

## 2 Ausstellungsmarketing als Projektmanagement

### 2.1 Rahmenbedingungen verändern sich

An dieser Stelle möchten wir Ihr Bewusstsein schärfen für äußere Einflussfaktoren, die mehr oder weniger auf Kulturbetriebe in Deutschland einwirken und das Marketing befördern.

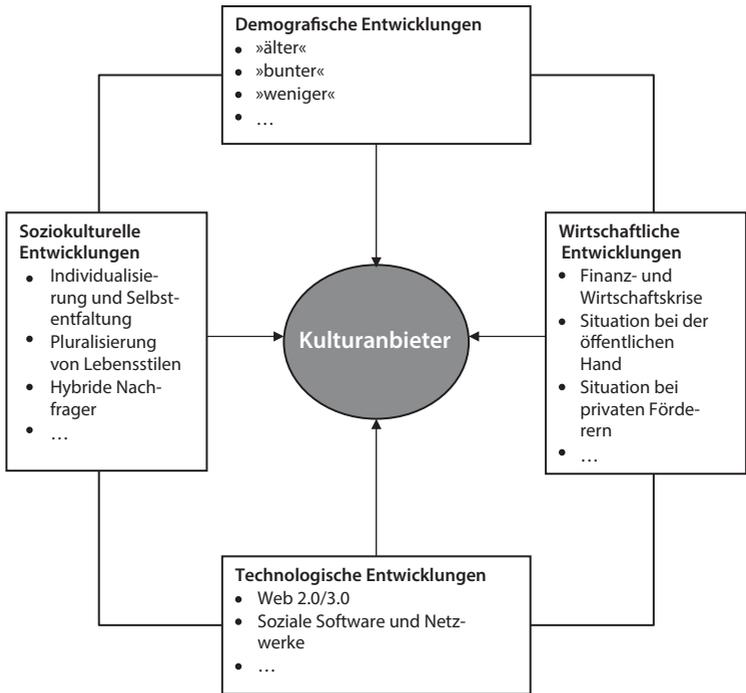
Lange Jahre waren Kulturbetriebe in Deutschland hoch subventioniert und ohne Sorgen. Die Frage war nicht: »Welche Kultur wollen unsere Kunden und Gäste?«, sondern »Welches Angebot ist für die Besucher und Bürger die richtige Kultur?«.

Diese aus der öffentlich-rechtlichen Struktur der Kulturbetriebe heraus entstandene stark angebotsorientierte Kulturpolitik war aufgrund hoher öffentlicher Förderung des Bundes, der Kommunen und Länder für die Kultureinrichtungen finanzierbar. Über die Zufriedenheit der Kunden und deren Angebotsnutzung und -nachfrage musste viele Jahre wenig oder gar keine Rechenschaft von Kulturbetrieben abgelegt werden.

Nicht nur die Sparpolitik der öffentlichen Hand zwingt die Akteure von Kulturbetrieben zum Umdenken. Äußere Einflüsse führen dazu, dass sich Kultureinrichtungen in Deutschland neu definieren müssen. Der Kunde gewinnt an Bedeutung und Einfluss, wenn es um die Finanzierung von Ausstellungsprojekten geht. Der Kunde trägt bei zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und hilft damit die Akzeptanz von Kulturbetrieben zu verbessern.



**Abbildung 2-1** Aktuelle Einflussfaktoren für Kulturinstitutionen



Quelle: In Anlehnung an Günter und Hausmann 2009, S. 122.

## 2.2 Marketing – Kann das jeder?

Marketing als Führungsinstrument ist neu in der Kultur Deutschlands. Das Wissen um die Wirkung und Inhalte eines ganzheitlichen Marketingansatzes bei den Akteuren in den Kultureinrichtungen – sowohl auf Führungsebene als auch in den unteren Hierarchien – nicht oder noch wenig vorhanden.

Es herrscht allgemeine Begriffsverwirrung:



Es gibt nach unserer Erfahrung gegenwärtig nur eine Handvoll von Museen und Ausstellungseinrichtungen in Deutschland, die ein betriebswirtschaftlich orientiertes und konzeptionelles Marketing & PR betreiben. Gemessen an der Zahl von rund 6 000 Museen in Deutschland und den aktuellen Einflussfaktoren auf die Kulturanbieter ist das erschreckend.

Es herrscht allgemeine Verwirrung über die Ein- und Zuordnung der Begrifflichkeiten. In den Organigrammen finden Sie, aus der Historie heraus gewachsen, den Pressesprecher und die Öffentlichkeitsarbeit. Studieren Sie die aktuellen Stellengesuche der Branche zum Beispiel in der ZEIT, finden sich dort die bekannten Stellenprofile zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder auch zunehmend Ausschreibungen für die Kommunikation, allerdings soll das dann

ein promovierter Kunsthistoriker machen und die Arbeit wird vergleichsweise schlecht bezahlt.

Dazu kommt eine unklare Vorstellung von dem, was Marketing ist. Marketing ist mehr als Werbung. Auf den Punkt gebracht: Mehr als das Heranschleppen eines Rednerpults, die Auslage eines Flyers und eine Pressemeldung zur Ausstellungseröffnung.



Begriff

### Marketing & PR

**Wir verstehen unter Marketing & PR (Public Relation) ein strategisches Führungskonzept und Instrument zur Erfüllung des kulturellen und wirtschaftlichen Leistungsauftrags. Marketing & PR zu leben, heißt aus Kundensicht zu denken. Marketing & PR ist eine ganzheitliche und marktorientierte Führungsaufgabe und erfordert vor allem eine kundenorientierte Denkhaltung auf allen Ebenen einer Kultureinrichtung.**



Achtung

Die Notwendigkeit eines strategischen Marketing & PR ist oft bereits erkannt, aber die Scheu der Verantwortlichen ist leider noch groß, es offiziell zu machen und in Angriff zu nehmen. Dazu fehlt es an methodischen Grundlagen und praktischer Erfahrung.

Marketing & PR ist das Gesamtwerkzeug aus Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zur aktiven und lebendigen Pflege und Aufbau von Kundenbeziehungen eines Kulturbetriebs mit seinen Multiplikatoren, Anspruchs- und Zielgruppen.

## 2.3 Erfolgreiches Projektmanagement

Kultureinrichtungen werden heute noch überwiegend als hierarchisch gegliederte Linienorganisation geführt. Die öffentlich-rechtliche Trägerschaft von Kultureinrichtungen führte zu öffentlich-rechtlichen Strukturen. Nicht immer nur Vorurteil ist, dass Kultureinrichtungen gekennzeichnet sind von Intransparenz, langwierigen und verwirrenden Abstimmungsrunden und überzogenem Hierarchiedenken.

Abbildung 2-2 Was gehört zu Marketing & PR?

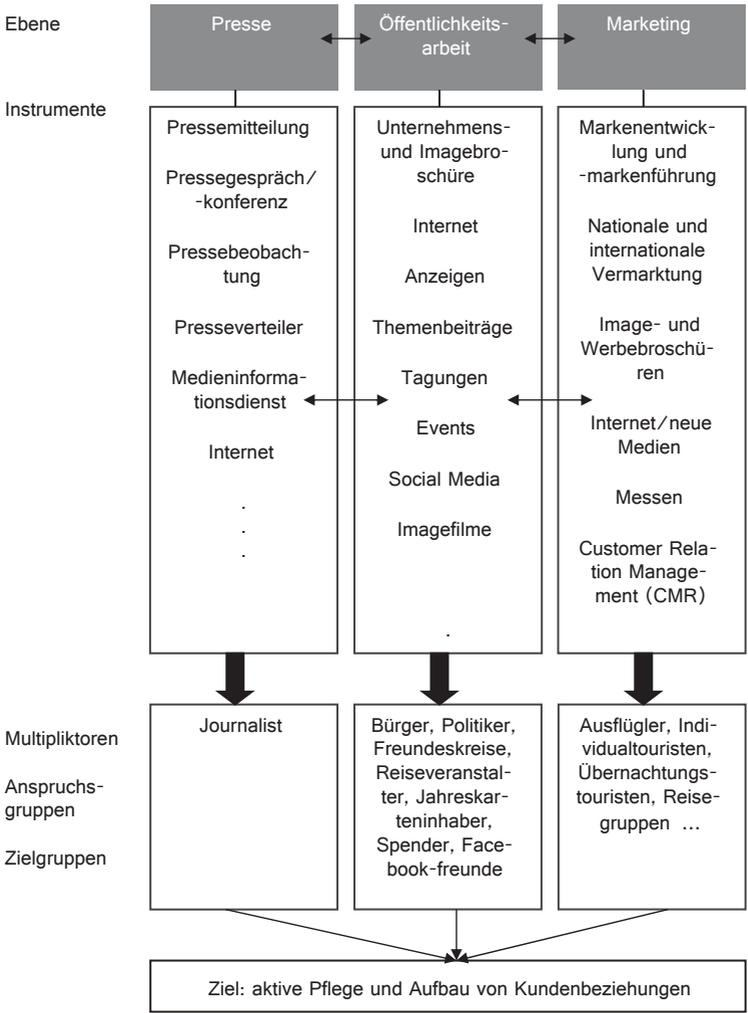
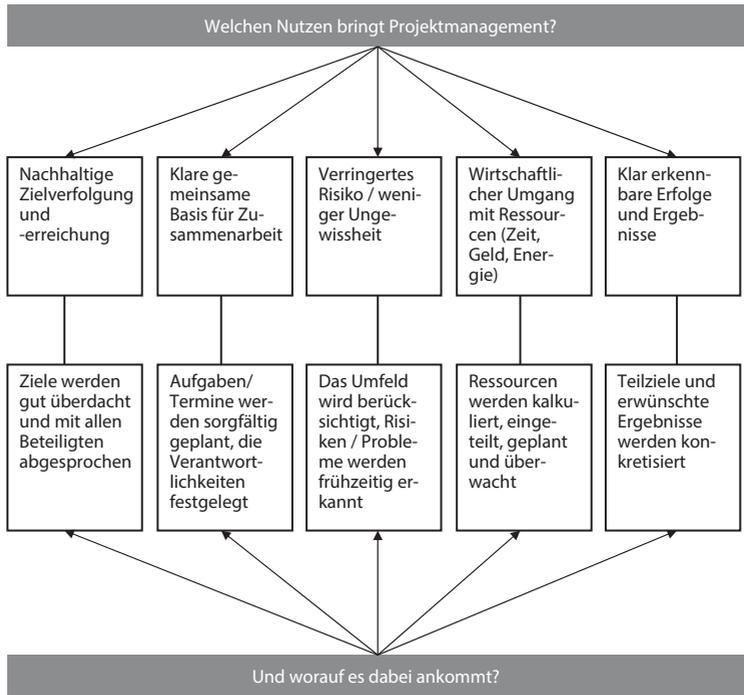


Abbildung 2-3 Projektmanagement – Nutzen und Anforderungen



Quelle: In Anlehnung an Stauber 2002.

*Fragen Sie beispielsweise in Ihrem Betrieb nach einem aktuellen Organisationshandbuch, um eine Orientierung über Prozessabläufe, aktuelle Verantwortlichkeiten und Organisationszusammenhänge zu erlangen, dann werden Sie nach unserer Erfahrung meist nicht fündig. Aktives Projekt- und Prozessmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung sind oft noch ein Fremdwort.*



Beispiel

Die erfolgreiche Planung und Durchführung einer Ausstellung erfordern ein professionell ausgerichtetes Projektmanagement aufgrund personeller, finanzieller und zeitlicher Begrenzungen des Betriebs. Das heißt für uns das klare Bekenntnis der Leitung von Kulturbetrieben zur Führung und Organisation dieser Aufgabe im Unternehmen.



Achtung

## 2.4 Systematisch Vorgehen

Ein systematisches Vorgehen in Vorbereitung des Ausstellungsprojektes gibt allen Projektbeteiligten Orientierung, spart Zeit und schafft Bewusstsein für Prozessabläufe in der Projektarbeit.

Grundsatzdiskussionen, die oft über die gesamte Zeit des Ausstellungsprojektes für Konfliktstoff und Auseinandersetzung im Projektteam sorgen, werden minimiert, vorausgesetzt, alle fühlen sich von Beginn an beteiligt.



Achtung

In der Praxis enthalten gerade die ersten drei Stufen hohes Konfliktpotential. Herrscht hier nicht ein Gleichklang zwischen den Projektbeteiligten, dann kann das Ausstellungsprojekt zur reinen Qual werden, die Ihnen dauerhaft wertvolle Kraft und Zeit kosten wird.



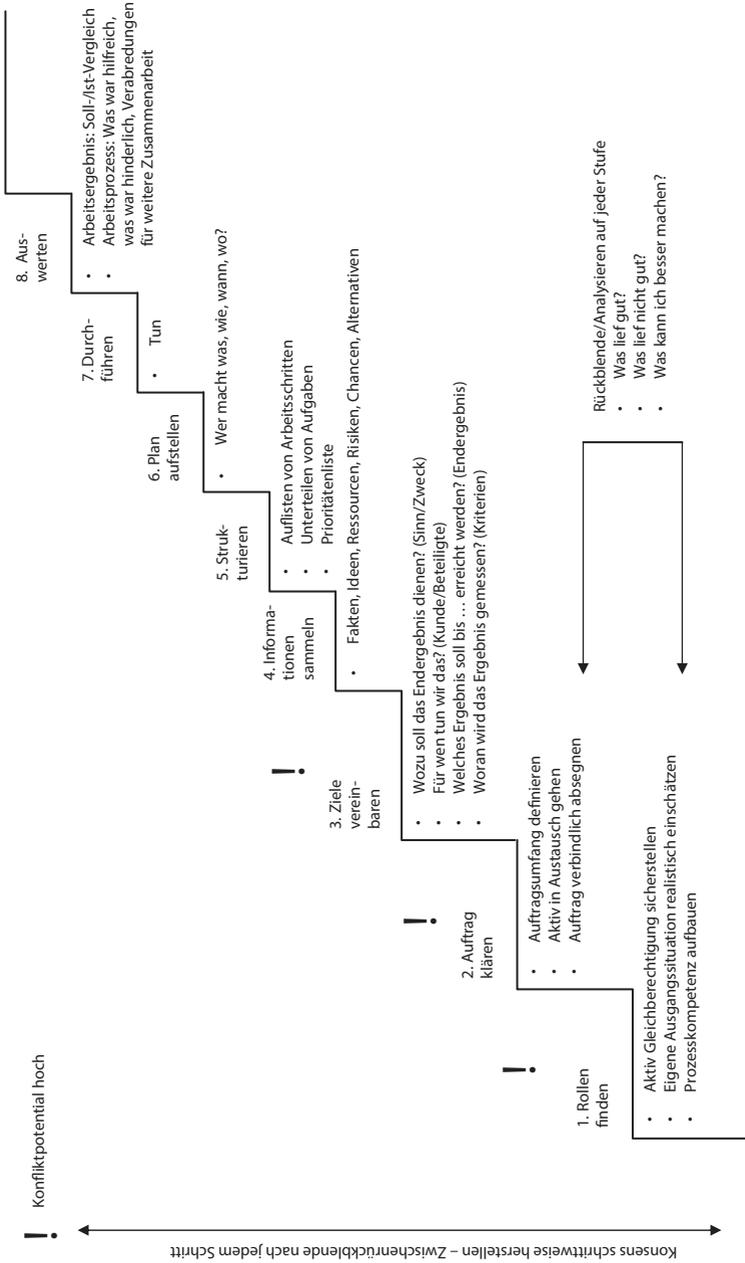
Achtung

**Planen Sie für die ersten drei Stufen des systematischen Vorgehens ausreichend Zeit ein und schenken Sie diesen Stufen besondere Aufmerksamkeit.**



To Do

Abbildung 2-4 Systematisches Vorgehen in acht Stufen



Quelle: In Anlehnung an Sperling et al. 2007, S. 42.

## Tipps

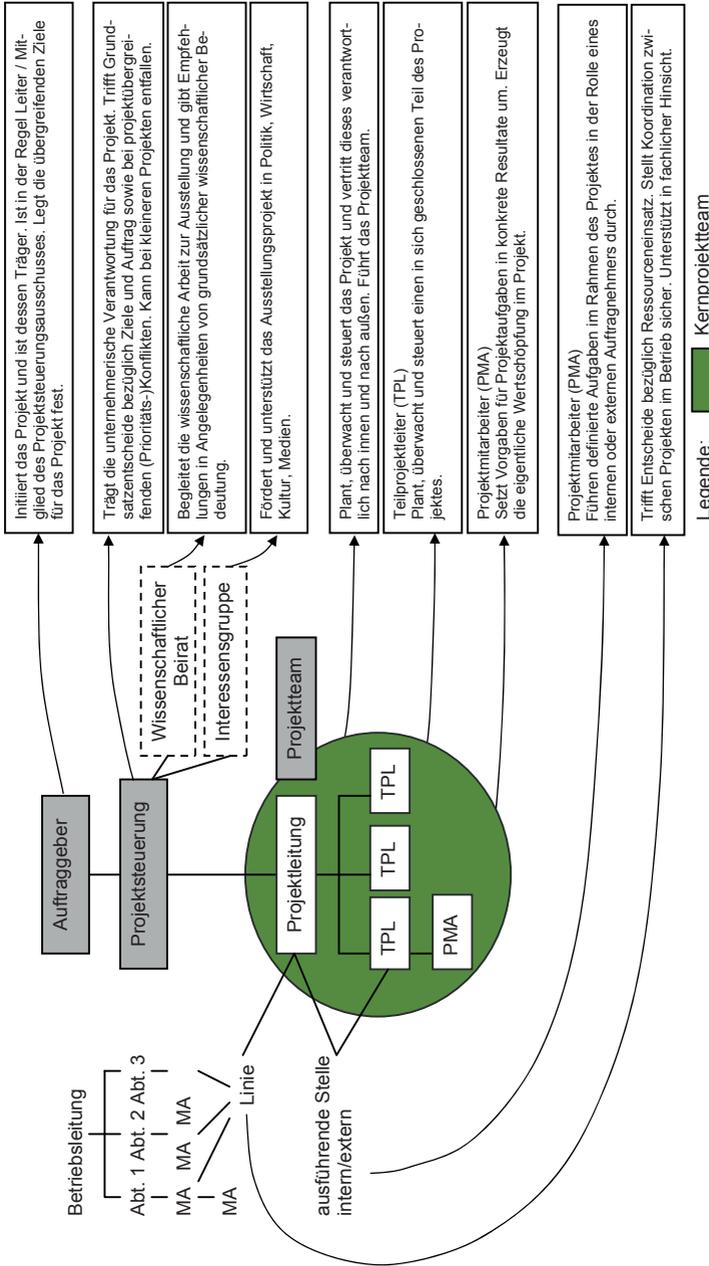
- ✓ Harmonie gibt's nur auf dem Friedhof. Das heißt, gemeckert wird immer, egal, wie gut Sie Ihre Arbeit machen. Lassen Sie sich davon gerade in der Startphase der Projektarbeit für die Ausstellung nicht aus dem Konzept bringen.
- ✓ Arbeiten Sie konsensorientiert, das heißt: Suchen Sie gemeinschaftlich die Übereinstimmung im Team an wichtigen Punkten und Meilensteinen der Projektarbeit. Das schafft Klarheit und Orientierung für Alle. Das konsensorientierte Vorgehen hat zum Ziel, alle Projektbeteiligten über die Dauer des gesamten Projektes im Boot zu behalten. Demokratische Abstimmungen sollten Sie möglichst vermeiden, das führt dazu, dass Sie Kollegen im Prozess zurücklassen, diese dann unzufrieden die Projektarbeit »erdulden« und »innerlich aussteigen«.
- ✓ Setzen Sie »Rückblenden« als unterstützendes Instrument in der Teamarbeit bewusst ein. Ihr Ziel ist dabei, dass man aus Erfahrungen gemeinsam lernt, immer wieder überprüft, ob die Zusammenarbeit läuft, Ziele und Meilensteine erreicht werden und ob man noch auf dem richtigen Weg ist.
- ✓ Zwingen Sie sich in jeder Phase des Projekts zum ergebnisorientierten Aufschreiben. »Words fly, signature stays«, hat uns einmal ein erfahrener Kollege gesagt. Verinnerlichen Sie das!

### 2.4.1 Rolle finden

Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen führen dazu, dass es nach unserer Erfahrung selten zu einer reinen Projektorganisation kommt, das heißt die Herausnahme der berufenen Projektmitglieder aus Ihren Abteilungen für die Zeit der Projektarbeit für die Ausstellung.

Im Kern setzt sich das Projektteam in der Praxis aus intern und extern berufenen Kollegen verschiedener Fachrichtungen zusammen. Die aus der internen Struktur des Kulturbetriebs berufenen Projektmitglieder bleiben ihrer Abteilung als Mitarbeiter erhalten

Abbildung 2-5 Die Rollen der Projektbeteiligten



Quelle: In Anlehnung an Scheuring und Schollian 1999, S. 4 f.



<http://www.springer.com/978-3-531-17803-5>

Die Ausstellung als Marke

Erfolgreiches Projektmanagement in Marketing und PR  
in Kulturbetrieben

Böhme, K.; Peter, U.

2014, XXII, 223 S. 50 Abb., 16 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-17803-5