

Des Bauern alte Kleider Seminar 1

Ausstellungsmanagement

1. Management

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), einer der bekanntesten Vordenker des Managements, sagt: „Management hat vorrangig etwas mit Menschen zu tun, nicht mit Techniken und nicht mit Arbeitsabläufen. Es ist das Management der Menschen, das wirklich zählt.“ Drucker stellt fest, dass es seit den 1990er Jahren gravierende Veränderungen gegeben hat, die er als „lautlose Revolution“ bezeichnet. Zu den Veränderungen gehören vor allem:

- eine rasante Ausbreitung der Informationsflut
- eine Veränderung der geographischen Reichweite (betrifft Produktion genauso wie Besucher)
- demographische Veränderungen
- eine Stärkung der Besucherinteressen
- Größere und breiter angelegte Konkurrenz im Bildungs- und Freizeitsektor

Was ist zu tun?

- Wir sollten unser eigenes Wissen stärken! (sowohl Museen, wie Museumsmitarbeiter sind Informationsträger)
- Wir sollten die Zusammenarbeit fördern! (strategische Netzwerke aufbauen)
- Wir sollten generell strategisch arbeiten!

Die drei wichtigsten Fragen, die wir uns selbst stellen sollten, sind nach Peter Drucker:

Was ist unser Geschäft? (Was wollen wir erreichen?)

Wer sind unsere Kunden? (Wen wollen wir erreichen?)

Was hält der Kunde für wertvoll? (Was wollen die Kunden?)

Das Management wird häufig nur mit der gewerblichen Wirtschaft in Verbindung gebracht. Viele kulturelle Einrichtungen behaupten, dass das Management deshalb nicht für sie in Frage kommt. Doch Kulturbetriebe sind genau genommen auch Wirtschaftsbetriebe, wenngleich sie nicht auf Profit ausgerichtet sind. Der Begriff des Besuchers verharmlost die geschäftliche Handlung, die in einem Museum vollzogen wird. Besucher sind Kunden einer kulturellen Dienstleistung. Ein Museum wirtschaftet. Gerade in Zeiten knapper Kassen muss es dies besonders effektiv tun. Managementtechniken sind im Kulturbetrieb deshalb notwendiger denn je. Dies gilt auch für die Durchführung von Ausstellungen.

Des Bauern alte Kleider Seminar 1

2. Arbeitsphasen

2.1 Konzept (Start-up)

2.1.1. Inhaltliche und gestalterische Grundidee

Jedes Ausstellungsprojekt beginnt mit der Ideenfindung. Die Ideen sollten in Einklang stehen mit

1. der Ausgangslage, den Ressourcen und den Zielen des Museums
[Was ist unser Geschäft?]
2. den Zielgruppen und Partnern des Museums
[Wer sind unsere Kunden?]
3. der aktuellen Situation auf dem Kulturmarkt (regionale oder überregional)
[Was hält der Kunde für wertvoll?]

Dies geschieht in einer offenen und kreativen Diskussion. Formulieren Sie Ihre Idee in 50 Wörtern! Die Ausstellungsidee soll aktiv formuliert und Neugierde wecken. Eine gut formulierte Ausstellungsidee erleichtert die weitere Planung.

2.1.2 Erster Finanz- und Organisationsplan

1. Grundsätzlichen Ablauf und Projektteam festlegen
2. grobes Budget = realistische Kalkulation der idealen Ausgaben
(basiert auf Erfahrungs- und Richtwerten)
3. Einschätzung der möglichen Einnahmen
4. Angleichen der Ausgaben an möglichen Einnahmen (provisorischer Finanzierungsplan)
5. Grundsätzliche Entscheidung des Auftraggebers über das Projekt
6. Ansprache möglicher Geldgeber und Partner (durch den Auftraggeber)

2.2 Kernidee (Definitionsphase)

„Der Übergang vom Konjunktiv zum Indikativ markiert auch den Wechsel von der Konzept- zur Definitionsphase. Jetzt muss die Antwort gefunden werden auf die Frage: Was **ist** das Projekt?“ (A. Klein2008, 46)

2.2.1 Definition des Ausstellungsprojektes

- Ausgangssituation (Analyse des Projektumfeldes)
- Projektziele (Mission, Vision, Strategie)
- Zielgruppe
- Gewichtung für das Museum und für die Region

2.2.2 Organisationsplan

1. Projektteam endgültig zusammenstellen
2. Organisations- und Kommunikationsstruktur endgültig festlegen
3. Projektverlauf und Zeitplan endgültig festlegen (Projektstrukturplan mit Meilensteinen)
4. detaillierter Kostenplan (Planungsbudget)

Des Bauern alte Kleider Seminar 1

2.2.3 Masterplan

- Erläuterung der Kernidee und der logischen Zusammenhänge
- Beschreibung der einzelnen Inhalte bzw. Ausstellungseinheiten
- Schematische Zeichnung
- erste Liste möglicher Exponaten
- Ideen zur Gestaltung und Inszenierung
- Ideen zum Marketingmix
- Ideen zur Vermittlung
- Ideen zum Ablauf (bis Abbau und Auswertung)
- Ideen zu sonstigen Aktivitäten (z. B. Besucherbefragung)

2.3 Drehbuch (grob)

„In dieser Phase müssen sowohl der Beschaffungsmarkt (Was braucht das Projektteam an sächlicher, finanzieller, räumlicher, technischer und personeller Ausstattung? Woher bekommt es diese? Welche Sponsoren gibt es definitiv? usw.) und ebenso der Absatzmarkt erkundet werden (Welche Zielgruppen gibt es im Publikum? Wie können diese angesprochen werden? Welche wichtigen Multiplikatoren gibt es? Wer muss in den Medien angesprochen werden? usw.)“ (A. Klein 2008, 46 f.) Achtung: Nicht wieder in die Ideenfindungsphase zurückfallen!

- Festlegung der thematischen (logischen) Ausstellungsstruktur
- Gliederung der einzelnen Themen (Hauptinhalte, Nebeninhalte)
- geeignete Räume auswählen

- Vorarbeiten Veranstaltungsprogramm
- Vorarbeiten Vermittlungsangebote
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Marketingkonzept)
- Vorbereitung sonstiger Aktivitäten
- Vorbereitung organisatorischer Dinge (Personal, Parkplätze, Sicherheit etc.)

Des Bauern alte Kleider Seminar 1

2.4 Produktionsbeginn

„In dieser Phase müssen die Aufträge ausgeschrieben und vergeben werden, die vom Projektteam nicht selbst ausgeführt werden können. Nun ist nüchterne Planungskompetenz gefragt, muss das zuvor kreativ Entwickelte auf seine Realisierungsmöglichkeiten geprüft werden.“

2.4.1 Inhalte

Festlegung für **jede** einzelne Ausstellungseinheit

- Titel / Hauptinhalt
- Beschreibung
- wesentliche Informationen
- Exponate (evt. Leihanfragen stellen)
- sonstige Medien (Bilder, Töne, Gerüche)
- Medien der Vermittlung
- Grundlagen der Gestaltung

2.4.2 Design

1. Skizzen
2. Entwürfe (bis Freigabe)

2.4.3 Handwerk

1. Angebote, Auswahl, Aufträge
2. Herstellung (Bauplan bis Abnahme)

2.5 Realisierungsphase

„Es geht um die Fertigstellung und Ablieferung des Projektes, das so bisher nur auf dem Papier bestand [...] Es ist damit zu rechnen, dass sich etwas kurzfristig verändert; daher ist stets genug Spielraum (zeitlich und finanziell) einzuplanen, um solche Unabwägbarkeiten aufzufangen. Gefragt ist hier vorausschauendes Risikomanagement [...] In dieser Phase wird von der Projektleitung eine hohe Problemlösungs- und Führungskompetenz gefordert.“ (A. Klein 2008, 47)

2.5.1 Inhalte: Fertigstellung der Texte, Zusammenstellung der Exponate (evt. Leihverkehr)

2.5.2 Design: Ausarbeitung (Druck etc.)

2.5.3 Handwerk: Aufbau (Anlieferung bis Abnahme)

Des Bauern alte Kleider Seminar 1

2.6 Durchführung der Ausstellung

Häufig wird diese Arbeitsphase in Projektbeschreibungen vergessen. Sie ist aber enorm wichtig, denn an den Aufbau einer Ausstellung schließt sich nicht sofort ihr Abbau an. Die Durchführung muss ebenfalls gut vorbereitet sein.

Beispielsweise muss für das Verpackungsmaterial der Exponate ein sicherer, übersichtlicher und zugänglicher Lagerraum vorbereitet werden. Bedenke beispielsweise, dass Klimakisten rechtzeitig vor dem Abbau der Ausstellung schon wieder im richtigen Klima stehen müssen.

1. Veranstaltungsprogramm
2. Vermittlungsangebote
3. Personal (Öffnungszeiten)
4. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
5. Besucherbefragung, Evaluation
6. Abbau

2.7 Auswertung (Evaluationsphase)

„Die DIN 69 901 definiert den Projektabschlussbericht als die ‚zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte‘, die Projektdokumentation als ‚Zusammenstellung ausgewählter wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projektes‘. In dieser Phase ist eine hohe administrative und allgemeine manageriale Kompetenz gefordert.“ (A. Klein 2008, 48).

- Abrechnung
- Archivierung
- Auswertung Evaluation
- Bericht
- Empfehlungen (nach der Ausstellung ist vor der Ausstellung)

Literaturhinweise:

- Marie-Luise Braun, Ulrike Peters, Thomas Pyhel (Hrsg.): Faszination Ausstellung. Praxisbuch für Umweltthemen, Edition Leipzig o. J.
- Elisabeth Haas Edersheim: Peter F. Drucker. Alles über Management, Heidelberg 2007.
- Stephan Häsler, Regina Heer, Hansruedi Hitz: Der Kulturbusinessplan. Ein Ratgeber für kulturelle Projekte und Betriebe, Basel 2005.
- Werner Heinrichs: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 1999 (2. Auflage).
- Dirk Houtgraaf, Vanda Vitali: Mastering a Museum Plan. Strategies for Exhibit Development, Leiden 2008.
- Armin Klein: Projektmanagement. In: Armin Klein (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement, München 2008 (2. Auflage), 40-66.
- Heinz Schelle: Projekte zum Erfolg führen. München 2001 (3. Auflage).