehenden TOPs sind mit aktuellem Datum zu versehen und typografisch fett hervorzuheben, um allen die schnelle Auffindbarkeit von neuen Punkten zu erleichtern. Überfällige Fristen können rot hervorgehoben werden. - Alle Teilnehmenden der Besprechung sind dazu aufgefordert, das Protokoll aufmerksam zu lesen und Widersprüche, Korrekturwünsche oder nachrichtlich wichtige Informationen der protokollierenden Person zeitnah zu melden. Die protokollierende Person gibt im Rahmen der nächsten Sitzung bekannt, wo Fehler berichtigt oder Auslassungen getilgt und Teile ergänzt worden sind. Besteht kein Änderungsbedarf, wird das Protokoll zu Beginn der nächsten Sitzung verabschiedet. Ansonsten sind noch erforderliche Änderungen vorzunehmen und zu Beginn der darauffolgenden Sitzung zu verabschieden. - Personen, die im Verteiler genannt sind und das Protokoll zur Kenntnis erhalten, können ebenso Hinweise oder Fragen in den Kreis der Teilnehmenden mit eingeben. Gibt es Fragen seitens des Projektteams an eine oder mehrere Personen im Verteiler, welche bei der Sitzung nicht anwesend waren, müssen diese bei Zusendung des Protokolls auf die an sie gerichtete Fragestellung in angemessener Form hingewiesen werden.	Alle	fortlaufend	Info	
A.2 Zeitplanung					
A.2.1	Zeitplan aktuell gültige Version vom TT.MM.JJJJ - an neu festgelegten Eröffnungstermin "01.08.2022" angepasst. - mit dem Besprechungsprotokoll an alle Projektbeteiligte versendet. <i>Nachrichtlich: Aktueller Zeitplan (02.02.2022) ist am Board „Projekt aktuell“ und im Projektordner auf dem Server verfügbar.</i> - wird nach Kick-Off durch die Angaben von WOW-Design verfeinert und aktualisiert.	N.N. N.N.1 N.N.2	TT.MM.JJJJ TT.MM.JJJJ	- Info -	
A.2.2	Ablaufpläne für Ausschreibungen - Restaurierung und Transport Leihgaben - Ausstellungsbau: Vergabepakete sind zu definieren und Ablaufpläne für die Vergaben (erforderliche Fristen beachten!) zu erstellen.	N.N.1 N.N.2	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ - JF	offen
A.2.3	Ablaufpläne relevant für Entwicklung der Ausstellung - Ablauf Entwurfsprozess wird vom Büro WOW-Design erarbeitet und bei Kick-Off-Veranstaltung erläutert. - Ablauf und Überblick der Vor-Ab-Evaluation	N.N.2 N.N.	TT.MM.JJJJ TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ - KO TT.MM.JJJJ	offen erledigt
A.2.4	Ablaufpläne relevant für Umsetzung der Ausstellung - Ablauf Entwurfsprozess inkl. Darstellung der vorgesehenen Partizipationsprozesse bzw. Integration der Ergebnisse aus der Vorab-Evaluation wird vom Büro WOW-Design erarbeitet und bei Kick-Off-Veranstaltung erläutert.	N.N.2	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ - KO	offen
A.2.5	Ablaufpläne für Veranstaltungen - Präsentation Grobkonzept in Stadtratssitzung am TT.MM.JJJJ - Pressekonferenz am TT.MM.JJJJ - Partizipations-Auftakt-Veranstaltung am TT.MM.JJJJ	N.N.	TT.MM.JJJJ	15.03.2022 - JF	offen
A.3 Kostenplanung					
A.3.1	Kostenschätzung - Vorliegende Kosteneinschätzung (12.09.2021, MM) wird anhand der Kostenbewertung vom Büro WOW-Design (15.11.2021, LiSa) aus dem Gestaltungswettbewerb überarbeitet und die Kostenprognose aktualisiert.	N.N. N.N.	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ - KO	offen
A.4 Finanzierung					
A.4.1	Haushaltsmittel - Festlegungen für Ausstellungsbau und Honorare wie im Ausgabenplan (Stand 13.12.2021) aufgeführt angemeldet. - Festlegungen für Begleitprogramm und Eröffnung müssen mit Abteilung Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt werden.	N.N. N.N.	TT.MM.JJJJ TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ zeitnah	erledigt offen

Nr.	Themen / TOPs	Zuständig	Eintrag vom	Frist	Status
A.4.2	Fördermittel Allgemein - Checkliste mit Nennung aller Fördermittelgeber*innen, Fristen für Sachstandsberichte, Fördersummen und Termine für Mittelabruf zusammenstellen u. ablegen.	N.N.	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	offen
A.4.3	Option Fördermittel für Audioguide - Mögliche Förderung der Contentproduktion für den Audioguide bei der Stiftung DigitalSuperTurbo prüfen. - Anfrage gestellt, Sachbearbeiter noch im Urlaub, Wiedervorlage am 15.02.2022	N.N.	TT.MM.JJJJ TT.MM.JJJJ	zeitnah	offen
B. KONZEPTION (INHALT UND VERMITTLUNG)					
B.1 Recherche					
B.1.1	Themenfeld XY - bisher nur grob skizziert, muss noch geprüft werden, ob tragfähig - Kontaktaufnahme mit Experte XY erforderlich	N.N.			
B.1.2	Zeitzeugeninterviews - Aufnahme terminiert für 05. April 2022 im Seminarraum des Museums. - Technische Anforderungen mit Büro für Medienproduktion klären.	N.N.			
B.2 Grobkonzept					
B.3 Vermittlungsziele					
B.4 Feinkonzept					
C. EVALUATION					
C.1 Vorab-Evaluation					
D. EXPONATE					
D.1 Exponatliste					
D.2 Restaurierung					
D.3 Leihnahmen					
D.4 Exponatlogistik					
D.4.1	Ausschreibung Transport der Exponate aus Sammlung Nebenstelle ...				
D.5 Einbringen der Exponate					
E. GESTALTUNG					
E.1 Grundlagenermittlung und Vorentwurf					
E.2 Entwurfsplanung					
E.3 Ausführungsplanung					
E.4 Ausschreibung (Ausstellungsbau/Medienproduktion etc.)					
F. AUSSTELLUNGSBAU/-PRODUKTION					
G. BEGLEITPROGRAMM					
H. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT					
H.1 Social Media Kampagne					
H.1.1	Fototerminen anlässlich von Jour-Fixe und Kick-Offs wurden mit Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt	N.N.			erledigt
H.2 Pressearbeit					
H.2.1	Pressespiegel anlegen und fortlaufend aktualisieren	LB		fortlaufend	
H.2.2	Pressekonferenz - Vorbereiten und durchführen	N.N., N.N.			
H.3 Werbemaßnahmen					
I. SONSTIGES					
<p>Nächste wichtige Termine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TT.MM.JJJJ HH:MM Jour-fixe Projektteam - TT.MM.JJJJ HH:MM Präsentation Grobkonzept inkl. Vorentwurf vor Fördergeber*innen und Kuratorium - TT.MM.JJJJ HH:MM Pressekonferenz <p>Alle Projektbeteiligten werden gebeten, mindestens eine Woche/3 Tage/... vor der nächsten Jour fixe-Besprechung ihre gewünschten TOPs an Vorname Name mitzuteilen. Bitte Email an: mail@xy.z</p>					

Ziele Wozu?	Beteiligte Wer?	Kommunikationsformen Wie?
INITIIERUNGSPHASE		
Quelle für die erste Ausstellungsidee	großes Netzwerk	individuell-informell, dauerhaft
Start inhaltliche Arbeit, erstes gemeinsames Brainstorming	Projektteam	Auftakt-Workshop
Sinnabgleich	Projektteam	Jour-fixe-Termin formell, regelmäßig
Ausstellungsidee (Arbeitstitel) und Verantwortliche vorstellen	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum	Dienstbesprechung formell, nach Bedarf
Projektauftrag; Schwächen auflisten (inkl. Prävention und Intervention) und ggf. Projektorganigramm; Zeitplan	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum und Entscheidungsträger	Kick-off-Veranstaltung formell, einmalig
Austausch von Lob und Kritik am Ende der Initiierungsphase	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum	Manöverkritik formell, einmalig
PLANUNGSPHASE		
Aufgaben im Team verteilen, Teamregeln und Kommunikationsplan erstellen, regelmäßiges Feedback	Projektteam	Jour-fixe-Termin formell, regelmäßig
Zusätzliche Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten festlegen, Zeitplan verfeinern, Aufgaben verteilen	Projektteam plus weitere am Projekt Beteiligte bei entscheidender Erweiterung	Kick-off-Veranstaltung formell, einmalig
Stand Ausstellungsprojekt, ggf. neue Ansprechpartner*innen bzw. Zuständigkeiten vorstellen	Projektteam plus alle Kolleg*innen aus dem Museum	Dienstbesprechung formell, nach Bedarf
Vertiefung und Planung ausgewählter Themen oder Aufgaben	Projektteam plus ausgewählte weitere Beteiligte aus dem Museum	Jour-fixe-Termin erweitert formell, nach Bedarf
Austausch von Lob und Kritik am Ende der Planungsphase	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum	Manöverkritik formell, einmalig
REALISIERUNGSPHASE		
Informationsaustausch regelmäßiges Feedback	Projektteam	Jour-fixe-Termin formell, regelmäßig
Zusätzliche Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten festlegen, Zeitplan verfeinern, Aufgaben verteilen	Projektteam plus weitere Beteiligte bei entscheidender Erweiterung	Kick-off-Veranstaltung formell, einmalig
Stand Ausstellungsprojekt, ggf. neue Ansprechpartner*innen oder Zuständigkeiten vorstellen	Projektteam plus alle Kolleg*innen aus dem Museum	Dienstbesprechung formell, nach Bedarf
Verantwortlichkeiten, Risikomanagement	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum und ausführenden Gewerke	Kick-off-Veranstaltung formell, einmalig
Vertiefung und Planung ausgewählter Themen oder Aufgaben	Projektteam plus ausgewählte weitere Beteiligte aus dem Museum	Jour-fixe-Termin erweitert formell, nach Bedarf
Austausch von Lob und Kritik unmittelbar nach der Eröffnung	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum	Manöverkritik formell, einmalig
BETRIEBSPHASE und ABSCHLUSS		
Mängelbehebung Austausch von Lob und Kritik	Aufsichten, Reinigungskräfte, Kolleg*innen ,...	informell, nach Bedarf
Austausch von Lob und Kritik	Vermittler*innen, Guides, Moderator*innen	informell, nach Bedarf
Austausch von Lob und Kritik	Projektteam plus weitere Beteiligte aus dem Museum	Nachbesprechung formell, einmalig

Ablauf Kick-off	Tagesordnungspunkte (TOPs)	Zu klärende Fragen
BEGINN	Begrüßung der Teilnehmenden und Erläuterung des Ablaufs sowie Ziel des Termins	- Finden sich alle in dem Vorgehen wieder? - Haben wir alle Unterlagen für den heutigen Auftakt?
KONZEPT	Vorstellung Grobkonzept inkl. Ausstellungsidee und Einbindung in das Leitbild des Hauses	- Welche Vermittlungsziele und welche Kernaussage verfolgt die Ausstellung? - Welche internen Anforderungskriterien erfüllt die Ausstellung (Größe, Tradition des Hauses, innerhalb der Museen der Stadt etc.)? - Gibt es Rückfragen zur Ausstellungsidee, zu den Vermittlungszielen oder zu den Kernaussagen?
TERMINPLANUNG	Vorstellung des groben Zeitplans und bereits bekannter Meilensteine	- Gibt es Rückfragen und Ergänzungen? - Ist zeitlich an alles gedacht?
ABLAGE UND KOMMUNIKATION	Vorstellung und Ergänzung der Organisation des Projekts	- Welche Dateien sind wo zu finden? Wie ist die Projektablage organisiert? - Wie benennen wir die Dateien? - Welche projektspezifischen E-Mail-Betreffzeile könnte es geben? - Welche Treffen finden wann mit wem statt? - Wer informiert wen, wann, wie, worüber?
RISIKOANALYSE	Erstellung einer Liste mit Schwächen und Gefahren sowie den passenden Interventions- und Präventionsmaßnahmen (optional)	- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten? - Wie bewerten wir diese, was können wir präventiv tun bzw. wie intervenieren wir, wenn die Schwierigkeiten eintreten?
ABSCHLUSS	Zusammenfassung, gegebenenfalls Ausblick und Abschluss des Termins	- Was haben wir heute zentral beschlossen? - Wie geht es weiter?

Einladung zur Kick-off-Veranstaltung

Sehr geehrte Kolleg*innen,
ich möchte Sie herzlich einladen zur Kick-off-Veranstaltung für die im kommenden Jahr stattfindende Ausstellung „Käfer aus der Unterwelt“, und zwar für **Mittwoch, 23. Mai 2021, 11.00 Uhr**, Besprechungsraum 231a (OG 2) im Museum angewandter Naturfreude (Schaustr.1, 12345 Fredau).
Anbei sende ich den vorläufigen Zeitplan zur ersten Orientierung – ich werde genug Exemplare für alle mitbringen, Sie müssen ihn also nicht für sich ausdrucken.

Tagesordnung:

1. Begrüßung und kurze Vorstellung der Anwesenden
2. Vorstellung des Projekts und der Ziele
3. Besprechung des Zeitplans und Verteilung der Verantwortlichkeiten
4. Weitere organisatorische Informationen (Kontakte, Serverzugriff, kommende Runden usw.)
5. Fragen
- 6.

Falls Sie noch vor dieser Sitzung Fragen haben sollten, erreichen Sie mich unter 0132/2 43 45 35 66 und projektleiterin@man-fred.de.
Ich freue mich auf unser Treffen!

Mit herzlichen Grüßen

Projektauftrag		
Arbeitstitel der Ausstellung:		
Projektleitung:		
Auftraggeber:		
Projektanlass: z.B. Jubiläum, Forschungsanlass, Abschiedsausstellung ...		
Ziele: z.B. Vermittlungsziele, Strategische Ziele ...		
Projektlaufzeit:	Start	Ende
Projektbudget:		
Randbedingungen: Welche Randbedingungen schränken die Projektarbeit ein?		
Projektteam:	Name	Aufgabe
Grobe Termine und Meilensteine:		
Berichtszeitraum:		
Meetingstruktur:		
	Datum, Name	Unterschrift
Unterschrift Auftraggeber:		
Unterschrift Projektleitung:		

Projektname Institution Verfasser*in (Funktion) auf Basis der Kostenschätzung vom TT.MM.JJJJ				
Kosten-/Ausgabenplan				
Kostengruppen	2022	2023	2024	Gesamt
01. Σ Projektvorbereitungen	15.000 €	- €	0 €	15.000 €
Vergütungen Gestaltungswettbewerb	15.000 €	- €	- €	15.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
02. Σ Honorare / Vergütungen	39.600 €	66.600 €	70.800 €	177.000 €
Konzeption - Kuratorische Leistungen	18.000 €	36.000 €	6.000 €	60.000 €
Konzeption - Bildung und Vermittlung	- €	9.000 €	6.000 €	15.000 €
Restaurierung	- €	- €	30.000 €	30.000 €
Gestaltung Ausstellung	21.600 €	21.600 €	28.800 €	72.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
03. Σ Herstellung Ausstellung	- €	44.500 €	280.500 €	325.000 €
Ausstellungsarchitektur inkl. Vitrinenbeleuchtung	- €	- €	130.000 €	130.000 €
Medien - Dienstleistungen + Hardware	- €	- €	60.000 €	60.000 €
Medien - Produktion von Content (Audio/Video)	- €	24.500 €	10.500 €	35.000 €
Beleuchtung - Schienensystem und Strahler	- €	10.000 €	- €	10.000 €
Herstellung grafische Oberflächen (Druck)	- €	- €	40.000 €	40.000 €
Stationen inklusiv (Entwicklung + Produktion)	- €	10.000 €	40.000 €	50.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
04. Σ Hochbau/TGA & sonstige Ausstattung	- €	- €	28.000 €	28.000 €
Bodenarbeiten	- €	- €	5.000 €	5.000 €
Wandarbeiten	- €	- €	3.000 €	3.000 €
Systemelemente WA - zu erweitern	- €	- €	20.000 €	20.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
05. Σ Gebühren	- €	- €	1.000 €	1.000 €
Lizenzen (Bild-, Audio- und Filmrechte und Software)	- €	- €	1.000 €	1.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
06. Σ Betriebskosten	- €	- €	0 €	0 €
...	- €	- €	0 €	- €
07. Σ Öffentlichkeitsarbeit und PR	- €	800 €	5.200 €	6.000 €
Eröffnungsvent	- €	- €	3.000 €	3.000 €
Begleitprogramm	- €	800 €	1.200 €	2.000 €
Werbematerialien Print	- €	- €	1.000 €	1.000 €
...	- €	- €	0 €	- €
08. Σ Transport	- €	- €	10.000 €	10.000 €
Transport Leihgaben	- €	- €	10.000 €	10.000 €
Spedition Ausstellung (bei Wanderausstellung)	- €	- €	- €	- €
...	- €	- €	0 €	- €
09. Σ Sonstiges	1.125 €	1.125 €	2.250 €	4.500 €
Symposium XY	1.125 €	1.125 €	2.250 €	4.500 €
...	- €	- €	0 €	- €
Jährliche Ausgaben	2022: 55.725 €	2023: 113.025 €	2024: 397.750 €	
Ausgaben GESAMT				566.500 €
Finanzierungsplan				
Einnahmen				
01. Σ Finanzielle Eigenmittel	120.000 €		120.000 €	21%
Haushaltsmittel XY	120.000 €			
...	0 €			
02. Σ Öffentliche Fördermittel (in Aussicht gestellt/bewilligt)	300.000 €		300.000 €	53%
Landesstiftung für XY	Schreiben vom TT.MM.JJJJ	150.000 €		
Bundesstelle für AB	Schreiben vom TT.MM.JJJJ	80.000 €		
EU-Fördergeld	Schreiben vom TT.MM.JJJJ	70.000 €		
...	0 €			
03. Σ Geplante bzw. erwartete Einnahmen/Drittmittel	132.000 €		132.000 €	
Eintrittsgelder	10.000 Besucher*innen à 5 €	50.000 €		
Spenden		10.000 €		
sonstige Einnahmen/Sponsoring		15.000 €		
Förderung durch Stiftung XZ	Entscheidung am TT.MM.JJJJ	27.000 €		
Förderung durch Sparkassenstiftung	Entscheidung am TT.MM.JJJJ	30.000 €		
...	0 €			
Einnahmen GESAMT				566.500 €

Überblick: Bezeichnung, Vergabeart und Art des Auftrags

- Bezeichnung des Auftrags: Griffige und geläufige Kurzbezeichnung, welche potenzielle Bieter*innen erkennen lässt, ob die Bekanntmachung für sie interessant ist
- Art der Vergabe (öffentliche oder beschränkte Ausschreibung, freihändige Vergabe oder Verhandlungsvergabe, offenes Verfahren, nicht offenes Verfahren, Verhandlungsverfahren)
- Angabe der Vergabe- bzw. Vertragsordnung (UVgO, VOL/A, VOB/A, VgV)
- Art des Auftrags (Liefer-/Dienstleistung, freiberufliche Dienstleistung oder Bauleistung)
- Vergabenummer oder Geschäftszeichen (wird von der ausschreibenden Institution erzeugt)

Abschnitt I: Das Museum als Auftraggeber

1. Kurzvorstellung des Museums

(Schafft das Museum als Auftraggeber die Sinnhaftigkeit und Gemeinnützigkeit des Projekts darzulegen, können Bieter*innen evtl. für die Ausführung einen Rabatt für Kulturinstitutionen oder ehrenamtlich tätige Vereine im Angebotspreis anbieten.)

2. Kontaktinformationen des Museums als Auftraggeber bzw. die zur Angebotsabgabe auffordernde Vergabestelle (Nennung der Website)

3. Angaben, die für den Abruf von Unterlagen, zur Einsendung des Angebots bzw. des Teilnahmeantrags oder zur Kommunikation notwendig sind – beispielsweise für Rückfragen zum Verfahren oder zur geforderten Leistung. Ggf. kann ein Link verfügbar gemacht werden, wo die Unterlagen gebührenfrei zugänglich sind, oder Angabe, wo die Unterlagen angefordert werden können.

4. Angabe zum Verfahren

- Form der Angebote (elektronisch/schriftlich etc.)
- Angabe zur Sprache, z.B. deutsch
- Termine und Fristen:
 - o Termin der Bekanntmachung
 - o Bei Verfahren mit Teilnahmeantrag:
 - Anforderungsfrist für Teilnahmeunterlagen
 - Fristende zur Einreichung des Teilnahmeantrags
 - Zeitraum für die Prüfung der Teilnahmeanträge und Auswahl der Bewerber*innen
 - o Termin für die Aufforderung zur Abgabe eines Erstangebots
 - o Abgabefrist Erstangebot bzw. Angebotsfrist mit Datum und ggf. Uhrzeit
 - o Ggf. Zeitraum für Verhandlungsgespräche oder Präsentation und Erläuterung von Angeboten
 - o Ggf. Fristende für die Abgabe finaler Angebote
 - o Termin für Zuschlagsentscheidung und Versand der Absageschreiben
 - o Ggf. Wartefrist für Zuschlagerteilung
 - o Termin Ablauf der Bindefrist

Abschnitt II: Der Auftragsgegenstand

1. Angaben zur Beschaffung: Art und Umfang der Leistung als kurze Beschreibung des Auftragsgegenstands sowie ggf. Verweis auf ausführliche Leistungsbeschreibung bzw. Leistungsverzeichnis in der Anlage

2. Angabe zu Losen: Aufteilung eines Auftrags nach Losen bedeutet, dass eine Leistung von einem/einer oder mehreren Bieter*innen angeboten und umgesetzt werden kann. Dies kann bei komplexen oder gewerkübergreifenden Leistungen sinnvoll sein.

Beispiel: Leistungen zur Herstellung einer aktivierenden Station (digital) gemäß UVgO, welche in bis zu vier Losen aufgeteilt sein könnten:

Los 1: Sockelbau

Los 2: Druck von grafischen Oberflächen

Los 3: Medientechnik, Programmierung und die Gestaltung des Interfaces

Los 4: die Produktion von Content in Form von Audio- oder Filmbeiträgen

Bieter*innen können sich für ein oder mehrere bzw. alle Lose gleichzeitig bewerben. Jedes Los erhält in der Regel eine eigene Leistungsbeschreibung.

Praxistipp: Leistungen in Lose aufzuteilen, nur um Kosten zu sparen, funktioniert jedoch in den wenigsten Fällen. Nicht unerheblich sind Schnittstellenabsprachen und eine sehr genaue Beschreibung der Leistungen der einzelnen Anbieter, wenn alle Leistungen ineinandergreifen und zusammenpassen sollen.

3. Erfüllungsort: Diese Angabe ist insbesondere bei Lieferleistungen oder bei Dienstleistungen, die vor Ort erbracht werden müssen, wichtig, weshalb hier in jedem Fall das Museum bzw. der Ausstellungsort oder bei mehreren Ausstellungsorten alle Stationen anzugeben sind.

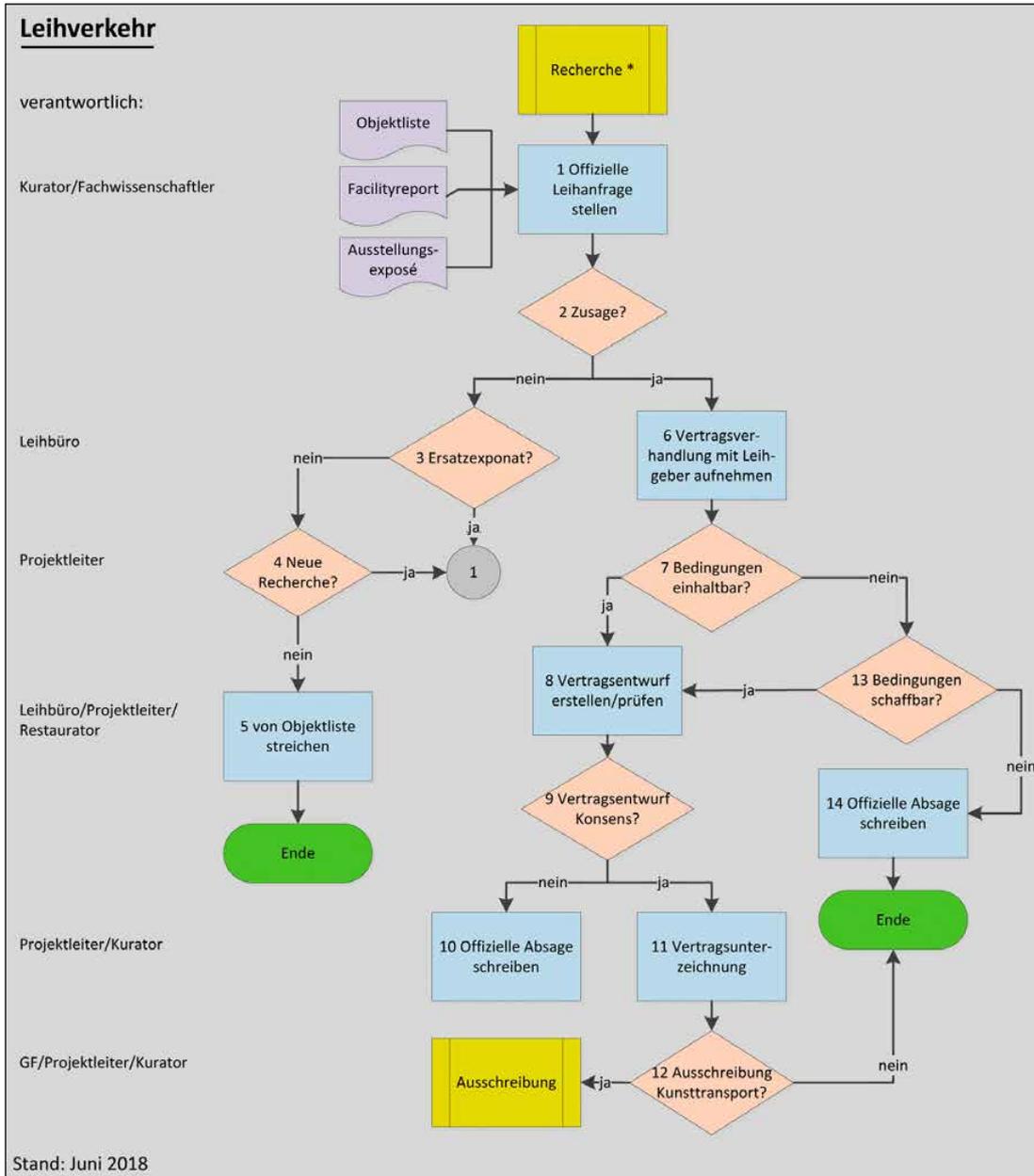
4. Bestimmungen für die Ausführungsfrist wie beispielsweise nach Auftragsvergabe/ab Datum bis zum Datum/bis X Wochen vor Eröffnung.

Abschnitt III: Das Vergabeverfahren

1. Angaben zur Beschränkung der Zahl der Bewerber*innen, die zur Angebotsabgabe bzw. Teilnahme aufgefordert werden (nur relevant bei beschränkten Vergabeverfahren und freihändigen Vergabe/Verhandlungsvergaben/Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb)
2. Angaben zu den geforderten Eignungskriterien (Nachweis/ Bedingungen):
 - a. Angaben, um die Befähigung und Erlaubnis zur Berufsausübung zu überprüfen, beispielsweise ein Auszug aus dem Handelsregister bzw. Berufsregister, Kopie des Ausbildungsnachweises oder vergleichbare Nachweise
 - b. Angaben und Formalitäten, um die Einhaltung der Auflagen zur wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit zu überprüfen wie beispielsweise eine Kopie der Berufs- oder Betriebshaftpflichtversicherung
 - c. Angaben und Formalitäten, um die Einhaltung der Auflagen zur technischen Leistungsfähigkeit zu überprüfen wie beispielsweise Angaben zur Ausstattung, zum Maschinenpark, Nachweis zur Erlaubnis der Nutzung technischer Anlagen oder Fortbildungsnachweise etc.
 - d. eine Erklärung zum Einsatz von Unterauftragnehmer*innen
 - e. Angaben von geeigneten Referenzen zum Nachweis der Umsetzungsfähigkeit der Leistung
 - f. Zudem sollte angegeben werden, ob im Falle eines Dienstleistungsauftrags, die Erbringung der Leistungen einem bestimmten Berufsstand vorbehalten sein soll, oder die Namen und beruflichen Qualifikationen der Personen abgegebene werden müssen, die für die Ausführung der betreffenden Dienstleistung verantwortlich sein sollen.
 - g. Wenn Umweltaspekte einbezogen werden, können diese unter anderen sein: Angaben zu Referenzen mit Umweltbezug, Qualifikationen von Mitarbeiter*innen (zum Beispiel Manger*innen für Corporate Social Responsibility), Nachweise von emissionsarmen Maschinen, Verwendung von Ökostrom, Angaben zu Umweltmanagementmaßnahmen wie beispielsweise Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) etc.
3. Angaben zu den Zuschlagskriterien: Angabe der Wertungsmethode bzw. ob und welche Kriterien für die Wertung der Angebote in welcher Prozenzhöhe bzw. mit welcher Gewichtung herangezogen werden, beispielsweise:
 - a. Referenzen bisheriger Umsetzungen
 - b. Qualität eingereichter Muster oder Produkte, falls gefordert
 - c. Bei Ausschreibungen im Gestaltungsbereich mit Wettbewerbsverfahren die Beurteilung der eingereichten Ideen bzw. des Entwurfes
 - d. Beurteilung der Praktikabilität und/oder Nutzungsmöglichkeit von zum Beispiel eingereichten Lösungsideen (u.a. Beschreibungen von Umsetzungen oder Skizzen zur Ausführungsart)
 - e. Die Berücksichtigung von Umweltaspekten wie: Energieeffizienz, Lebenszykluskosten, Reparaturfähigkeit, Materialherkunft, Verwendung von Gütesiegeln etc.
4. Angabe, ob Nebenangebote zugelassen sind. Werden hierzu keine Angaben gemacht, sind Nebenangebote nicht zugelassen. (Wenn Nebenangebote gestattet sind, können Bieter*innen von Vorgaben der Leistungsbeschreibungen abweichen, wobei die vorgegebenen Mindestanforderungen eingehalten werden müssen. Die Nebenangebote müssen bei Vergabeverfahren im Unterschwellenbereich gleichwertig sein.)

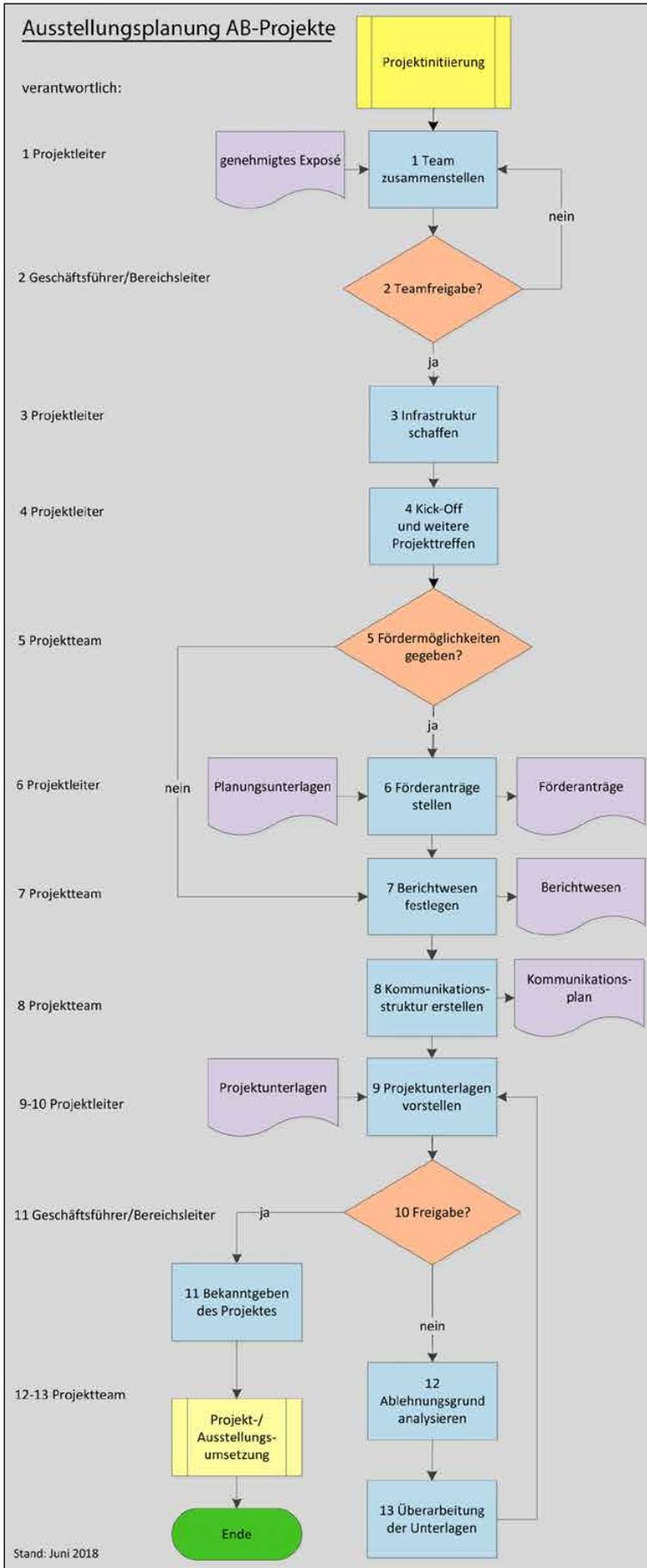
Abschnitt IV: Anlagen

1. Allgemeine Projektbeschreibung
2. Vertragsentwurf bzw. Nennung der allgemeinen Vertragsbedingungen beispielsweise gemäß VOB/B oder VOL/B.
3. Bei Bauleistungen sind die allgemeinen technische Vorbemerkungen (ATV) ins Leistungsverzeichnis zu übernehmen
4. Detaillierte Leistungsbeschreibung bzw. Leistungsverzeichnis ggf. inkl. zeichnerischer Darstellungen, soweit diese nicht bereits unter Abschnitt II erläutert wurden
5. Weitere Unterlagen als Anlage:
 - Zeitplan
 - Kostenplan
 - Grobkonzept
 - Detaillierte Beschreibung von Exponaten oder eine Exponatliste
 - Gutachten
 - Schriftlich formulierte Auflagen, zum Beispiel im Bereich des Denkmalschutzes
 - Fotografische Dokumentationen
 - Bestandspläne Hochbau
 - Technische Dokumentationen
 - u.a.



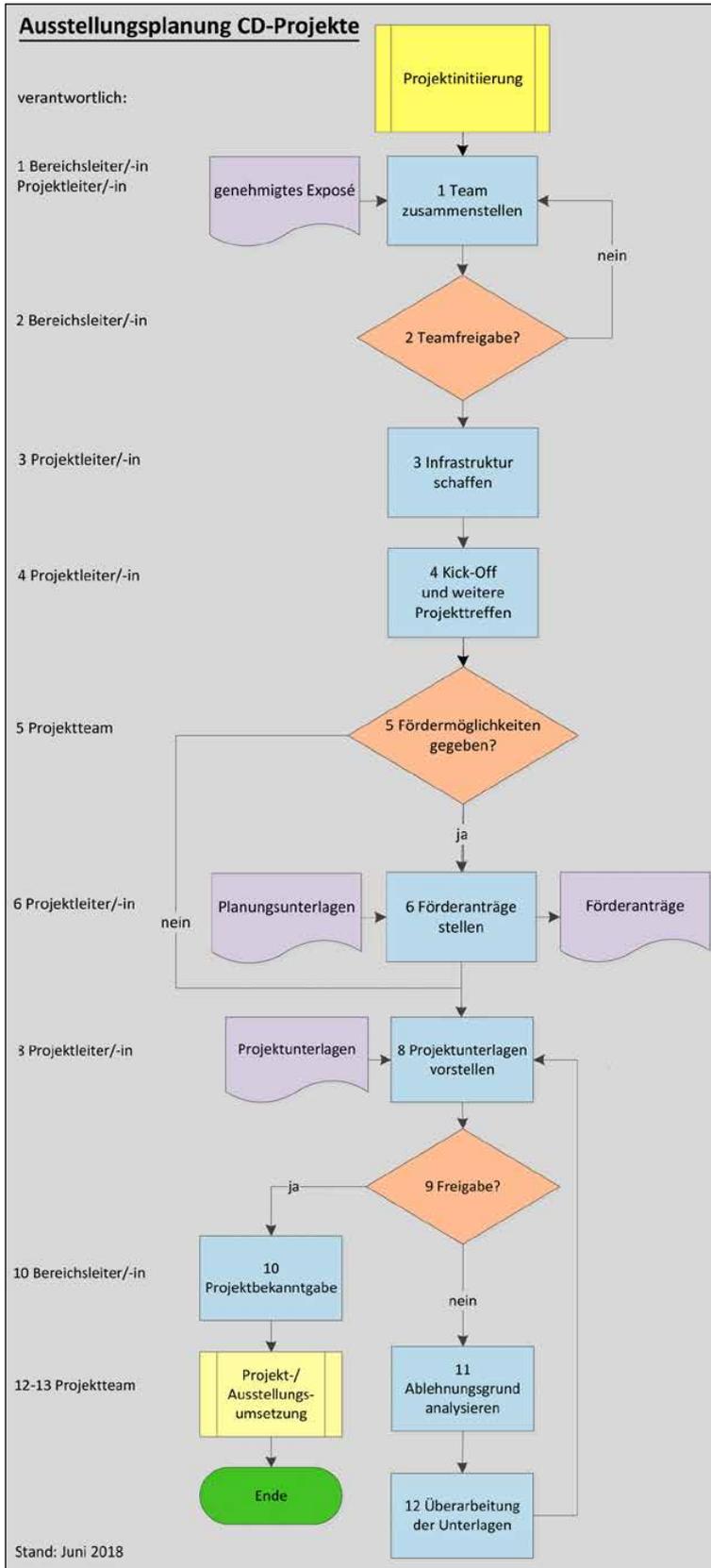
Anmerkungen zum Flussdiagramm Leihverkehr:

- Zu *: Inhalte: Objektrecherche, Voranfrage, ob ein Objekt grundsätzlich ausstellungsfähig ist, Kosten für die Restaurierung sollen eruiert werden, verantwortlich ist der Kurator.
- Zu 1: Die Leihanfrage wird in der Regel vom Projektleiter und/oder Bereichsleiter unterschrieben. Bei großen Institutionen (z.B. SKD, Hygienemuseum etc.) unterschreibt der Geschäftsführer. In der Leihanfrage wird darauf hingewiesen, über welche Versicherer beabsichtigt wird, die Objekte zu versichern. Bei großen Investitionen muss ergänzt werden, dass die Versicherung auch über die Hausversicherer des Leihgebers erfolgen kann.
- Zu 8: Der Projektleiter/Restaurator hat den Vertragsentwurf endgültig zu prüfen und freizugeben.
- Zu 13: Eine neue Recherche bei Absage von Exponaten ist nur möglich, wenn der Projektleiter sein Einverständnis gibt.
- Zu 11: Der Bereichsleiter Museen legt fest, wer den Vertrag unterzeichnet. Verträge sollen u.a. folgende Angaben zu dem Exponat beinhalten: Höhe, Breite, Tiefe, Gewicht, ggf. Präsentationsmaß.



Anmerkungen zum Flussdiagramm „Ausstellungsplanung AB-Projekte“:

- Zu 1: Die Projektleitung (PL), möglichst innerhalb von drei Wochen von Bereichsleitung (BL) oder Geschäftsführung (GF) bestimmt, wählt das Projektteam aus. Es angehören mindestens dazu: Ein Vertreter aus dem Bereich Marketing, Bereichsleiter B1, Bereichsleiter Facility-management, das „Besuchergewissen“, ein Vertreter aus dem Bereich Museen, ein Vertreter aus dem Schlossbetrieb und die Stabstelle Baukoordination der SBG gGmbH.
- Zu 3: PL sorgt dafür, dass Arbeitsräume und Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.
- Zu 4: Die Kick-off Veranstaltung wird durch die PL gemeinsam mit dem Projektteam durchgeführt. Es sollen in den Projekttreffen Ziele formuliert bzw. konkretisiert werden; Stakeholder analysiert und dokumentiert werden; Aufgaben ermittelt und geplant werden; Risikoanalyse für das Projekt; ein Kommunikationsplan erstellt werden und ein Zeit- und Finanzplan in MS-Projekt erstellt werden.
- Zu 5: Anhand des Projektvorhabens (Inhalte, Ziele, Termine, Finanzen, Stakeholder) kann nach bestimmten Fördertöpfen gesucht werden. Für Förderanträge sind relevante Planungsunterlagen (Ergebnisziele, der Zeitplan, der Finanzplan und die Stakeholderanalyse = Kooperationspartner) zusammenzustellen. Zudem sollte eine inhaltliche Skizze des Projektes beigefügt werden.
- Zu 9: Die von dem Projektteam erarbeiteten Unterlagen werden beim GF oder BL vorgestellt bzw. zur Genehmigung eingereicht. Projektunterlagen beinhalten: Geschäftsordnung mit Organigramm, Projektziele, Verantwortliche und Aufgaben der Projektteilbereiche, Projektbesprechungen, Protokolle und Informationswesen sowie Organisatorisches; Stakeholder-Analyse, Projektplan mit Aufgaben, Ablauf und Terminen; Risikoanalyse; Finanzplan; Evaluationsplanung; Vergabeverfahren zur Gestalterauswahl.
- Zu 11: Die Projektbekanntgabe soll Akzeptanz und Transparenz schaffen. In jedem Fall ist das Projekt in den Regionalgruppen des Bereichs Museen vorzustellen.
- Zu 12/13: Das Projektteam ist dazu aufgefordert, den Ablehnungsgrund zu analysieren und ggf. eine Überarbeitung der Projektunterlagen vorzunehmen. Nach Überarbeitung der Unterlagen werden diese erneut zur Genehmigung beim BL oder GF eingereicht.



Anmerkungen zum Flussdiagramm „Ausstellungsplanung CD-Projekte“:

- Zu 1: Die Bereichsleitung (BL) hat ca. drei Wochen Zeit, um das Projekt zu genehmigen und die Projektleitung (PL) festzulegen. Die Teamzusammenstellung erfolgt durch PL in Abstimmung mit BL.
- Zu 3: PL sorgt dafür, dass Arbeitsräume und Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.
- Zu 4: Die Kick-off Veranstaltung wird durch PL gemeinsam mit dem Projektteam durchgeführt. Es sollen in den Projekttreffen: Ziele formuliert bzw. konkretisiert werden; ein Kommunikationsplan erstellt werden; Aufgaben ermittelt und geplant werden; Zeitplan und Finanzplan erstellt werden.
- Zu 5: Anhand der Planungsunterlagen, welche sich aus den Aufzählungen im Punkt 4 ergeben, werden die Fördermöglichkeiten geprüft. Sie sind Grundlage für das Stellen von Förderanträgen.
- Zu 8: Die von dem Projektteam erarbeiteten Unterlagen werden bei BL vorgestellt bzw. zur Genehmigung eingereicht. Projektunterlagen beinhalten: Projektziele, Aufgaben, Zeitplan und Kostenplan, Kommunikationsplan und Evaluationsplan.
- Zu 10: Die Projektbekanntgabe soll Akzeptanz und Transparenz schaffen. In jedem Fall ist das Projekt in den Regionalgruppen des Bereichs Museen vorzustellen.
- Zu 11: Das Projektteam ist dazu aufgefordert, den Ablehnungsgrund zu analysieren und ggf. eine Überarbeitung der Projektunterlagen vorzunehmen. Nach Überarbeitung der Unterlagen werden diese erneut zur Genehmigung beim Bereichsleiter/-in eingereicht.

Literaturverzeichnis

- Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, 2. überarbeitete Auflage, Bielefeld 2012.
- AHO e.V. (Hg.): Vergabe freiberuflicher Leistungen im Bauwesen, Berlin 2018.
- Beckhard, Richard: Optimizing team building efforts. In: Journal of Contemporary Business, Vol. 1, Issue 3, 1972, S. 23–27.
- Behringer, Stefan: Controlling, Wiesbaden 2018.
- Bemmé, Sven-Oliver: Kultur-Projektmanagement. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen, 2. Auflage, Wiesbaden 2020.
- Bertron, Aurelia; Schwarz, Ulrich; Frey, Claudia: Ausstellungen entwerfen, Basel 2006.
- Bertron, Aurelia; Schwarz, Ulrich; Frey, Claudia: Projektfeld Ausstellung, Basel 2012.
- Beywl, Wolfgang: Die fünf Dimensionen der Qualität. In: Brombach, Susanne; Messner-Spang, Hartmut: Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Bonn 1996, S. 8–19.
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (Hg.): Richtlinie UZ 208. Tourismus und Freizeitwirtschaft. Museen und Ausstellungshäuser, Wien 2018. http://icom-oesterreich.at/sites/icom-oesterreich.at/files/attachments/uz208_r1a_museen_2018.pdf (abgerufen am 15.05.2022).
- Carpenter, Julie: Project management in libraries, archives and museums. Working with government and other external partners, Oxford 2011.
- Dawid, Evelyn; Schlesinger, Robert (Hg.): Texte in Museen und Ausstellungen, ein Praxisleitfaden, 2. Auflage, Bielefeld 2012.
- Deimel, Klaus; Heupel, Thomas; Wiltinger, Kai: Controlling, 1. Auflage, München 2013.
- Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.): Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Bonn 2019. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf> (abgerufen am 15.05.2022).
- Deutscher Museumsbund e.V., Bundesverband Museumspädagogik e.V. (Hg.): Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/12/dmb-leitfaden-bildung-u-vermittlung-web-bfrei-20201201-002.pdf> (abgerufen am 15.05.2022).
- Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.): Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten – von der Eingangsdokumentation bis zur wissenschaftlichen Erschließung, Berlin 2011. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/dmb-dokumentation.pdf> (abgerufen am 15.05.2022).
- DIN 18355:2019-09, VOB Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil C: Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen (ATV) – Tischlerarbeiten.
- DIN 18357:2019-09, VOB Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil C: Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen (ATV) – Beschlagarbeiten.
- DIN 18361:2019-09, VOB Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil C: Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen (ATV) – Verglasungsarbeiten.
- DIN EN ISO 9000:2015-11, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (Deutsche und Englische Fassung).
- DIN EN ISO 9001:2015, Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (Deutsche und Englische Fassung).
- DIN ISO 18040-1:2010-10, Barrierefreies Bauen – Planungsgrundlagen – Teil 1: Öffentlich zugängliche Gebäude.
- DIN 69900:2009-01, Projektmanagement - Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe.
- Dodd, Jocelyn: The Generic Learning Outcomes: A conceptual framework for researching learning in informal learning environments. In: Vavoula, Gisasemi; Pachler, Norbert; Kukulska-Hulme, Agnes (Hg.): Researching mobile learning: Framework, tools, and research designs, Oxford 2009.

- Doran, G. T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: *Management Review*, 70. Jg., Nr. 11, 1981, S. 35–36.
- Ebeling, Smilla: *Museum & Gender. Ein Leitfaden*, Neue Heimatmuseen, Münster, New York 2016. <https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&buchnr=3403> (abgerufen am 15.05.2022).
- Fengler, Jörg: *Feedback geben. Strategie und Übungen*, 5. Auflage, Weinheim 2017.
- Gellert, Manfred; Nowak, Claus: *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*, 5. unveränderte Auflage, Meezen 2014.
- Gessler, Michael: *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0*, 8. Auflage, Nürnberg 2016.
- Hauff, Volker (Hg.): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Greven 1987.
- ICOM (Hg.): *ICOM Guidelines for Loans*, Paris 1974.
- Kantor, David: *Reading the Room. Group Dynamics for Coaches and Leaders*, Cambridge (United States of America) 2012.
- Klein, Armin: *Der exzellente Kulturbetrieb*, 3. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Kulturgutschutzgesetz vom 31. Juli 2016 (BGBl. I S. 1914), zuletzt geändert durch Art. 40 G. V. 20.11.2019 I 1626. <https://www.gesetze-im-internet.de/kgsg/BJNR191410016.html> (abgerufen am 15.05.2022).
- Kulturstiftung des Bundes (Hg.): *Einfach machen!*, Berlin 2020. https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf (abgerufen am 15.05.2022).
- Laloux, Frederic: *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 1. Auflage, München 2015.
- Lord, Barry; Piacente, Maria: *Manual of Museum Exhibitions, Second Edition*, Plymouth 2014.
- Motzel, Erhard: *Projektmanagement Lexikon. Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards*, Weinheim 2010.
- Munro, Patricia; Siekierski, Eva; Weyer, Monika; Pyhel, Thomas (Hg.): *Wegweiser Evaluation – von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis*, München 2009.
- Nicks, John; Piacente, Maria: *Preparing the Exhibitions Brief*. In: Lord, Barry; Piacente, Maria: *Manual of Museum Exhibitions*, 2. Auflage, Plymouth 2014, S. 247–248.
- Rump, Oliver: *Controlling für Museen. Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement*, 2 Bände, Dissertation, Hamburg 1999.
- Stach, Michaela: *Agil moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussionen*, 2. Auflage, Göttingen 2018.
- Informationen zur Berücksichtigung von Umweltaspekten finden sich im Rechtsgutachten des Umweltbundesamtes, vgl. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/rechtsgutachten-umweltfreundliche-oeffentliche> (abgerufen am 15.05.2022).
- Van Dick, Rolf; West, Michael: *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2013.
- VerA – Verband der Ausstellungsgestalter e.V. (Hg.); Kleßmann, Stefan: *HOAS – Honorarordnung für Ausstellungsgestaltung*, Stuttgart 2019.
- Weber, Jürgen: *Controlling*, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden 2019.
- Wegner, Nora: *Museumspublikum in den Fokus*. In: *Standbein Spielbein*, Nr. 109, Heft 1, 2018, S. 102–108.
- Zentrale Service- und Koordinierungsstelle für die Vergabe von Bau- und Dienstleistungen, Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa (Hg.): *Themenblatt „Das wirtschaftlichste Angebot“*, Bremen 2020. https://www.wirtschaft.bremen.de/sixcms/media.php/13/220907%20Themenblatt_%20das%20Wirtschaftlichste%20Angebot%20%28Auto.pdf (abgerufen am 15.05.2022).

Links (abgerufen am 15.05.2022)

Aktuelle Ausschreibungen und Informationen zur Vergabe:

www.deutsches-ausschreibungsblatt.de/informationen

Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P):

https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/ANBest-P_2019.pdf

Angebotswertung: https://dtvp.de/wp-content/uploads/2022/12/Angebotswertung_19022020.pdf

Aufbewahrungsfristen: <https://www.reisswolf.com/leistungsbereiche/akten-und-datenvernichtung/aufbewahrungsfristen/>

Gendersensible Sprache: <https://www.uni-bielefeld.de/verwaltung/refkom/gendern/trickkiste/>

Flow: [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie))

Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung: www.nachhaltige-beschaffung.info

Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern: <https://www.kmbl.de/de/museumsberatungsstellen/oeffentliche-museumsberatungsstellen>

Vergabevorschriften in Deutschland: <https://www.vergabevorschriften.de>

Vergabelexikon und Leitfäden: www.dtv.de/wissen

Vergabe-Übersicht und Rechtsgrundlagen auf Bundesebene: www.bmwi.de

Wertgrenzen: <https://auftragsberatungsstellen.de/index.php/wertgrenzen>

Zustandsprotokoll: <https://www.museumbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-ausstellungsplanung/vorlagen/>

Impressum

Ausstellungspraxis in Museen | Ein Handbuch | 2023

Herausgeber:

Arbeitskreis Ausstellung, Deutscher Museumsbund e.V.

Text:

Antje Borrmann, Justine Czerniak, Stefanie Dowidat, Sandra Hesse, Dr. Bernd Holtwick, Nicola Janusch, Claudia Kamensky, Astrid Klinge, Dr. des. Gaby Kuper, Kathrin Meyer, Dr. Nadine Rottau, Dr. Julia Schopferer, Dr. Christian Walda, Monika Weyer, Aiko Wulff, Conny Zeitler, Susanne Zils

Lektorat und Redaktion:

Justine Czerniak, Sandra Hesse, Nicola Janusch, Dr. Nadine Rottau, Susanne Zils

Projektleitung:

Nicola Janusch

Titelfoto und Abbildungen:

LWL-Museum für Archäologie/Stefanie Dowidat und wie angegeben

Mitwirkende:

Antje Borrmann

Assistentin der Geschäftsführung, Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen, Dresden

Justine Czerniak

Leitung Sammlungs- und Ausstellungswerkstatt, Deutsches Technikmuseum, Berlin

Stefanie Dowidat

Ausstellungsplanung, LWL-Museum für Archäologie, Westfälisches Landesmuseum, Herne

Sandra Hesse

Referentin Museumsgütesiegel (Qualitätsmanagement),
Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.

Dr. Bernd Holtwick

Stellvertretender Leiter und Gruppenleiter Ausstellungen, :Dasa Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund

Nicola Janusch

Geschäftsführerin Förderverein Pfingstberg e.V., Potsdam & Janusch Kulturmanagement, Berlin

Claudia Kamensky

Qualitätsmanagementbeauftragte, Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen, Dresden

Astrid Klinge

Geschäftsleitung, INSEL + MEILE MUSEUMSKULTUREN, Leipzig

Dr. des. Gaby Kuper

Stellv. Direktorin, Leitung Mittelalter & Frühe Neuzeit,

Leitung Ausstellungsmanagement, Braunschweigisches Landesmuseum

Kathrin Meyer

Direktorin, Museums Sinclair-Haus/Stiftung Natur und Kunst, Bad Homburg

Suna Niemetz

Grafikdesign, Aachen

Dr. Nadine Rottau

Sammlungsdigitalisierung, Hansestadt Lübeck, die LÜBECKER MUSEEN

Dr. Julia Schopferer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Oberhessischen Museum Gießen

Dr. Christian Walda

stellv. Direktor & Sammlungsleiter, Museum für Kunst und Kulturgeschichte Dortmund

Monika Weyer

Ausstellungsmacherin und Evaluatorin, Ausstellungsmacherin – Umweltkommunikation, Münster

Aiko Wulff

Leitung, Sportmuseum Leipzig

Conny Zeitler

wissenschaftliche Mitarbeiterin, stellv. Museumsleiterin, Stadt- und Industriemuseum Rüsselsheim

Susanne Zils

Referentin für Museumsgestaltung, Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern

Für die kritische Durchsicht (einzelner Kapitel) danken wir:

Stefanie Aufderhaar

Verwaltungsleitung, LWL-Industriemuseum

Dr. Carsten Jöhnk

Museumsleiter, Nordwestdeutsches Museum für IndustrieKultur, Delmenhorst

Sandra Happekotte, Johanna Heil und Svenja Lehnhardt

Wissenschaftliche Volontärinnen am Museum für Kunst und Kulturgeschichte Dortmund

Dr. Rainhard Riepertinger

Stv. Direktor, Haus der bayerischen Geschichte, Augsburg/Regensburg

© Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund e.V.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig.

Das Handbuch ist als elektronisches Dokument abrufbar über:

<http://www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-ausstellungsplanung/>

Das Handbuch wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

ISBN: 978-3-9825110-1-6

