

MUSEUM AKTUELL

Die aktuelle Fachzeitschrift für die gesamte deutschsprachige Museumswelt
B11684 ISSN 1433-3848 <http://www.museum-aktuell.de> Mai 2014 Nr. 211



STIFTSMUSEUM
ARCHIV
BIBLIOTHEK
XANTEN

Anzeige

**Art handling
Ausstellungsmanagement**

Anette Rein

Buchbesprechung: Ausstellungsplanung

Hg. von Jan Christian Warnecke

„Ausstellungsmachen“ wird seit Jahren immer wieder anders strukturierend abgehandelt,¹ wobei es primär um technische und organisatorische Aspekte geht. Dieses neue Buch hingegen konzentriert sich auf das Miteinander der Beteiligten, auf die damit verbundenen Problemlagen und einer Suche nach Lösungen. Das etwas flapsig formulierte „Ohne sie wär's leichter“² bringt im Vorwort gleich auf den Punkt: das Buch will Problematik erzählen. Aus unterschiedlicher Sicht berichten in neun Kapiteln 12 AusstellungsmacherInnen, teilweise in einem sehr persönlichen Stil, worin die Schwierigkeiten im praktischen Miteinander liegen und welche Möglichkeiten und Techniken sich für eine Verbesserung des Umgangs und der Projektabwicklung anbieten.³ Warnecke geht es um das menschelnde Moment bei der Ausstellungsplanung und Durchführung, um viele Sparten und Institutionen und um Zeitdruck beim temporären Miteinander. Vier Rollen stehen im Mittelpunkt: Museumsfachleute, Ausstellungsgestalter, Auftragnehmer und Auftraggeber (S. 11). Der Umgang der jeweiligen RollenträgerInnen miteinander wird von unterschiedlichen Weltansichten, Identitäten und Machtverhältnissen bestimmt, die Einfluß auf den Prozeß der Umsetzung und damit auch auf das Ergebnis haben. In diesem Buch geht es um eine Transparenz der Abläufe und um die Vertiefung des Verständnisses der jeweils anderen Seite.

Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und -nehmer wird auf der Museumsseite durch hohe Erwartungen an eine Ausstellung charakterisiert, die das fachliche Wissen und die Bedeutung der Institution als „Herzensangelegenheit“ (S. 16) visualisieren soll. Oft sind diese Erwartungen mit einer Unsicherheit über Projektabläufe und das eigene Leistungsvermögen verbunden. Diese Haltung begegnet dem Interesse der GestalterInnen am Design. Beide Parteien wollen den Erfolg und sind deshalb aufeinander und vor allem auf einen professionellen Umgang miteinander angewiesen. „Professionelle Partnerschaft bedeutet, daß Klarheit über die jeweilige Verantwortung und den selbst zu erbringenden Leistungsumfang herrscht, daß offen kommuniziert wird und ... sich die Partner gegenseitig mit Respekt und Vertrauen begegnen. Professionalität heißt nicht, daß es keine Konflikte gibt, es heißt, daß es konstruktive Wege gibt, sie zu bewältigen“.⁴

Die Ideenfindung für eine Ausstellung kann auf zwei Wegen erfolgen: von innen nach außen (u.a. Sammlung, Ideen der KuratorInnen, Zielsetzung des Hauses) oder von außen nach innen (wie Interessen der BesucherInnen, Benchmarking, Politik, Sponsoren). Die Forderung, das Ziel zu formulieren – was man ausstellen will (z.B. um eine spezifische Besuchergruppe zu erreichen, einen

Ort zu benennen, wo man sichtbarer werden will) – wird, laut Cristine Kapei, oft mit der Beschreibung eines Ergebnisses – wie es aussehen soll – verwechselt (S. 63). Ein Auftrag an die GestalterInnen sollte vorgeben, was er/sie zu tun hat und nicht, wie er/sie es tun soll (S. 73).

Über eine Objektliste und die geplante Ausstellung hinaus müssen Externe auch über die Museumsgeschichte und Bedeutung des Hauses informiert werden, da die „Ideen [der ExpertInnen] eine Offenbarung sein [können] und [sie] kreative Lösungen anbieten, für die wir selbst nicht den Mut gehabt hätten“.⁵ Meist weiß der Auftraggeber jedoch noch nicht, was er will, wobei das anvisierte Ziel nur gemeinsam erreicht werden kann (S. 72). Der Auftraggeber sollte das Potential des frischen Blicks von außen zulassen und ausschöpfen, ohne Bedenken zu haben, daß inhaltliche Qualität damit automatisch verloren gehen und das Ergebnis ein „pseudowissenschaftlicher Erlebnispark“ (S. 74) sein kann. Klarheit zu haben heißt von Anfang an etwa, Verträge auf Grundlage der VOF-Verfahren⁶ und der HOAI (Renate Schliekmann; Moriz Schneider; Tobias Neumann; Ulrich Schwarz) detailliert zu formulieren und – wie nicht nur im British Museum schon praktiziert – möglichst früh alle Beteiligten projektbezogen an einen Tisch zu holen (Carolyn Marsden-Smith).

Der oft beklagte Mangel, daß ein Buch nur deutsch erscheint, erübrigt sich hier: in der oberen Hälfte einer Seite erscheint fett gedruckt der deutsche Text und darunter in hellerer Schrift der englische. Ein kurzes, oft provozierendes Zitat weist auf den Kern eines Kapitels, und innerhalb der einzelnen Texte sind außerdem zentrale Aussagen als Quereinschübe in kleinerer Schrift hervorgehoben.

Der Aufbau der Kapitel folgt der Struktur eines Projektablaufs: Vorphase, Hauptphase, Konflikte und Lösungen, Rückblick/Auswertung des Geschehens. Die Kapitel mit analytischen Aspekten zur Problemschilderung und -lösung bieten gute Einblicke in die Situation der oft „allzu sehr menschelnden“ Beteiligten. Viele Aspekte, die es von Anfang zu bedenken gilt, werden angesprochen und sind eine gute Einführung in die Komplexität des Sachverhalts. Es gibt allerdings auch Wiederholungen. Auch wenn es nicht explizit ausgesprochen wird, geht es im Buch vor allem um eine geistige Disziplinierung, die zu einer inhaltlichen Klarheit aller Beteiligten führen soll: Worüber sprechen wir? Was meinen wir? Was haben wir verstanden? Was ist unser Ziel? Mit wem wollen wir dieses Ziel gemeinsam erreichen? Wie sehen unsere Ressourcen dafür aus? Diese grundlegenden Fragen sollten sich alle Beteiligten immer wieder neu stellen, um zu einem guten Team zusammenzuwachsen.

Lemke und Becker beschreiben Wege und Erfahrungen in einzelnen Institutionen; die Aufgaben eines Museums (Warnecke), die Rollenverteilung im Team und Methoden der Teamentwicklung (Schliekmann; Matthias Ohm) werden aufgezeigt sowie Arbeitsschritte in den einzelnen Projektphasen (Dennis Mueller) dargelegt.

In zwei mir am wichtigsten erscheinenden Kapiteln werden Ursachen von Konflikten (Warnecke), wie sie in einer „gelingenden Kommunikation“ (Hans-Peter Hübsch; Anja Dauschek) erkannt und auch wieder aufgelöst werden können, ausführlicher benannt. Es wird deutlich, daß „Projekte ... immer Eingriffe in bestehende ... Machtstrukturen und Hierarchien einer Organisation [sind]. [Denn] aus der Konstellation, durch das Ausstellungsverhaben in zwei parallele Strukturen eingebunden zu sein, entstehen häufig Konflikte.“⁷ Besondere Situationen erfordern laut Warnecke eine klare Dokumentation von Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten (visualisierbar in einem Organigramm), eine eindeutige Haltung der Direktion gegenüber dem Projektteam, aber auch eine transparente Kommunikation darüber innerhalb der Institution und zwischen den Projektpartnern. Planung, Produktion, Gestaltung von Entscheidungswegen und Teambildung sind die vier Säulen für eine gute Projektleitung (S. 143). Am Beispiel des „Eisbergmodells der Kommunikation“ (oben die Sachebene und darunter der zunächst nicht sichtbare emotionale Bereich) wird u.a. in die neun Eskalationsstufen (S. 155ff) und in Regeln der gewaltfreien Kommunikation⁸ (S. 158) zur Erkennung von Bedürfnisstrukturen und den Umgang mit ihnen eingeführt. Das Wissen über die vier Seiten einer Botschaft und die drei Faktoren (Wahrnehmung, Gefühle, Verhalten⁹) dienen der konstruktiven Konfliktbewältigung innerhalb der Kommunikation. Mit der richtigen Art des Fragens und Zuhörens, verbunden mit der Schilderung des Harvard-Konzepts (Methode des sachbezogenen Verhandels, S. 160ff) bietet dieses Kapitel einen guten Einblick in Methoden der Mediation und gewaltfreien Kommunikation zur Verbesserung des gegenseitigen Verstehens. Dieses Buch (wie auch der Berliner Szenografiepfel) plädieren letztlich dafür, professionelle ModeratorInnen oder auch interpretative planner¹⁰ einzusetzen, um strukturell vorgegebene und persönlich bedingte drohende Reibungen, Verletzungen und Enttäuschungen frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Viel mehr Zeit bliebe dann für kreative Impulse, Wissenschaftsvermittlung, aktuelle gesellschaftspolitische Themen, Heritage Communities, BesucherInnen, aber vor allem für die auszustellende Dingen und alle daran beteiligten Menschen. Es bleibt zu wünschen, daß die Lektüre künftig einen bewußteren und respektvolleren Umgang aller Beteiligten erreicht. „Altger und Neugier“¹¹, die unterschiedlichen Denkweisen und Bedürfnisse nicht nur von WissenschaftlerInnen und GestalterInnen, bieten als Denk- und Erlebnisbasis ein Spannungsverhältnis, das im angstfreien und kreativen Zusammenspiel neue museale Perspektiven eröffnet.

Anmerkungen

- 1 vgl. die Auswahl in der Literaturliste
- 2 Warnecke 2014, S. 8
- 3 Die Aktualität des Themas wurde auch auf dem Szenografiepfel in Berlin (April 2014) deutlich.
- 4 Warnecke 2014, S. 21
- 5 Marsden-Smith 2014, S. 59

- 6 Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen, Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen, Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen
- 7 Warnecke 2014, S. 139
- 8 Rosenberg 2012
- 9 Hübsch; Dauschek 2014, S. 148 u. 158f, wo als 3-W-Regel nach Rosenberg statt Verhalten noch „Wunsch bzw. Erwartung“ genannt werden, die in der gewaltfreien Kommunikation alle voneinander zu trennen sind.
- 10 Rein 2014
- 11 HG Merz, zitiert in Kappei 2014, S. 74

Literatur

- Alder, Barbara; Barbara den Brok: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement. Bielefeld 2012
- ARGE Schnittpunkt (Hg.): Handbuch Ausstellungstheorie und -praxis. Wien 2013
- Braun, Marie-Luise (u.a. Hg.): Faszination Ausstellung. Praxisbuch für Umweltthemen. Leipzig 2003
- Fisher, Roger; William Ury, Bruce Patton: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/M. 2009
- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn 2012
- Rein, Anette: Zehn Thesen und ein Glücksrad. Der Szenografiepfel in Berlin (28.-29.4.2014). In MUSEUM AKTUELL, Nr. 210, 2014, S. 11-14

Jan-Christian Warnecke (Hg.): Ausstellungsplanung. Zur Zusammenarbeit zwischen Museum und Gestalter / Exhibition Planning. Collaboration between museum and designer. Stuttgart: avedition 2014. 240 S. dt./engl., 40 Farbabb. 978-3-89986-188-4 39 €

The BEST in
HERITAGE

Excellence
in Museums,
Heritage
and
Conservation!

Dubrovnik, Croatia,
25 - 27 September 2014