

Zertifikatsarbeit Grundkurs Museumspraxis ICOM

Kollaboration von Outreach und Museen



**Win-Win-Situationen unter Berücksichtigung der
Bedürfnisse von Museen und Inhalts-/Finanzpartnern**

von

Guido Schwarz

Eingereicht bei Dr. Elisabeth Weingarten

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Ziel.....	1
2	Methodisches Vorgehen.....	2
3	Interviewergebnisse	4
3.1	Die Bedürfnisse der Experten der Outreachseite	4
3.2	Die Bedürfnisse der Experten der Ausstellerseite	5
3.3	Grundlegende Punkte beim Einbezug	7
3.4	Grad des Einbezugs	8
3.5	Grenzen des Einbezugs	9
3.6	Die Erfolgsfaktoren für eine nutzbringende Kollaboration	9
3.7	Herausforderungen und Konfliktpotenzial.....	11
3.8	Tipps für eine gelingende Kollaboration	13
4	Fazit.....	14
5	Danksagung	16
6	Anhang	17
6.1	Fragebogen für Museen und Aussteller.....	17
6.2	Fragebogen für Fachhochschulen, Institute und Industrie.....	18

Management Summary

Museen und Ausstellungsmacher mit dem Fokus auf die Themen Natur, Forschung und Technik sind auf die Kollaboration mit Universitäten, Instituten und Industrieunternehmen angewiesen. Dies insbesondere in Bezug auf Inhalte und finanzielle Beiträge. Umgekehrt haben diese Partner ebenfalls ihre Interessen, in Museen und Ausstellungen präsent zu sein, um so ihre Outreach-Ziele erreichen zu können.

Das Ziel der vorliegenden Zertifikatsarbeit ist es, die Perspektiven der Ausstellungsmacher und der Outreachpartner einzunehmen und herauszufinden, ob zwischen den Bedürfnissen der beiden Seiten eine Lücke klafft. Ausserdem sollte erörtert werden, inwieweit die beiden Seiten die Position der anderen Seite verstehen, welche Überlappungen es gibt und wo es allfällige Diskrepanzen gibt.

Der Autor hat in fünf Interviews mit zwei Experten der Ausstellerseite und mit drei Experten der Outreachseite deren Bedürfnisse genauer angeschaut. Es wurde analysiert, welche grundlegenden Punkte es beim Einbezug der Outreachseite in die Planung und Umsetzung einer Ausstellung zu beachten gilt, wie stark der Einbezug sein soll und wo die Grenzen des Einbezugs liegen.

Schliesslich untersuchte der Autor, welche Herausforderungen es gibt, welches Konfliktpotenzial lauert und welche Erfolgsfaktoren die Experten als Basis für eine gelingende Kollaboration sehen.

Die aus der Analyse abgeleiteten Ergebnisse aus den einzelnen Interviews wurden gegenübergestellt. Dabei zeigte sich, dass sich die Wahrnehmungen und Bedürfnisse der einzelnen Expertengruppen sich in weiten Zügen decken. Auch wurde klar, dass die Experten die Bedürfnisse der Gegenseite gut einschätzen können.

Als zentrale Ergebnisse kristallisierten sich heraus, dass eine gute Vorarbeit mit klarem Konzept, Projekt- und Zeitplan, eine offene und transparente Kommunikation und eine klare Regelung der Zuständigkeiten sowie eine professionelle Projektleitung die Erfolgsfaktoren einer gelingenden Zusammenarbeit sind.

1 Ausgangslage und Ziel

Die vorliegende Zertifikatsarbeit beschäftigt sich mit der Kollaboration zwischen Museen/Ausstellungsmachern auf der einen Seite und externen Partnern wie Universitäten, Institute und Industrieunternehmen – die sich im Rahmen von Outreachaktivitäten inhaltlich und/oder finanziell an einer Ausstellung beteiligen – auf der anderen Seite.

Aus dieser Ausgangslage wurde für diese Zertifikatsarbeit die Hypothese aufgestellt, dass die Ausstellungsmacher ihre Konzepte unabhängig entwickeln und von den Partnern die gewünschten Inhalte erhalten möchten. Die Partner hingegen wollen in der Ausstellung die Inhalte präsentieren, die ihnen am wichtigsten erscheinen, um den Outreach-Zielen möglichst gerecht zu werden. Die Museen möchten die finanziellen Mittel unabhängig von Rahmenbedingungen einsetzen während die Partner die finanziellen Beiträge stark an Bedingungen knüpfen wollen.

Somit könnte zwischen den Bedürfnissen der beiden Seiten also eine nicht unerhebliche Lücke klaffen, die Konfliktpotenzial birgt.

Der Fokus der Zertifikatsarbeit liegt auf den Perspektiven der beiden Seiten. Das Ziel ist es, herauszufinden, in wie weit die beiden Seiten die Position der anderen Seite verstehen, welche Überlappungen es gibt und wo es allfällige Diskrepanzen gibt.

Zudem soll die Arbeit Lösungswege aufzeigen insbesondere zu den Fragen:

- Wie kann das gegenseitige Verständnis für die eigene Position geschaffen respektive erhöht werden?
- Wie können die beiden Positionen sich annähern, ohne das Gefühl einer Verlierersituation zu schaffen?
- Welche Vorteile können aus einer echten Kollaboration bei der Erarbeitung eines Ausstellungskonzepts erwachsen?

Die Lösungswege sollten idealerweise eine Win-Win-Situation herbeiführen, bei der beide Seiten bei der Ausstellungseröffnung mit dem Ergebnis zufrieden sind.

2 Methodisches Vorgehen

Um die oben genannte Hypothese zu verifizieren respektive falsifizieren, wurden fünf Interviews durchgeführt; zwei davon mit Experten der Ausstellerseite und drei mit Experten auf der Seite der Outreach-Verantwortlichen.

Dazu wurden zwei Interviewleitfäden zusammengestellt, die auf die jeweilige Perspektive der Expertengruppen ausgelegt sind. Die Fragebogen sind im Anhang abgedruckt.

Folgende Experten wurden befragt:

Experten Outreachseite

- Dr. Daniel Fürst, Vice President External Relations RUAG Space, RUAG Schweiz AG, Zürich
- Raoul Keller, Ressortleiter «Raumfahrttechnik», Swissmem, Zürich
- Hanna Sathiapal, Wissenschaftsvermittlerin, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Windisch

Experten Ausstellerseite

- Dr. Holger Frick, Bereichsleiter Ausstellung und Sammlungen, Naturama Aargau, Aarau
- Thorsten-D. Künnemann, Direktor Swiss Science Center Technorama, Winterthur

Vier der fünf Interviews wurden persönlich geführt, eines wurde schriftlich durchgeführt. Die mündlich geführten Interviews wurden mittels Aufnahmegerät aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert.

Danach wurden die Ergebnisse in einer fokussierten Inhaltsanalyse in klarer und nachvollziehbarer Vorgehensweise in den folgenden Kategorien ausgewertet:

- Die Bedürfnisse der Experten der Outreachseite
- Die Bedürfnisse der Experten der Ausstellerseite
- Grundlegende Punkte beim Einbezug
- Grad des Einbezugs
- Grenzen des Einbezugs
- Die Erfolgsfaktoren für eine nutzbringende Kollaboration
- Herausforderungen und Konfliktpotenzial
- Tipps für eine gelingende Kollaboration

Für die Analyse wurden die Erkenntnisse und Feststellungen aus den Experteninterviews zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Zudem wurden die Einzelaussagen – nach Rücksprache mit den Experten – direkt zitiert (durch kursive Schrift gekennzeichnet).

Die Ergebnisse sind im nachfolgenden Kapitel erläutert.

3 Interviewergebnisse

3.1 Die Bedürfnisse der Experten der Outreachseite

In einem ersten Schritt wollte der Autor von den Experten der Outreachseite ihre Bedürfnisse bezüglich Inhalt und Finanzen kennenlernen. Diese werden in diesem Kapitel der Wahrnehmung der Experten der Ausstellerseite gegenübergestellt.

Zwei Experten der Outreachseite sind der Meinung, dass die Inhalte einer Ausstellung idealerweise weitgehend mit den Zielen und den Vorstellungen zur Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Organisation übereinstimmen sollten. Hanna Sathiapal sagt dazu: *«Die Gesamtausstellung soll in keinem grundsätzlichen Widerspruch zur Forschung, die wir vertreten, stehen. Zum Beispiel würden wir keinen Beitrag in Betracht ziehen für eine Ausstellung mit esotherischem oder militärischem Inhalt.»* Auch dürfe das Endresultat keine inhaltlichen Fehler aufweisen. *«Hier sind die WissenschaftlerInnen sehr sensibel. Wir müssen es vor der Veröffentlichung durchsehen können»*, sagt Hanna Sathiapal.

Übereinstimmung von Ausstellungsinhalten und Organisationszielen

Fehlerfreier Inhalt

Auch Raoul Keller ist es wichtig, dass sich die Inhalte mit den Zielen der eigenen Organisation decken sollten. *«Die Ausstellungsinhalte müssen zwingend mit dem Auftrag des Verbands übereinstimmen. Es ist klar, dass wir kein Geld für etwas geben können, das aus unserer Sicht und aus der Sicht der Mitglieder nicht passt»*, sagt Keller.

Als Bedingung für einen Beitrag sehen alle Experten der Outreachseite, dass sichtbar sein müsse, von wem der Beitrag stammt, egal, ob es sich um finanzielle Mittel oder inhaltliche Beiträge geht. Raoul Keller ergänzt: *«Es geht um Werbung. Wir wollen Personen ansprechen und zeigen können, dass wir präsent sind. Die Beteiligung an einer Ausstellung ist für uns ein Kommunikationsmittel.»*

Sichtbarkeit des Sponsors

Die Experten der Ausstellerseite sind sich bewusst, dass die Partner sichtbar sein möchten. Doch haben sie auch klare Restriktionen. *«Bezüglich Forderungen und Sichtweise des Sponsors können wir in Situationen kommen, wo wir widerstreitende Interessen haben. Um unsere Unabhängigkeit zu wahren und die Erwartungen der Gäste zu erfüllen, gilt deshalb bei uns die Regel, dass es hinter der Kasse keine Logos mehr gibt – mit wenigen Ausnahmen im Zusammenhang mit den Hauptsponsoren oder normalen Produktbeschriftungen, bspw. von Mikroskopen»*, sagt Thorsten-D. Künnemann. Der übliche Platz für die Sponsoren-

Klare Regelungen der Sichtbarkeit der Sponsoren

verdankung sei vor der Kasse oder auf Printprodukten. Und dort gebe es je nach Beitragshöhe Unterschiede.

Auch für Holger Frick ist klar: *«Die Namen der Partner sind zu sehen; aber im Impressum und nicht in der Ausstellung selber.»* Die Ausnahme sei im direkten Zusammenhang mit dem Inhalt. *«Wenn es z.B. um das Thema Wald geht und ein Sponsor einen besonderen Bezug zu nachhaltiger Waldnutzung hat, dann kann das im Text als Information erwähnt sein. Aber es ist nicht zulässig, in der Ausstellung den Sponsor ohne Zusammenhang mit dem Inhalt zu erwähnen.»*

Ausser der Sichtbarkeit sind für Hanna Sathiapal zwei weitere Punkte zentral. *«Wir möchten bei Ausstellungstexten, -bildern und -exponaten, die unseren Beitrag betreffen, einbezogen werden.»* Zudem ist ihr wichtig, dass sie bei infrastrukturellen und architektonischen Elementen (z.B. Beispiel Licht, Elektrizität, Personenfluss), die für das Funktionieren eines Exponates mit ihrer Beteiligung bestimmend sind, mitbestimmen kann.

Einbezug bei Texten, Bildern und Exponaten, die eigene Inhalte betreffen

Für Daniel Fürst ist zudem Transparenz eine Bedingung: *«Ich will wissen, was mit unserem Geld und unseren Objekten passiert.»* Wichtig sei auch, dass das Geld in die Ausstellung fließen müsse und nicht in die Fixkosten. *«Ich selber hätte aber nicht die Bedingung, dass ich in der Museumsgestaltung mitreden kann. Ich will einfach die Freiheit haben, ja oder nein sagen zu können.»*

Transparenz als Bedingung

3.2 Die Bedürfnisse der Experten der Ausstellerseite

Parallel zu den Bedürfnissen der Outreachexperten wollte der Autor die Bedürfnisse der Experten der Ausstellerseite bezüglich Inhalt und Finanzen kennenlernen. Diese werden in diesem Kapitel der Wahrnehmung der Experten der Outreachseite gegenübergestellt.

In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass sich die Bedürfnisse der Experten der Ausstellerseite je nach Institution unterscheiden. Das Technorama hat gemäss Thorsten-D. Künnemann nicht grundsätzlich die Erwartung, dass seitens der Sponsoren inhaltliche Beiträge eingebracht werden. *«In der Brainstorming- und Konzeptionsphase ist es gut möglich, dass die Partner neue Ideen einbringen»*, sagt Künnemann. Selten seien dies aber Firmen. Unternehmen würden sehr schnell produktspezifische Ideen einbringen, die mehr für Messeausstellungen taugen oder den Aspekt der technische Anwendung in den Vordergrund stellen, der im Ausstellungskonzept des Technoramas aber zweitrangig sei. *«Für uns ist es mehr ein Antizipieren der Sponsoring-Bedürfnisse des Partners. Man macht sich Gedanken, was man den Sponsoren anbieten könnte.»*

Keine Erwartungen an Inhalte von Sponsoren

Im Naturama sucht man hingegen grundsätzlich immer Partner für die Ausstellung, die ein tieferes Fachwissen zum Ausstellungsthema mitbringen. *«Uns ist dabei vor allem gedient, wenn diese Partner viele Informationen einbringen können, wir von ihnen aber nicht zu fest beeinflusst werden»*, sagt Holger Frick. Teilweise könne eine Beeinflussung aber nicht vermieden werden.

Partnersuche nach
Fachwissen

Beiden Experten der Ausstellerseite ist es dabei am liebsten, wenn die Partner in der Ausstellungskonzeption möglichst wenig mitreden möchten. *«Mein Ziel ist es natürlich, dass meine Ausstellung nach meinem Konzept realisiert werden kann. Das ist jeweils der Plan»*, erklärt Frick. Bei Thorsten-D. Künnemann klingt es ähnlich: *«Für uns ist es am einfachsten, einen Partner zu haben, der unsere Arbeit schätzt und der vor allem unsere Reputation und die grosse Visibilität nutzen möchte.»*

Ziel: Realisierung nach
eigenem Konzept

Für Daniel Fürst von der Outreachseite ist diese Haltung nachvollziehbar: *«Ich gehe davon aus, dass das Museum die gestalterische Freiheit will, dass ich keine Ansprüche auf ein Mitspracherecht habe, dass ich mir also kein Mitspracherecht erkaufe.»*

Bei Hanna Sathiapal klingt es ähnlich: *«Ich gehe davon aus, dass ein Museum einen möglichst grossen Gestaltungsfreiraum für die Realisierung einer Ausstellung oder für den Betrieb des Museums haben möchte.»*

Einig sind sich alle Experten darin, dass ein Inhalt in die Ausstellung passen muss. Daher ist für Daniel Fürst wichtig: *«Ich erwarte, dass ehrlich kommuniziert wird, ob ein Objekt, das wir zur Verfügung stellen, für die Ausstellung tatsächlich brauchbar ist. Denn es ist gut möglich, dass ich eine Verblendung habe und denke, was von mir kommt, ist sowieso am besten.»* Wenn er schliesslich ein Objekt in eine Ausstellung gibt, dann erwartet Daniel Fürst, dass es dem Publikum gezeigt wird. *«Natürlich habe ich Freude, wenn es zudem interaktiv ist und die Besucherinnen und Besucher etwas damit tun können.»*

Passende Inhalte

Hanna Sathiapal bestätigt: *«Der Inhalt soll sowohl ins Gesamt- als auch ins Detailkonzept passen»*. Und sie fügt an, dass der gelieferte Inhalt einer Ausstellung eine wissenschaftliche Basis geben soll.

Thorsten-D. Künnemann ergänzt seinerseits: *«Wir schauen ganz konkret, dass wir Sponsoren finden, die keine inhaltlichen Forderungen an uns stellen. Gibt es trotzdem Bedürfnisse von Seiten der Sponsoren, dann muss ein inhaltlicher Match da sein. Wichtiger als ein inhaltlicher Einbezug des Partners ist das Verständnis für sein Kommunikationsbedürfnis: Wie*

möchte er wahrgenommen werden, welche Themen besetzen, was seinen Kunden und Partnern bieten? Hier suchen wir nach Lösungen, bei denen unsere Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsmassnahmen als Sponsoring-Gegenleistung dem Sponsor einen Gegenwert bieten»

3.3 Grundlegende Punkte beim Einbezug

Passen die Bedürfnisse der beiden Seiten zusammen und kommt es zu einer Zusammenarbeit, dann gibt es verschiedene Punkte, die eine Kollaboration positiv unterstützen respektive negativ beeinflussen können.

In den Gesprächen des Autors mit allen Experten zeigte sich, dass es zwei grundlegende Punkte gibt, die einer Kollaboration förderlich sind:

- Offene Kommunikation zwischen den Partnern
- Klare Regelung der Zuständigkeiten (Rollenverteilung)

Offene Kommunikation
Klare Zuständigkeiten

Daniel Fürst unterstreicht den ersten Punkt: *«Primär muss man transparent und ehrlich sein miteinander. Denn ich glaube, dass die Erwartungshaltungen relativ weit auseinandergehen können.»* Ein illustratives Beispiel seinerseits: *«Nehmen wir an, ich komme mit einem Ausstellungsstück, von dem ich total überzeugt bin. Das Museum hingegen findet das Objekt nicht so toll. In einem solchen Fall soll man zu Beginn sagen 'das ist nicht tauglich' und nicht aus Angst davor, ein Geldbeitrag könnte deswegen ausbleiben, das Objekt trotzdem nehmen.»*

Hierzu sind die Haltungen der Experten auf der Ausstellerseite eindeutig. *«Es müsste vom Partner schon eine sehr interessante, spannende Idee kommen, dass wir sagen, das zeigen wir trotzdem»*, sagt Thorsten-D. Künnemann. Deshalb sei es umso wichtiger, dass sie für die Sponsoren verschiedene Pakete anbieten können, in denen die Leistungen und die Grenzen klar festgelegt sind.

Sponsoringpakete
mit klaren Leistungen
und Grenzen

Holger Frick geht in seiner Haltung noch einen Schritt weiter: *«Wenn wir nicht hinter einem Inhalt stehen können und ihn trotzdem zeigen würden, dann würden wir unsere Seele verkaufen. Ich glaube, da würden wir uns ins eigene Fleisch schneiden.»*

Hanna Sathiapal unterstreicht die eingangs genannten Punkte. Und sie fügt an: *«Zur Offenheit gehört für auch gegenseitiger Respekt und eine gute Stimmung unter einander.»* Ausserdem sei ihr eine effiziente Planung der Zusammenarbeit wichtig.

Gegenseitiger Respekt
Effiziente Planung

Für Raoul Keller ist eine funktionierende Projektleitung das A und O für eine gelingende Kollaboration. *«Und das Finanzierungsprogramm ist für*

Projektleitung
Finanzierung

mich zentral», so Keller. Zudem sei es wichtig, dass man gut über das Projekt dokumentiert wird. *«Denn wenn ich bei unserer Geschäftsleitung Geld für eine Ausstellung beantrage, dann will ich vorbereitet sein. Je detaillierter ich argumentieren kann, desto grösser ist die Chance, dass die Ausgaben bewilligt werden.»*

Dies ist Thorsten-D. Künnemann und dem Team des Technorama bewusst: *«Die Beziehungspflege der Partner ist wichtig, besonders die der grossen Sponsoren. Sie wollen speziell informiert werden.»* Dazu kommen Berichte, Einladung zu Vernissagen und so weiter. *«So sehen die Partner, was passiert»*, sagt Künnemann.

Pflege der Sponsoren

3.4 Grad des Einbezugs

Im Weiteren wollte der Autor wissen, wie intensiv der Einbezug sein soll. Ausserdem interessierte, ob es einen Unterschied macht, ob der Beitrag inhaltlicher oder finanzieller Natur ist.

«Ich habe das Gefühl, wenn ich einen inhaltlichen Beitrag leiste, liegt es mir mehr am Herzen, weil es ein sichtbares Stück von mir ist», ist Daniel Fürst überzeugt. *«Daher ist es für mich wichtiger. Bei einem finanziellen Beitrag stehe ich eher auf der Gönnerseite.»* Allerdings müsse abgemacht werden, wie das Geld verwendet werden soll. *«Und ich erwarte irgendwann einen Bericht, mit dem ich auch bei uns intern nachweisen kann, was mit unserem Geld gemacht worden ist.»*

Mehr Engagement bei Inhalt

Auch Raoul Keller will wissen, wofür das Geld verwendet wird, das er für eine Ausstellung gibt: *«Und zwar ziemlich genau!»*, betont Keller. Zumindest sollte aus seiner Sicht regelmässig alle zwei bis drei Monate ein Meeting stattfinden oder mindestens eine Information erfolgen.

Transparenz bei Verwendung finanzieller Mittel

Ähnlich wie bei Daniel Fürst ist für Hanna Sathiapal bei einem inhaltlichen Beitrag ein grösserer Einbezug notwendig als bei einer finanziellen Beteiligung. *«Im zweiten Fall kann der Einbezug punktuell und zu dem Zeitpunkt stattfinden, zu dem es nötig ist.»*

Thorsten-D. Künnemann weiss um die Bedürfnisse der Partner. *«Wichtig ist, dass man von Anfang an über die Art und Weise des Einbezugs spricht.»* Bei Projektpartnerschaften gebe es je nach dem einen halbjährlichen oder jährlich Report, dazu kämen Geschäftsberichte, Vernissagen und Foren. Um den direkten Kontakt komme man aber nicht herum. Für eine funktionierende Kollaboration müsse man sich immer wieder treffen. *«Mit dem persönlichen Kontakt bleibt man näher dran»*, so Künnemann.

Regelmässige Reports
Persönliche Treffen

Für Holger Frick besteht ein Unterschied zwischen Inhaltspartnern und Geldgebern: *«Wir schauen, dass wir unsere Inhaltspartner recht eng bei der Planung dabei haben. Wir treffen uns mindestens jeden Monat.»* Bei Geldgebern sei es oft so, dass diese bis zum Schluss gar nicht involviert sein wollen.

3.5 Grenzen des Einbezugs

Den Autor interessierte auch, ob die Experten der Outreachseite Verständnis dafür haben, wenn die Aussteller sie in gewisse Arbeiten und Entscheide nicht einbeziehen wollen.

«Ich habe volles Verständnis dafür, wenn man mich nicht ins Konzept einbezieht», sagt Daniel Fürst. *«Ich bin kein Museumsfachmann.»* Auch für Hanna Sathiapal steht ausser Frage, dass es einen Einbezug in die Bereiche gibt, die ihren Beitrag nicht betreffen. *«Einzige Ausnahme ist, wenn Inhalte der Ausstellung unserer Haltung grundlegend widersprechen»,* erklärt Sathiapal. *«Religiöse Inhalte oder ähnliches müssten diskutiert werden.»*

Verständnis für
Nicht-Einbezug

Holger Frick von der Ausstellerseite ist in der genannten Frage strikt: *«Für den Einbezug von Geldgebern ins Konzept und die Umsetzung gibt es keinen Grund. Ich habe von Beginn an eine Idee für die Ausstellung. Mit der Einbindung des Geldgebers kann es sein, dass ich mein Konzept stark anpassen muss.»* Dies bedeute nicht, dass kein Inhalt vom Geldgeber kommen kann. *«Im Optimalfall aber mache ich ein Konzept und hole mir Ideen von aussen.»*

3.6 Die Erfolgsfaktoren für eine nutzbringende Kollaboration

Den Autor interessierte auch die Frage nach Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit. Hier haben die Experten eine Fülle von Punkten genannt, die ihnen wichtig sind.

Mehrfach genannt wurde, dass der Lead in einem Ausstellungsprojekt beim Museum liegen muss. *«Ich erwarte, dass die Federführung beim Museum liegt»,* sagt Daniel Fürst. *«Meine Aufgabe ist es, das Exponat in der vereinbarten Form zu liefern, und sonst möchte ich mit dem ganzen Ablauf nicht befassen.»* Man müsse seitens des Museums von Beginn an klare Verhältnisse schaffen. *«Das können die Gönner und Zulieferer nicht, da sie keine Fachleute sind. Die Steuerung muss seitens Museum kommen.»*

Lead beim Museum

Raoul Keller doppelt nach: *«Natürlich müssen die Firmen sehen, wie das Endresultat aussehen wird. Es ist jedoch am Museum, die Umsetzung zu machen.»*

Holger Frick bestätigt diese Haltung: *«Die Rollen müssen ganz klar verteilt werden. Und zwar ganz am Anfang des Projekts.»* Es müsse ein klarer Rahmen definiert werden, in dem sich der Partner frei bewegen kann. *«Wird dieser Rahmen eingehalten, dann kommt es auch gut. Versucht man dies erst später zu regulieren, dann wird es extrem schwierig»*, ist Frick überzeugt. Und er fügt an, dass von Anfang an klar definiert werden müsse, wer im Projekt das letzte Wort habe. *«Das muss eine Person sein. Demokratische Entscheidungen auf Konzeptebene sind nicht gut!»*

Entscheidungsmacht
von Anfang an bekannt

Für klare Verhältnisse von Anfang an plädiert auch Raoul Keller, da sonst die Gefahr bestehe, dass sich die Erwartungshaltungen diametral unterschiedlich entwickeln. Keller wünscht sich aber auch in Bezug auf die Projektorganisation, das Geschäftsmodell und das Budget Eckwerte. *«Ich möchte von Anfang an ein grobes Budget der Ausstellung haben. Sind es zwei Millionen Franken? Oder vier? Ausserdem interessiert mich die Vorstellung der angestrebten Besucherzahl.»*

Eckwerte von Anfang
an bekannt

Auf der Ausstellerseite ist man sich dessen bewusst. Thorsten-D. Künnemann: *«Es ist immer gut, wenn man mit einer grossen Zahl von Besuchern argumentieren kann. So hat der Partner eine Idee, wie viele Menschen erreicht werden können.»* Doch noch wichtiger als eine Dokumentation mit Zahlen und Fakten sei, dass die Partner die Begeisterung spüren. *«Wenn wir einen neuen Partner beim ersten Kontakt durchs Haus führen, müssen wir ihn spüren lassen, mit welcher Freude und mit wie viel Enthusiasmus wir unsere Arbeit machen»*, sagt Künnemann. *«Wir möchten, dass die Atmosphäre stimmt, dass der Sponsor nach Hause gehen und sagen kann: das sind tolle Partner.»*

Erstkontakt mit
Begeisterung

Für Hanna Sathiapal gehören zu den Erfolgsfaktoren eine erfahrene Leitung, professionelles Personal, Infrastruktur, Ausstellungsbau und Kommunikation. *«Ich erinnere mich an ein positives Beispiel»*, sagt Sathiapal. *«Es lief alles professionell und trotzdem unkompliziert, man war offen und experimentierfreudig.»* Auf der anderen Seite sind für sie unrealistische Sparvorstellungen, Unzuverlässigkeit und Unprofessionalität negative Faktoren, die eine Zusammenarbeit stark beeinträchtigen können.

Erfahrene Leitung
Professioneller
Background

Für Raoul Keller ist es zudem wichtig, dass für die Umsetzung der Ausstellung Fachleute am Werk sind, die sich mit dem Thema auskennen. *«Ich war in ein Projekt involviert, bei dem man keinen Spezialisten für das*

Fachleute mit
Inhaltswissen

Thema beigezogen hat, was aus meiner Sicht falsch ist. Es ist zentral, dass Inhaltswissen vorhanden ist, damit man nicht bei null anfangen muss», ist Keller überzeugt.

3.7 Herausforderungen und Konfliktpotenzial

Neben den Erfolgsfaktoren befragte der Autor die Experten auch zu den Herausforderungen in der Kollaboration. Ausserdem wollte er wissen, wo es Konfliktpotenzial geben kann.

Raoul Keller sieht eine der grössten Herausforderungen in Bezug auf den Ausstellungsinhalt darin, wie sich Ideen umsetzen lassen. *«In den Gesprächen mit Ausstellungsmachern entstehen oft tolle Ideen. Aber wie kann man das dem Publikum ‘mundgerecht’ und spielerisch präsentieren? Ideen für das Publikum umzusetzen, darin sehe ich die grösste Herausforderung»,* sagt Keller.

Umsetzung der Inhalte

Eine spezifische Schwierigkeit sieht er zudem darin, dass Komponenten der Industrie kaum selbsterklärend sind und oft uninteressant wirken. *«Unsere Mitgliedsfirmen produzieren wichtige und qualitativ hochwertige Produkte. Doch für eine gute Ausstellung reicht es nicht, ein solches Produkt zusammen mit dem Logo in der Ausstellung zu platzieren. Das muss man übersetzen können!»* Keller bringt das Beispiel einer Giesserei, die ein Produkt für die Raumfahrt herstellt: *«Wie können wir das in eine Geschichte verpacken? Bei einer Giesserei geht es um Feuer. In der Raumfahrt ebenfalls, bei den Triebwerken. Da geht es um Hitze, es geht um Materialfestigkeit etc. Wenn man eine solche Brücke schlagen kann, dann passt das plötzlich in die Ausstellung.»*

Ein mögliches Konfliktpotenzial ortet Raoul Keller darin, wenn Abmachungen nicht eingehalten werden. *«Schwierig wird es, wenn es mehr Geld braucht als abgemacht wurde»,* so Keller, *«aber auch dann, wenn ein Exponat nicht so herauskommt, wie es abgemacht worden ist.»* Allerdings sei er sich bewusst, dass es hier einen Interpretationsspielraum gebe.

Abmachungen einhalten

Diesen Eindruck bestätigt Thorsten-D. Künnemann: *«Schwierig wird es, wenn der Partner das Gefühl hat, dass die Leistung, die man vereinbart hat, nicht in ausreichendem Mass oder in entsprechender Qualität erfüllt worden ist.»*

Für Daniel Fürst liegt die Herausforderung im Verständnis des Ausstellungskonzepts. Jeder Partner einer Ausstellung wolle den besten Platz bekommen und am besten sichtbar sein. *«Wenn wir in einer Ecke platziert*

Nachvollziehbares Konzept

werden, während ein anderer Partner einen zentralen Platz in der Ausstellung erhält, dann muss ich das Konzept gut nachvollziehen und verstehen können, weshalb unser Platz in der Ecke ideal ist», sagt Fürst. «Dazu braucht man Sach- und Fachkompetenz.» Daher sei es auch wichtig, dass man die einzelnen Beitragenden konkret abhole und sich mit ihnen individuell verständige.

Mit einer falschen Herangehensweise und unklarem Lead könne es schnell zu Konflikten kommen, weiss Daniel Fürst aus eigener Erfahrung. «In einem mir bekannten Beispiel entstanden sowohl auf der Seite der Sponsoren als auch beim Museum falsche Erwartungen, die für beide Seiten weit über dem lagen, was sie beitragen konnten», sagt Fürst. Dazu sei das Museum nur mitgelaufen und habe die Fäden nicht selber in der Hand behalten. Und das beteiligte Beraterbüro habe es versäumt, die Erwartungen bei allen Beteiligten abzuholen. «Da lag es auf der Hand, dass es irgendwann kracht», erzählt Fürst.

Hanna Sathiapal hingegen schätzt das Konfliktpotential nicht als sehr hoch ein. «Konflikte gibt es immer, chaotische Situationen auch, das gehört zum Job», sagt Sathiapal. Konfliktpotential gebe es bei unrealistischen Vorstellungen über den Gesamtaufwand einer Ausstellung, zeitlich und finanziell, und wenn die Verantwortlichen mit der Aufgabe überfordert seien. Auch bei Feuerwehrrübungen nach der Eröffnung der Ausstellung mit unvorhergesehenen Reparaturen etc. könne es zu Konflikten kommen. «Damit muss jedoch von Anfang an gerechnet werden.» Die grösste Herausforderung in der Zusammenarbeit während eines Ausstellungsprojekts ist für Hanna Sathiapal der Faktor Zeit.

Konflikte sind normal

Unrealistische Vorstellungen zu Aufwand

Zeitfaktor

Auf der Ausstellerseite gibt es weitere Themen, die beschäftigen. Für Thorsten-D. Künnemann braucht es in der eigenen Organisation ein Commitment von allen Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden müssten verstehen, dass das, was in der Zusammenarbeit mit dem Partner gemacht werde, der Philosophie entspreche. «Schwierig wird es, wenn wir etwas für den Sponsor tun, was nicht zu unserer Philosophie passt», erklärt Künnemann. Deshalb seien klare Richtlinien notwendig. «Wir müssen dem Sponsor klar machen, was geht und was nicht. Parallel müssen auch die Mitarbeitenden davon Kenntnis haben und die Abmachungen verstehen. Wenn die Partner und die Mitarbeitenden unterschiedlich informiert sind, dann gibt es Missstimmung.»

Kenntnis der Abmachungen auf beiden Seiten

Holger Frick sieht eine Gefahr, wenn die Diskussion des gesamten Ausstellungsprojekts für die Partner geöffnet wird. «Dann reden Personen in Bereichen mit, in denen sie keine Ahnung haben.» Wenn zu viele Partner mitreden, dann erhalte man zwar eine Ausstellung, die vielen Leuten

Kein allgemeines Mitspracherecht

gefallen. «So liegt man zwar nie ganz falsch, den grossen Wurf macht man aber bestimmt nie», ist Frick überzeugt.

3.8 Tipps für eine gelingende Kollaboration

Abschliessend, sozusagen als Rekapitulation der Gespräche, hat der Autor die Expertin und Experten gebeten, in kurzer Form Tipps für eine gelingende Kollaboration zwischen Ausstellungsmachern und Outreach-vertreterinnen und -vertretern zu nennen.

Daniel Fürst:

- Von Anfang an eine offene und transparente Kommunikation
- Von Anfang an eine klare Idee haben, und nicht die grüne Wiese präsentieren
- Fachleute sollen die Partner bei der Hand nehmen

Raoul Keller:

- professionelle Projektleitung
- Budgettreue
- offene Kommunikation

Hanna Sathiapal:

- Gute und effiziente Gesamtplanung
- Kommunikation und Transparenz (wissen, woran man ist)
- Vertrauen, Toleranz, Fairness
- Wissen, dass es chaotische Situationen geben kann

Holger Frick:

- Ausstellungen möglichst ohne Einfluss anderer konzipieren
- Im richtigen Moment Spezialisten hinzuziehen
- Entscheidungsmacht bei einer Person
- Möglichst viele Sachen bilateral regeln und diese zu einem Ganzen zusammenführen

Thorsten-D. Künnemann:

- Langfristige Partnerschaften statt 'Eintagsfliegen' (Aufwand und Ertrag stehen meistens in keinem vernünftigen Verhältnis)
- Gute Vorarbeit mit klarem Konzept, Projekt- und Zeitplan
- Regelmässige Statusberichte und Zahlen zum Erfolg des gemeinsamen Projekts
- Transparente und klare Kommunikation, viele Gespräche führen, sich keinen Illusionen hingeben

4 Fazit

In der Ausgangslage zur Zertifikatsarbeit wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Ausstellungsmacher ihre Konzepte unabhängig entwickeln, von den Partnern die gewünschten Inhalte erhalten und die finanziellen Mittel unabhängig von Rahmenbedingungen einsetzen möchten.

In den Gesprächen mit den Experten der Ausstellerseite hat sich gezeigt, dass sich die Bedürfnisse je nach thematischer Ausrichtung der Institution zwar zum Teil unterscheiden, die Meinungen und Haltungen in weiten Strecken dennoch deckungsgleich sind. So herrschte bei den Experten der Ausstellerseite zum Beispiel Einigkeit, dass es ein Grundbedürfnis ist, eine Ausstellung möglichst nach eigenem Konzept und ohne Einfluss der Outreachseite umsetzen zu können. Eine wichtige Voraussetzung dazu sei aber eine klare Regelungen der Zuständigkeiten. Zudem erwarten die Experten der Ausstellerseite von den Outreachpartnern nicht zwingend eigene Inhaltsvorschläge sondern lediglich gezielt auf Nachfrage.

Eine weitere Hypothese war, dass die Outreachpartner in der Ausstellung die Inhalte präsentieren wollen, die ihnen am wichtigsten erscheinen, um den Outreach-Zielen möglichst gerecht zu werden.

In den Gesprächen mit den Experten der Outreachseite hat sich hierzu bestätigt, dass es ihnen wichtig ist, dass der Ausstellungskontext zu den Zielen des Unternehmens respektive der Organisation passt. Zudem zeigte sich, dass die Inhalte, welche die eigene Organisation betreffen, fehlerfrei sein sollen, weshalb es für die Experten unabdingbar ist, in die Erarbeitung betreffender Texte, in die Auswahl von Bildern und in die Präsentation der Exponate einbezogen zu werden. Des Weiteren sticht in den Ergebnissen als Bedürfnis der Outreachseite heraus, dass sie sich Sichtbarkeit wünschen.

Nur teilweise hat sich die Hypothese bestätigt, wonach die Experten der Outreachseite finanzielle Beiträge stark an Bedingungen knüpfen wollen. Wichtig ist den Experten in diesem Zusammenhang aber vor allem, dass sie Klarheit über die Verwendung der finanziellen Mittel haben möchten.

Der Autor hat zudem als Hypothese aufgestellt, dass zwischen den Bedürfnissen der beiden Seiten eine Lücke klafft, die Konfliktpotenzial birgt. Dazu brachten die Ergebnisse der Interviews zutage, dass sich die beiden Expertengruppen über die Bedürfnisse der anderen Seite grundsätzlich ein sehr reelles Bild machen und deren Perspektive einnehmen können.

Damit Konflikte vermieden werden können, sehen es sowohl die Experten der Ausstellerseite als auch der Outreachseite als zentral an, dass von Beginn an offen

und transparent kommuniziert, die Zuständigkeiten klar geregelt werden und definiert wird, welche Möglichkeiten es gibt und wo die Grenzen liegen.

Interessant ist, dass die Experten der Outreachseite durchaus Verständnis zeigen, wenn sie von den Ausstellern in gewisse Prozesse und Entscheidungen nicht einbezogen werden. Allerdings ist es ihnen ein Anliegen, dass Abmachungen eingehalten werden.

Als Basis für eine gelingende Kollaboration sehen die Experten der Outreachseite zudem eine professionelle Projektleitung, die beim Museum angesiedelt ist, die ein nachvollziehbares Konzept erstellen kann und eine klare Idee davon hat, wie die Ausstellung aussehen soll.

Primär spielen die Museen/Aussteller beim Initiieren einer neuen Ausstellung die aktive Rolle. Museen, die eine Zusammenarbeit mit Outreachpartnern aufbauen möchten, empfiehlt es sich aufgrund der Ergebnisse, sich mindestens an die folgenden vier Erfolgsfaktoren zu halten:

1. Einsetzen einer professionellen Projektleitung, die beim Museum angesiedelt ist
2. Aufbau einer guten Vorarbeit mit klarem Konzept, Projekt- und Zeitplan
3. Klare Regelung der Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse von Beginn an
4. Offene und transparente Kommunikation von Beginn an

5 Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich im Rahmen dieser Zertifikatsarbeit begleitet haben. Ein besonderer Dank gebührt den Interviewpartnern Dr. Daniel Fürst, Dr. Holger Frick, Raoul Keller, Thorsten-D. Künnemann und Hanna Sathiapal, die sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten. Des Weiteren danke ich Elisabeth Weingarten, Kursleiterin ICOM, für die kompetente Begleitung meiner Zertifikatsarbeit. Darüber hinaus danke ich meiner Frau Manuela Roth, die mir mit ihrer kritischen Reflektion und mit dem Korrekturlesen geholfen hat.

6 Anhang

6.1 Fragebogen für Museen und Aussteller

1. Sie planen eine neue Ausstellung, bei der Sie auf inhaltliche und/oder finanzielle Beiträge von Partnern angewiesen sind:
 - a) Welche konkreten Bedürfnisse haben Sie an einen Partner im Zusammenhang mit einem inhaltlichen Beitrag?
 - b) Welche konkreten Bedürfnisse haben Sie an einen Partner im Zusammenhang mit einem finanziellen Beitrag?
2. Was denken Sie...
 - a) Welche Bedürfnisse hat ein Partner im Zusammenhang mit einem inhaltlichen Beitrag?
 - b) Welche Bedürfnisse hat ein Partner im Zusammenhang mit einem finanziellen Beitrag?
3. Gibt es aus Ihrer Sicht konkrete Punkte, die für einen gelingenden Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation zentral sind?
4. Gibt es konkrete Punkte, wo ein Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation ausgeschlossen ist?
5. Gibt es beim Grad des Einbezugs eines Partners einen Unterschied, wenn der Partner einen inhaltlichen oder einen finanziellen Beitrag leistet?
6. Gibt es Bereiche, wo Sie Verständnis dafür haben, dass der Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation eine Bedingung des Partners ist?
7. Wann und wie informieren Sie einen Partner über die Bedingungen einer Zusammenarbeit?
8. Ein Partner hat Ihnen einen inhaltlichen Beitrag zugesichert. In welcher Art und Weise und wie intensiv beziehen Sie den Partner in die Ausstellungsplanung und -kreation mit ein?
9. Ein Partner hat Ihnen einen finanziellen Beitrag zugesichert. In welcher Art und Weise und wie intensiv beziehen Sie den Partner in die Ausstellungsplanung und -kreation mit ein?
10. Haben Sie eine Zusammenarbeit mit einem Partner erlebt, die besonders gut gelaufen ist?
Wenn ja: Welches waren aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?
11. Haben Sie eine Zusammenarbeit mit einem Partner erlebt, die besonders schlecht gelaufen ist?
Wenn ja: Welches waren aus Ihrer Sicht die Faktoren, die negativ zur Zusammenarbeit beigetragen haben?
12. Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen beim Einbezug eines Partners in die Ausstellungsplanung und -kreation? Wo orten Sie grosses Konfliktpotenzial?
13. Haben Sie konkrete Ideen, wie das Konfliktpotenzial entschärft und eine Zusammenarbeit mit den Partnern in der Ausstellungsplanung und -kreation wesentlich erleichtert werden kann?

6.2 Fragebogen für Fachhochschulen, Institute und Industrie

1. Ein Museum/ein Ausstellungsmacher plant eine neue Ausstellung, für deren Umsetzung Sie gebeten werden, mit inhaltlichen und/oder finanziellen Leistungen beizutragen.
 - a) Welche konkreten Bedürfnisse haben Sie an das Museum/den Ausstellungsmacher, wenn Sie sich entscheiden, einen inhaltlichen Beitrag zu leisten?
 - b) Welche konkreten Bedürfnisse haben Sie an das Museum/den Ausstellungsmacher, wenn Sie sich entscheiden, einen finanziellen Beitrag zu leisten?
2. Was denken Sie...
 - a) Welche Bedürfnisse hat ein Museum/Ausstellungsmacher im Zusammenhang mit einem inhaltlichen Beitrag?
 - b) Welche Bedürfnisse hat ein Museum/Ausstellungsmacher im Zusammenhang mit einem finanziellen Beitrag?
3. Gibt es aus Ihrer Sicht konkrete Punkte, die für einen gelingenden Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation zentral sind?
4. Gibt es konkrete Punkte, wo ein Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation eine Bedingung ist?
5. Gibt es Bereiche, wo Sie Verständnis dafür haben, wenn Sie nicht in die Ausstellungsplanung und -kreation involviert werden?
6. Sehen Sie beim Grad des Einbezugs einen Unterschied, ob Sie einen inhaltlichen oder einen finanziellen Beitrag leisten?
7. Wann und wie informieren Sie einen Partner über die Bedingungen einer Zusammenarbeit?
8. Sie haben einem Museums/Ausstellungsmacher einen inhaltlichen Beitrag zugesichert. In welcher Art und Weise und wie intensiv wollen Sie in die Ausstellungsplanung und -kreation mit einbezogen werden?
9. Sie haben einem Museums/Ausstellungsmacher einen finanziellen Beitrag zugesichert. In welcher Art und Weise und wie intensiv wollen Sie in die Ausstellungsplanung und -kreation mit einbezogen werden?
10. Haben Sie eine Zusammenarbeit mit einem Museums/Ausstellungsmacher erlebt, die besonders gut gelaufen ist?
Wenn ja: Welches waren aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?
11. Haben Sie eine Zusammenarbeit mit einem Museums/Ausstellungsmacher erlebt, die besonders schlecht gelaufen ist?
Wenn ja: Welches waren aus Ihrer Sicht die Faktoren, die negativ zur Zusammenarbeit beigetragen haben?
12. Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen beim Einbezug in die Ausstellungsplanung und -kreation? Wo orten Sie grosses Konfliktpotenzial?
13. Haben Sie konkrete Ideen, wie das Konfliktpotenzial entschärft und eine Zusammenarbeit mit den Partnern in der Ausstellungsplanung und -kreation wesentlich erleichtert werden kann?