

UNIVERSITÄTEN UND MUSEEN

MANUAL

...

zur Anbahnung und Durchführung von Kooperationen
zwischen Museen und Universitäten



IMPRESSUM

Eigentümer, Herausgeber, Verleger:

Universität Mozarteum Salzburg
Mirabellplatz 1
A-5020 Salzburg

Fördergeber:

bmwfw.
Bundesministerium für Wissenschaft,
Forschung und Wirtschaft
Stubenring 1
A-1010 Wien

aws.

Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH
Walcherstraße 11A
A-1020 Wien

Für den Inhalt verantwortlich:

Kathrin Anzinger, Thomas Philipp

Erscheinungsdatum:

August 2017

Endredaktion:

Kathrin Anzinger, Thomas Philipp

Layout und Grafik:

Teresa Grassinger

INHALTSVERZEICHNIS

01	EINLEITUNG	3
02	AUFGABENFELDER VON UNIVERSITÄTEN UND MUSEEN	4
	Museen sammeln und bewahren	4
	Universitäten und Museen forschen	4
	Universitäten und Museen vermitteln	5
	Museen stellen aus	5
03	WAS BEDEUTET „ZU KOOPERIEREN“?	7
04	WELCHE GRÜNDE SPRECHEN FÜR UND GEGEN EINE KOOPERATION?	8
	Gründe für Kooperationen zwischen Museen und Universitäten	8
	Gründe gegen Kooperationen zwischen Museen und Universitäten	22
05	WIE WIRD EINE KOOPERATION ZIELFÜHREND ANGEANGEN UND UMGESETZT?	24
	Phase 1: vorbereiten	24
	Idee entwickeln und Kooperationsnotwendigkeit abklären	24
	Kooperationspartner*innen identifizieren, auswählen und kontaktieren	25
	Phase 2: planen	27
	Positionen und zentrale Begriffe klären	28
	Motive, Ziele und Aufgaben klären	29
	Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären	31
	Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen klären	32
	Die Kooperation schriftlich festhalten	34
	Phase 3: durchführen	35
	Die Kooperation koordinieren	35
	Die Kooperation im Detail planen	36
	Ablauf und Inhalt der Kooperation dokumentieren	38
	Die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar machen	39
	Die Qualität der Kooperation sichern und evaluieren	40
	Mit Krisen in der Kooperation umgehen	42
	Die Kooperation abschließen	43
06	BARRIEREN ERFOLGREICHER KOOPERATIONEN	45
07	VERWENDETE LITERATUR	46
08	ANHANG	47
	Teilnehmer*innen der Gruppendiskussionen	47
	Mustervorlage: Memorandum of Understanding	49
	Checkliste: Wie wird eine Kooperation zielführend angegangen und umgesetzt?	52

Mit August 2014 startete die Umsetzung des durch das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und die Austria Wirtschaftsservice GmbH geförderten Programms „Wissenstransferzentren und IPR Verwertung“. Anlässlich des Programms wurden die drei regionalen Wissenstransferzentren Ost, Süd und West eingerichtet, wobei jedes Wissenstransferzentrum den Zusammenschluss von Universitäten mehrerer Bundesländer darstellt. Neben anderen Universitäten und assoziierten Partner*innen beteiligen sich die Kunstuniversität Linz sowie die Universität Mozarteum am Wissenstransferzentrum West. Im Rahmen der Wissenstransferzentren werden verschiedene Projekte umgesetzt, die dazu beitragen sollen, den Austausch von Wissen und Technologien zwischen den Universitäten selbst sowie zwischen den Universitäten und anderen (Forschungs-)Einrichtungen, der Wirtschaft und der Gesellschaft nachhaltig zu stärken.

Vor diesem Hintergrund befasst sich die Universität Mozarteum in Zusammenarbeit mit der Kunstuniversität Linz mit Kooperationen zwischen Universitäten und Museen. Das hier vorliegende Manual baut auf den Ergebnissen des im ersten Projektjahr erstellten Forschungsberichtes „Universitäten und Museen. Kooperationsaktivitäten der Kunstuniversität Linz mit Museen in Oberösterreich“¹ auf.

Ziel des Manuals ist, bei der Anbahnung und Durchführung von Kooperationen zwischen Universitäten und Museen Hilfestellung zu bieten. Dazu gibt das Manual zunächst einen Überblick über die Aufgabenfelder von Universitäten und Museen und legt Gründe dar, die für Kooperationen zwischen Universitäten und Museen sprechen, aber auch solche, die dagegen sprechen. Im Anschluss werden die Phasen einer Kooperation – von der Vorbereitung über die Planung bis zur Durchführung – und die den Phasen zugeordneten Arbeitsschritte dargelegt. Im Anhang findet sich darüber hinaus eine Checkliste (vgl. S. 52), die wichtige Fragen und To Do's zusammenfasst. Ergänzend enthält das Manual nationale und internationale Beispiele für Kooperationen zwischen Universitäten und Museen.

Erstellt wurde das Manual auf Grundlage recherchierter Literatur über Kooperationsmanagement sowie Leitfäden und Guides mit Fokus auf Kooperationen von Museen mit Einrichtungen im Bereich der höheren Bildung und des Gemeinwesens, die es bisweilen so nur im englischsprachigen Raum gibt. Zudem fanden im Juni 2016 drei Gruppendiskussionen statt, zu denen Vertreter*innen regionaler Museen in Oberösterreich und Mitarbeiter*innen der Kunstuniversität Linz eingeladen wurden. Gemeinsam wurden Gründe für und gegen Kooperationen zwischen Museen und Universitäten gesammelt sowie die notwendigen Arbeitsschritte in den jeweiligen Phasen einer Kooperation diskutiert. Das im Vorfeld der Gruppendiskussionen vorbereitete Manual wurde entsprechend den Ergebnissen aus den Diskussionsrunden adaptiert und ergänzt.

Besonderer Dank geht daher an die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussionen (vgl. Anhang, S. 47) und an Klaus Landa, der in seiner Funktion als Geschäftsführer des Verbundes oberösterreichischer Museen bei der Erstellung des Manuals beratend zur Seite stand.

¹ Online abrufbar unter:
https://www.uni-mozarteum.at/files/pdf/fofoe/fp_universitaeten_und_museen_bericht.pdf

AUFGABENFELDER VON UNIVERSITÄTEN UND MUSEEN: 02 WAS VERBINDET UND UNTERSCHIEDET SIE?

Museen sammeln und bewahren

Im Gegensatz zu Universitäten, sofern sie über keine universitäre Sammlung verfügen, haben Museen einen Sammlungsauftrag. Je nach Sammlungsschwerpunkt werden von Museen originale Zeugnisse der Vergangenheit und Gegenwart gesammelt, wobei das Sammeln zielgerichtet, entsprechend einer Sammlungsstrategie und kontinuierlich erfolgen sollte. Die Sammlungsstrategie beruht auf einem Sammlungskonzept, das Zweck und Ziel der Sammlung, Bestandsgruppen und Schwerpunkte sowie Perspektiven der Weiterentwicklung enthält. Die Objekte der Sammlung sind üblicherweise im Besitz des Museums.

Mit dem Sammeln geht die Aufgabe einher, das Museumsgut zu bewahren und für die Zukunft zu sichern. Dazu gehört a) Schäden an den Exponaten durch vorbeugende Maßnahmen zu verhindern, b) vorhandene Schadensquellen zu identifizieren und zu beseitigen, c) die Beschaffenheit der Objekte durch Konservierung und Präparation dauerhaft zu stabilisieren und d) den Zustand der Museumsgüter durch Restauration zu verbessern.

Universitäten und Museen forschen

Beide Institutionen – Universitäten wie Museen – haben einen Forschungsauftrag und sind Orte der Wissensproduktion.

Forschung in Museen ist im Wesentlichen auf die Sammlung und damit auf Objekte bezogen, wobei die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Sammlungsbestand in Wechselwirkung zu den Aufgabenfeldern „sammeln und bewahren“, „ausstellen“ und „vermitteln“ steht. Forschung in Museen beginnt bei der Dokumentation der Museumsgüter und der Ermittlung ihrer Provenienz zum Zweck der lückenlosen Inventarisierung. Die wissenschaftliche Aufarbeitung des Sammlungsbestandes hat Einfluss auf die Sammlungsstrategie, da auf ihrer Grundlage entschieden wird, die Sammlung um bestimmte Objekte zu erweitern oder spezifische Objekte abzugeben. Ebenso bedürfen Maßnahmen zur Bewahrung der Museumsgüter, insbesondere jene der Konservierung und Restauration, einer genauen Untersuchung der Materialbeschaffenheit und Geschichte der Objekte. Sammlungsbezogene Forschung dient schlussendlich dazu, Exponate anhand bestimmter Fragestellungen im Rahmen von Ausstellungen zum Sprechen zu bringen und den Besucher*innen Wissen zu vermitteln. Aus dem öffentlichen Diskurs ergeben sich stets neue und aktuelle Themenstellungen, die von Museen aufgegriffen und im Kontext der Sammlung wissenschaftlich bearbeitet und für Ausstellungen aufbereitet werden. Obwohl der Forschung in Museen zentrale Bedeutung zukommt, gerät sie – meist aufgrund mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen – oft ins Hintertreffen.

Anders verhält es sich bei Universitäten, die laut § 1 des Universitätsgesetzes (2002) dazu berufen sind, „der wissenschaftlichen Forschung und Lehre, der Entwicklung und Erschließung der Künste sowie der Lehre der Kunst zu dienen [...]“ und die Forschung bzw. – in Bezug auf Kunstuniversitäten – die Erschließung und Entwicklung der Künste weiter zu entwickeln (§ 3, Zi. 1). Um diese Aufgabe erfüllen zu können, verfügen Universitäten über wissenschaftliches bzw. wissenschaftlich-künstlerisches Personal, das sich der Forschung

sowie der Entwicklung und Erschließung der Künste widmet. Forschung an Universitäten passiert im Kontext der unterschiedlichen Disziplinen. Forschungsinteresse, Forschungsfragen und theoretische wie methodische Zugänge sind wesentlich durch die jeweilige Disziplin geprägt. Laut § 1 des Universitätsgesetzes sind Universitäten außerdem dafür verantwortlich, durch Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste „zur Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen.“ Forschung an Universitäten wird in Erfüllung dieses Auftrages betrieben, erfolgt aber auch um ihrer selbst Willen. Universitäten werden primär über deren Forschungsleistungen definiert. Sie müssen sich innerhalb der Scientific Community behaupten und im nationalen wie internationalen Wettbewerb um Forschungserfolge bestehen können.

Universitäten und Museen vermitteln

Universitäten wie Museen sind Bildungseinrichtungen. Beide Institutionen haben einen Vermittlungsauftrag und sind somit nicht nur Orte der Wissensproduktion sondern ebenso Orte der Wissensvermittlung.

Bei Universitäten wird in diesem Zusammenhang von „Lehre“ gesprochen. Lehrinhalte orientieren sich an Curricula und Studienplänen. Die Vermittlung von Wissen an Universitäten erfolgt daher auf formalisierte und strukturierte Weise. Sie wird von qualifiziertem Lehrpersonal durchgeführt, das in beinahe allen Fällen über entsprechende akademische Kenntnisse und Kompetenzen verfügt. Universitäre Lehre richtet sich an Studierende, die im Zuge ihres Studiums fachspezifische Kompetenzen erwerben, die sie für die Ausübung bestimmter beruflicher Tätigkeiten qualifizieren. Das Diplom am Ende des Studiums bescheinigt diese erworbenen Qualifikationen. Der Zugang zu universitärem Wissen ist beschränkt, da das Studium an einer Universität ein gewisses Alter und eine gewisse Vorbildung voraussetzt. Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste stehen in Verbindung zueinander. Forschungserkenntnisse sollen in die Lehre einfließen, um Aktualität gewährleisten zu können.

Im Unterschied dazu unterliegt die Vermittlung von Wissen in Museen keiner Formalisierung, da die fachspezifische bzw. berufliche Qualifizierung nicht in den musealen Vermittlungsauftrag fällt. Museen haben die Möglichkeit, Wissen über bestimmte Themen- und Fragestellungen einer breiten Öffentlichkeit, unabhängig von Alter und Vorbildung, zugänglich zu machen. Unterstützt wird dies in der Regel durch Vermittlungsprogramme, die den Bedürfnissen der unterschiedlichen Besucher*innengruppen entsprechen und von qualifizierten Kunst- und Kulturvermittler*innen betreut werden. Der Sammlungsbestand von Museen ermöglicht zudem Formen des experimentellen bzw. objektbezogenen Lernens, wodurch die Bandbreite an Vermittlungsmethoden erweitert wird.

Der Museumsbesuch erfolgt grundsätzlich auf freiwilliger Basis und ist temporär. Im Gegensatz dazu setzt das Studium zumindest ein gewisses Maß an Anwesenheit voraus, um es positiv abschließen zu können. Studierende besuchen die Universität regelmäßig, indem sie an Lehrveranstaltungen teilnehmen.

Museen stellen aus

Grundlage für die Vermittlungsarbeit in Museen ist die Ausstellung. Wie bereits angeführt ist die Basis hierfür der Sammlungsbestand eines Museums. Anhand der Objekte werden die Inhalte der Ausstellungen entwickelt. Zu unterscheiden sind Dauerausstellungen, die einen repräsentativen Querschnitt der Sammlung präsentieren und Wechsel- bzw. Sonderausstellungen, die meist zeitlich begrenzt zusätzlich spezifische

Themen- und Fragestellungen oder neue Forschungsergebnisse über den Sammlungsbestand zeigen. Mit einer Ausstellung geht oftmals die Erstellung einer Begleitpublikation einher, in der Ausstellungsinhalte vertieft werden.

Eine Ausstellung zu konzipieren bedeutet nicht nur, die Inhalte festzulegen, sondern bedarf darüber hinaus der Überlegung, wie diese Inhalte im Sinne des Vermittlungsauftrages präsentiert werden. Der Ausstellungsgestaltung kommt damit zentrale Bedeutung zu, denn grundsätzlich sollten sich die gezeigten Inhalte den Besucher*innen auch dann auf ansprechende Weise erschließen, wenn sie kein spezifisches Vermittlungsprogramm in Anspruch nehmen. Im Grunde ist das Ausstellen an sich eine Form der Wissensvermittlung, die den Universitäten, abgesehen von jenen Kunstuniversitäten, an denen ebenfalls Ausstellungen organisiert werden, nicht zur Verfügung steht.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass es im Unterschied zu den Universitäten bei den Museen – bis auf Ausnahmen wie bei den Bundesmuseen – keine Rechtsgrundlage gibt. Richtungsweisend agiert jedoch das International Council of Museums (ICOM). Bereits 1986 veröffentlichte ICOM unter dem Titel „Code of Professional Ethics“ eine Grundlage für professionelle Museumsarbeit, die 2004 als „Code of Ethics for Museums“ neu aufgelegt und 2010 unter dem Titel „Ethische Grundlagen für Museen“ in eine deutschsprachige Fassung überführt wurde. Zur weiterführenden Erläuterung und als zusätzliche Orientierungshilfe für professionelle Arbeit in Museen formulierte der Deutsche Museumsbund gemeinsam mit ICOM Deutschland 2006 „Standards für Museen“, auf die auch in Österreich zurückgegriffen wird.

Im Allgemeinen bezeichnet der Begriff „Kooperation“ die Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Organisationen, um ein Ziel zu erreichen, das alleine nicht oder nur schwer realisiert werden kann. Dazu stimmen die beteiligten Institutionen ihre Ressourcen und Aktivitäten für eine bestimmte Zeit oder dauerhaft aufeinander ab.

Komplexität und Umfang von Kooperationen variieren u. a. je nach Anzahl der Partner*innen und Mitarbeiter*innen, der räumlichen Distanz zwischen den Partner*innen, dem Zeithorizont (befristet vs. unbefristet bzw. kurz-, mittel- oder langfristig) und der Vielschichtigkeit zu erreichender Ziele.

Nichtsdestotrotz benötigen auch weniger komplexe Kooperationen in der Regel ein strukturiertes Vorgehen und zumindest ein geringes Maß an Koordination und Organisation. Zu kooperieren bedeutet in jedem Fall, dass die Partner*innen eine Verpflichtung eingehen. Sie verpflichten sich, Ressourcen und bestimmte Aktivitäten in die Kooperation einzubringen. Dabei sollten Kosten und Nutzen für alle Partner*innen mindestens ausgewogen sein, im Idealfall überwiegt der Nutzen für alle Beteiligten.

Gründe für Kooperationen zwischen Museen und Universitäten

Generell kooperieren Organisationen u. a. um ...

- auf den Stärken der jeweils anderen Institution aufzubauen.
- Ressourcen zu teilen und Kapazitäten zu verbessern.
- Verantwortung für ein Projekt nicht alleine tragen zu müssen.
- Erfahrungen, (Fach-)Wissen und fachspezifische Kompetenzen zu teilen bzw. zu erweitern.
- den jeweils eigenen Blick zu erweitern und neue Perspektiven zu gewinnen.
- Beziehungen zu teilen und das Netzwerk an Kontakten zu erweitern.
- die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zu verbessern, Neues zu schaffen.
- neue Zielgruppen bzw. Kund*innen zu erreichen.
- öffentliches Interesse bzw. die Öffentlichkeit der jeweils anderen Institution zu gewinnen.
- symbolisches Kapital zu generieren.
- zusätzliche Mittel etwa über Förderungen oder Sponsor*innen zu akquirieren.

Diese allgemein geltenden Gründe lassen sich ebenso auf Kooperationen zwischen Museen und Universitäten beziehen, können aber weiter konkretisiert und ergänzt werden:

Universitäre Forschung in der Öffentlichkeit sichtbar machen

Museen richten sich an eine breite Öffentlichkeit. Ihr Anliegen ist grundsätzlich, durch Ausstellungen Besucher*innen jeden Alters, jeder Herkunft, mit unterschiedlichem Bildungshintergrund oder beruflicher Tätigkeit zu erreichen. Dies gelingt u. a. mit zielgruppenspezifischen Vermittlungsprogrammen und/oder entsprechend aufbereiteten Begleitbroschüren, anhand derer die Besucher*innen die Ausstellung eigenständig erkunden können. Bemühungen, das Museum bzw. die Ausstellung barrierefrei zu gestalten, ermöglichen zudem den Museumsbesuch für Personen mit Beeinträchtigung.

Museen werden in der Gesellschaft als öffentlich zugängliche Orte wahrgenommen. Sie sind darauf ausgerichtet, Besucher*innen willkommen zu heißen und ihnen einen angenehmen Museumsbesuch zu ermöglichen. Anders verhält es sich in der Regel bei Universitäten, insbesondere bei Campus-Universitäten, die auf Besucher*innen meist wenig einladend wirken. Obwohl Universitäten öffentliche Einrichtungen sind, sprechen sie in erster Linie Angehörige der Universität (Student*innen, Mitarbeiter*innen, Absolvent*innen) an. Sie sind nicht für den Besuch eines breiten Publikums ausgelegt.

Forschung einem breiten Publikum näherzubringen, ist zudem eine herausfordernde Aufgabe, die Zeit, Können und Praxiserfahrung erfordert, da komplexe wissenschaftliche Inhalte in eine alltägliche Sprache übersetzt werden müssen, ohne dabei auf ihre korrekte Darstellung zu verzichten. Viele Museen verfügen über Vermittlungspersonal, das genau darin geschult ist. Museumspädagog*innen zeichnen sich durch zielgruppenspezifische, didaktische Fertigkeiten und spezifisches Fachwissen aus. Ihre Aufgabe ist, den

Museumsbesuch zu einem spannenden Erlebnis werden zu lassen, die Aufmerksamkeit der Besucher*innen zu gewinnen und sie in ihren Bann zu ziehen. Wie gut dies gelingt, ist mitunter entscheidend dafür, ob Besucher*innen wieder kommen. Die Vermittlungsarbeit baut auf den in der Ausstellung gezeigten originalen Objekten auf, die betrachtet, berührt oder ausprobiert werden können. Durch objektbezogenes und experimentelles Lernen wird Wissen für die Besucher*innen erfahrbar.

Museen sind somit geeignete Orte, um der Bevölkerung Einblicke in die universitäre Forschung zu geben und universitäres Wissen nachvollziehbar zu vermitteln.

01. BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Archäologische Funde als Anlass für Kooperationen

Im Jahr 1987 wurden im Zuge der Erweiterung des Gewerbegebietes im salzburgischen Neumarkt-Pfongau Teile eines römischen Gebäudes aufgefunden. In den darauffolgenden Grabungen bis 1989 wurden drei Steingebäude und ein Holzbau freigelegt, die einem römischen Gutshof zugeordnet werden konnten. Durch eine geophysikalische Prospektion im Jahr 2000 konnten weitere Gebäude und Teile der Umfassungsmauer der Anlage geortet werden. Deshalb wurde 2008 mit Unterstützung der Stadt Neumarkt am Wallersee das Kooperationsprojekt „Lehrgrabung in Neumarkt-Pfongau“ ins Leben gerufen, an dem sich die Universität Salzburg, das Salzburg Museum und das Museum Fronfeste beteiligen.

Die Grabungen erfolgen jährlich für vier Wochen im Juli, wobei es sich dabei um Lehrgrabungen für Studierende der Universität Salzburg handelt. Neben dem Erlernen der feldarchäologischen Praxis wird auch die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit in das Blickfeld gerückt. Anlässlich der ersten Lehrgrabung 2008 organisierte das Museum Fronfeste, auch für die Koordination zwischen den Kooperationsbeteiligten verantwortlich, eine Begleitausstellung zum Projekt und den Ergebnissen der bisherigen Grabungen. Ein Übungsgrabungsfeld im Innenhof des Museums ermöglichte, Schüler*innen und Erwachsene über die Arbeit der Archäologie aufzuklären.

Über den Fortschritt der Grabungen und die neuesten Ergebnisse können sich Interessierte jedes Jahr am Tag der offenen Tür, der während der Lehrgrabungen stattfindet, informieren. Einzelne archäologische Funde und Ergebnisse werden in die wechselnden Ausstellungen des Museums integriert. So ist im Museum z. B. eine Kopie der Bronzestatue einer Venus – das bisherige Highlight der Grabungen – zu sehen.

Ein ähnliches Kooperationsprojekt wurde zwischen 2011 und 2014 im oberösterreichischen Vöcklamarkt durchgeführt. Für das Gemeindegebiet von Pfaffing war ein römischer Gutshof bekannt. Um genauere Informationen über das Haupt- und Wirtschaftsgebäude zu erhalten, führte das Institut für Klassische Archäologie der Universität Wien jedes Jahr vierwöchige Grabungskampagnen mit Studierenden durch. Der Museumsverein Vöcklamarkt-Pfaffing-Fronach, Träger des Uhrmacherhandwerksmuseums, trat als Kooperationspartner auf. Anlässlich der Neuaufstellung und Umsiedelung des Museums in ein neues Gebäude gestalteten die Studierenden den Ausstellungsbereich zur Römerzeit im Museum neu, wobei die Dauerausstellung die Ergebnisse der Grabungen der vergangenen Jahre zeigt. Ein Highlight der Grabungen und der Ausstellung ist der zu Tage gebrachte Ziegelbrennofen.

02. BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Forschung in den montafoner MUSEEN

Die montafoner MUSEEN arbeiten regelmäßig im Bereich der Forschung mit der Universität Innsbruck zusammen, insbesondere mit dem Institut für Geschichtswissenschaften und Europäische Ethnologie, dem Institut für Alte Geschichte und Altorientalistik, dem Institut für Geografie sowie dem Institut für Archäologien. Gemeinsam mit der Universität wurden z. B. die Forschungsprojekte „Die Arbeitsmigration der Montafoner Sensenhändler“ und „Die soziale Schichtung der Gesellschaft im Montafon“ umgesetzt. Enge Zusammenarbeit gab es darüber hinaus mit dem Forschungszentrum HiMAT, das ebenfalls an der Universität Innsbruck angesiedelt ist und sich mit der Geschichte des Bergbaus in Tirol und seinen angrenzenden Gebieten befasst. Im Fokus stehen die Auswirkungen des Bergbaus auf die Kulturen und die Umwelt im Alpenraum vom Neolithikum bis in die Neuzeit.

Die montafoner MUSEEN, vertreten durch den Geschäftsführer und kulturwissenschaftlichen Bereichsleiter, beteiligten sich auch an dem INTERREG IV-Projekt „Silvretta Historica“ zwischen der Schweiz, Österreich und Deutschland, das von 2007 bis 2013 lief. Initiiert wurde das alpine Forschungsprojekt von der Universität Zürich, Institut für Archäologie, Fachbereich Prähistorische Archäologie. Als Untersuchungsregion wurde die bisher weitgehend unbekannte Silvretta-Region ausgewählt. Zunächst konzentrierten sich die Forschungsarbeiten auf die Ausgrabung eines im Mittelalter errichteten Rast-, Wirts- und Zollhauses, das bis in das 18. Jahrhundert in Betrieb war. Mit Unterstützung von Studierenden verschiedener Hochschulen wurde im Sommer 2010 und 2011 nach weiteren Untersuchungsgebieten gesucht. Als Folge sind nun 200 archäologische Fundstätten in der Silvretta bekannt.

Ziel des Projektes war u. a. ein touristisches Angebot zu schaffen, das es Bewohner*innen und Besucher*innen der Region ermöglicht, entweder eigenständig oder mit kulturhistorisch ausgebildeten Wanderführer*innen sogenannte „Points of Interest“ im Silvretta-Gebiet aufzusuchen, an denen sich verschiedene Aspekte der Kulturgeschichte der Region nachvollziehen lassen. Die Inhalte lassen sich darüber hinaus einerseits durch eine mobile Anwendung inklusive Audiokommentare erschließen, andererseits informiert eine interaktive Karte über das Projekt.

Gemeinsam mit der Universität Konstanz und dem Archäologischen Dienst Graubünden organisierten die montafoner MUSEEN im September 2012 ein dreitägiges Silvretta-Historica-Kolloquium mit Fachvorträgen und Exkursionen, das Einheimischen und Gästen der Region Neues zur Kulturgeschichte der Silvretta vermittelte. Erschienen ist außerdem das Buch „Silvretta Historica: Zeitreise durch die Silvretta“.

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Alte Geschichte und Altorientalistik der Universität Innsbruck, dem Ludwig Boltzmann Institut für Neulateinische Studien in Innsbruck sowie dem vorarlberg museum veranstalteten die montafoner MUSEEN von 18. bis 22. Oktober 2016 zum dritten Mal das Montafoner Gipfeltreffen. 30 international renommierte Expert*innen beschäftigten sich mit dem Thema „Vom Sterben in den Bergen“, tauschten sich aus und schafften nachhaltige Grundlagen. Die Ergebnisse sollen als Publikation veröffentlicht werden. Alle Vorträge waren bei freiem Eintritt öffentlich zugänglich.

Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen von Universitäten schaffen

Das Ausstellen und Vermitteln von universitärer Forschung in Museen ist nicht ausschließlich zum Vorteil der Universitäten. Für die Museen bedeutet es, im besten Fall kontinuierlich, Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen zu erhalten, die in Ausstellungen einfließen oder neue Ausstellungskonzepte begründen können. Zudem wäre es eine Ergänzung der in Museen betriebenen Forschung, die – wie angesprochen – aufgrund fehlender finanzieller und personeller Ressourcen meist vernachlässigt wird.

03. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Ausgezeichnete Forschungsarbeit im Klostertal Museum

Das Klostertal Museum zeichnet sich u. a. durch eine rege Publikationstätigkeit aus. Diesbezüglich wird immer wieder auf die Expertise von Wissenschaftler*innen, etwa vom Institut für Romanistik der Universität Innsbruck zurückgegriffen, die mit Beiträgen in den Publikationen vertreten sind. Die Publikationen dienen auch als Grundlage für Ausstellungen, die das Museum konzipiert. Als Beispiel ist die Wanderausstellung „Von schroffen Bergen eingeschlossen. Das Lechquellengebirge und seine Erschließung“ zu nennen, die der Museumsverein Klostertal anlässlich des 100-jährigen Bestandsjubiläums der beiden Alpenvereinshütten „Freiburger Hütte“ und „Ravensburger Hütte“ präsentierte. Zur Ausstellung erschien ein gleichnamiger Sammelband, u. a. mit Beiträgen von Wissenschaftler*innen der Universität Innsbruck (Institut für Romanistik, Institut für Öffentliches Recht, Staats- und Verwaltungslehre) und der Universität Tübingen (Institut für Geschichtliche Landeskunde und Historische Hilfswissenschaften). Für die Forschungsarbeit erhielt der Museumsverein 2013 den ICOM Österreich Museum Award. Die Jury lobte im Besonderen die effektive Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen des Museumsvereins mit internen und externen Expert*innen.

2016 stand das Wissen um die Haselfichte im Mittelpunkt der Tätigkeit des Museumsvereins. Den Auftakt des im Rahmen des LEADER-Programms geförderten Projektes bildete eine Ausstellung über Haselfichten und ihre Nutzung als Klanghölzer. Als Wanderausstellung in Zusammenarbeit mit dem Verein Forum Haselfichte gestaltet, soll sie in Regionen präsentiert werden, in denen das Vorkommen der Haselfichte bekannt ist. Von 21. bis 25. September fand im Klostertal Museum ein Symposium statt, bei dem Klangkunstwerke aus im Klostertal gewonnen Haselfichten hergestellt wurden, auf denen zum Abschluss der Veranstaltung im Rahmen eines Konzerts gespielt wurde. Das Programm des Aktionstages am 22. September sah ein Vernetzungstreffen für Akteur*innen zum Thema, eine durch die Frage „Wie erkenne ich eine Haselfichte am stehenden Stamm“ angeleitete Wald-Exkursion, Workshops für Schüler*innen sowie Fachvorträge und Diskussionen vor. So referierte z. B. zu biologischen Aspekten des Haselwuchses eine Absolventin der Universität Innsbruck, die am Institut für Botanik eine Masterarbeit zum Thema „Wachstumsanalytische Untersuchung des Haselwuchses der Fichte“ verfasst hatte. Materialeigenschaften der Haselfichte wurden von einem Materialtechnologen des Instituts für Konstruktion und Materialwissenschaften der Universität Innsbruck vorgestellt.

04. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Das TMW pflegt vielfältige Kooperationen mit universitären Instituten

In Kooperation mit dem Institut für Bildungswissenschaften an der Universität Wien wurde die Mitmachausstellung „In Bewegung“ im Technischen Museum Wien 2015/16 umfassend evaluiert.

Es handelt sich dabei um eine interaktive Ausstellung auf einer Fläche von ca. 500 Quadratmetern, die für die Dauer von etwa fünf Jahren für die Zielgruppe der 8- bis 14-jährigen Besucher*innen und für Familien konzipiert wurde. Die Mitmachausstellung erklärt die Prinzipien der Fortbewegung. Ziel der Kooperation war, das Format „Mitmachausstellung“ zielgruppengerecht mittels Besucher*innenforschung weiterzuentwickeln. Im Rahmen von acht Masterarbeiten wurden verschiedene bildungswissenschaftliche Fragestellungen erarbeitet, deren Beantwortung durch die Analyse von Beobachtungen, Befragungen, Textmaterial sowie von Tracking-Daten – wofür eigens eine App entwickelt wurde – erfolgte. Die Ergebnisse, die bei der Planung zukünftiger Mitmachausstellungen einfließen werden, wurden in der Publikation „Hands-On im Technischen Museum Wien. Konzeption und Evaluierung der Mitmachausstellung ‚In Bewegung‘“ veröffentlicht.

Im Rahmen der aktuellen Ausstellung „Zukunft der Stadt“ findet ein Forschungsprojekt zu „Vertical Farming“ statt. Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Abteilung Gartenbau des Instituts für Nutzpflanzen der Universität für Bodenkultur Wien wird die Vertical Farming-Anlage des Museums beforscht. Während der zweijährigen Ausstellungsdauer werden Kräuter und Salate gezogen und geerntet. Die Forschungsarbeit untersucht das Pflanzenwachstum in geschlossenen Räumen. Durch die Kooperation hat das Museum die Möglichkeit, ein komplexes Thema anhand eines aufwändig zu betreuenden Ausstellungsobjektes zu präsentieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Zusammenarbeit ist, Forschung und Entwicklung als Prozess direkt und live in der Ausstellung zu zeigen.

Bis Mai 2017 arbeitete das Museum mit der Universitären Service-Einrichtung für Transmissions-Elektronenmikroskopie der Technischen Universität Wien zusammen. Anlass für die Zusammenarbeit war das 75-Jahr-Jubiläum der Elektronenmikroskopie, wozu im April 2017 ein Festakt stattfand und eine Festschrift veröffentlicht wurde. Im Rahmen der Festivität war das Siemens Übermikroskop ÜM100 aus dem Jahr 1942 zu sehen, welches seinerzeit im Besitz der Universität – damals noch Technische Hochschule Wien – war und mittlerweile dem Bestand des Museums angehört. Im Gegenzug für die Leihgabe wurden die Wissenschaftler*innen des Museums von den Wissenschaftler*innen der Universität bei der Erfassung, Beschreibung und Beforschung des Objektes unterstützt.

Zwischen der Technischen Universität Wien und dem Museum besteht zudem seit Mai 2014 ein auf zunächst fünf Jahre abgeschlossener Kooperationsvertrag. Dadurch erhält die Universität eine Plattform zur Präsentation ihrer Forschungsleistungen für ein breites Publikum. Umgekehrt erhält das Museum Zugang zu aktueller Forschung und Entwicklung. Im Rahmen von Exkursionen, Lehrveranstaltungen, Vorträgen und Ausstellungsprojekten erfolgt eine wechselseitige Einbindung von Expert*innen aus beiden Einrichtungen. Ergänzend zum Studium soll ein Diskussionsforum zum Verständnis von Technik und Gesellschaft angeboten werden. Für das Museum bietet die Kooperation zudem die Chance, die bestehenden Besucher*innensegmente um die Zielgruppe der Studierenden zu erweitern.

Zielgruppen und Besucher*innen gewinnen

Innovative Forschungsleistungen von Universitäten, die den „State of the Art“ repräsentieren und in Museen gezeigt werden, können als Publikumsmagnet wirken. Der regelmäßige Transfer von aktuellen Forschungsergebnissen bietet Museen die Gelegenheit, zusätzlich zu Dauerausstellungen Sonderausstellungen anzubieten bzw. das Ausstellungsprogramm abwechslungsreicher zu gestalten. Mit Dauerausstellungen bzw. Ausstellungen, die über einen längeren Zeitraum gezeigt werden, geht das Problem einher, dass mit der Zeit der

Besucher*innenzustrom abnimmt, denn in der Regel schauen sich Besucher*innen eine Ausstellung nur ein Mal an und kommen erst wieder, wenn eine neue Ausstellung angeboten wird.

Bekanntheitsgrad und Einzugsgebiet der Universität erhöhen

Umgekehrt ergibt sich für Universitäten, die in Museen durch ihre Forschungsleistungen präsent sind, die Möglichkeit, z. B. bei Schüler*innen, die mit ihren Klassen die Museen besuchen, das Interesse an einem Studium zu wecken und sie als Studierende zu gewinnen.

Museen abseits der großen Städte sind in der Region meist sehr gut verankert und in die lokale Gemeinschaft eingebunden. Indem universitäre Forschung dort ausgestellt wird, wird die Universität bzw. werden spezifische Fachrichtungen in der Region sichtbar. Der Bekanntheitsgrad der Universität erhöht sich und ihr Einzugsgebiet wird breiter.

Universitäre Lehre um objektbezogenes Lernen bereichern

Objektbezogenes und experimentelles Lernen, wofür Museen durch den Sammlungsbestand und seine Museumsgüter die idealen Voraussetzungen bieten, ist nicht nur für die zielgruppenspezifische, museale Vermittlungsarbeit von Vorteil, sondern stellt auch für die universitäre Lehre eine Bereicherung dar. Selbst wenn Objekte im Sinne des Bewahrens nicht berührt werden dürfen, so ist das Betrachten eines Originals immer aufschlussreicher als das Betrachten eines Abbildes. Das Objekt kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln wahrgenommen werden, Details können „unter die Lupe“ genommen werden, Materialbeschaffenheit und Techniken werden ersichtlich und das Auge wird geschult.

„Der Schatz der realen Objekte - das ist sicher eine Stärke der Museen in Kooperationen. Die Möglichkeit, reale Objekte zu beforschen, zu hinterfragen, zu bearbeiten und die Konfrontation mit einer konkreten Sammlung, das bewirkt ein anderes Lernen.“

Auszug aus den Gruppendiskussionen

Abgesehen davon verfügen Museen oftmals über alte, seltene oder gar einmalige Maschinen und Instrumente, die von Studierenden ausprobiert werden können, wodurch ihnen Funktionalität, Techniken und fachspezifische Fertigkeiten vermittelt werden. Zugleich erfahren die Studierenden über deren Geschichte und Entwicklung bis hin zur Moderne. Archive, in denen alte Muster, Modelle oder Skizzen aufbewahrt werden, bieten zusätzliche Impulse. Die Auseinandersetzung mit traditionellem Handwerk und modernen Technologien hat Potenzial für Innovatives, das von den Studierenden aus der Kombination von „alt und neu“ entwickelt werden kann.

„Die Studierenden müssen das erleben können. Es ist der tollste Moment, wenn man vor einem schönen, alten, vor einem Objekt mit Geschichte steht. Das ist etwas ganz Besonderes.“

Auszug aus den Gruppendiskussionen

Generell bieten Museen die Gelegenheit, die Hörsäle und Seminarräume der Universitäten zu verlassen und einen Teil der Lehre auszulagern. Das gewinnt vor allem deshalb an Relevanz, weil z. B. an Kunstuniversitäten Ateliers, Werkstätten oder Labore tendenziell eher weniger als mehr werden. Die Nutzung derartiger infrastruktureller Räume in den Museen bedeutet für diese wiederum eine zusätzliche Belegung und Bespielung.

05. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Töpfern in historischer Atmosphäre

Die historischen Gebäude der Geschirr-Fabrik der einstigen ÖSPAG (Österreichische Sanitär-Keramik und Porzellan-Industrie AG), wo das bekannte Lilien-Porzellan und Wilhelmsburger Steingut produziert wurden, werden durch den Verein Wilhelmsburger Geschirr-Museum stetig revitalisiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Neben dem seit 2007 dort beheimateten Geschirr-Museum besteht seit Anfang 2016 die Möglichkeit, in den Räumen der ehemaligen Glasuraufbereitung Keramik-Workshops abzuhalten.

So setzen sich zukünftig Studierende des Bachelorstudiengangs „Design, Handwerk und materielle Kultur“ der New Design University im Rahmen mehrerer einwöchiger Workshops (Craftstudios) intensiv mit dem Material Keramik und Porzellan auseinander. Durch die Unterstützung der Laufen Austria AG, die einen Brennofen sowie weitere Werkzeuge und Materialien zur Verfügung stellt, finden die Studierenden die notwendige Infrastruktur vor, um in den geschichtsträchtigen Räumen das alte Handwerk der Keramikproduktion zu erlernen.

Die räumliche Nähe zwischen der Universität, dem Geschirr-Museum und der Laufen Austria AG begünstigt den Erfahrungs- und Wissensaustausch, der auch weiterhin vorangetrieben und intensiviert werden soll.

06. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Walther WSR 160 – Studierende lernen an alten Rechenmaschinen

Auf Initiative des Vereins der Pädagoginnen und Pädagogen der Informationstechnologie wurde mit Unterstützung der Marktgemeinde Wattens das Schreibmaschinenmuseum Wattens realisiert und im Jänner 2002 eröffnet. Alle gezeigten Schreibmaschinen stammen aus der Sammlung von Jörg Thien, Büromaschinen-Mechanikermeister und technischer Betreuer des Museums.

In seiner Sammlung befinden sich außerdem alte, aber restaurierte und funktionsfähige mechanische Rechenmaschinen. Da das Museum zu klein ist, um auch diese Maschinen auszustellen, werden sie im Depot des Museums gelagert, das ebenfalls besichtigt werden kann. Die Rechenmaschinen vom Typ Walther WSR 160 werden Studierenden am Institut für Mathematik der Universität Innsbruck zur Verfügung gestellt. Im Rahmen einer Lehrveranstaltung wird den Studierenden die Funktion des verstellbaren Zahnrades erklärt und vorgeführt. Die Funktionsabläufe können anhand einer offenen Rechenmaschine beobachtet werden. Anhand von Rechenbeispielen können die Studierenden die vier Grundrechnungsarten und das Potenzieren an den Rechenmaschinen ausprobieren. Zudem erfahren die Studierenden etwas über die Geschichte der mechanischen Rechenmaschine.

Aus Platzgründen findet die Lehrveranstaltung nicht im Museum statt. Stattdessen kommt Jörg Thien mit zwölf gleichen Rechenmaschinen, die er eigens für Lehrzwecke gesammelt hat, an die Universität. Zudem bietet er Studierenden seine Unterstützung an, wenn sie über Rechenmaschinen eine Arbeit schreiben wollen.

Fachspezifisches Wissen von Universitäten für Museen anbieten

Universitäten und ihre unterschiedlichen Fachgebiete bieten Museen einen Fundus an fachspezifischen Kompetenzen, auf die insbesondere dann zurückgegriffen werden kann, wenn personelle Ressourcen fehlen oder das notwendige Fachwissen nicht vorhanden ist. Die Bandbreite an Möglichkeiten ist groß und kann sich auf alle musealen Aufgabenfelder beziehen:

Universitäten unterstützen bei der ...

- Aufarbeitung und Inventarisierung des Sammlungsbestandes.
- Konservierung und Restaurierung von Museumsgütern.
- inhaltlichen Aufbereitung von Ausstellungen.
- räumlichen und medialen Ausstellungsgestaltung.
- Erstellung von Ausstellungspublikationen.
- Entwicklung von zielgruppenspezifischen Vermittlungsprogrammen.

Universitäten haben dadurch die Möglichkeit, neue Erkenntnisse, Verfahren und Techniken in der Praxis zu erproben und Wissen über aktuelle Bedürfnisse und Anforderungen im Praxisfeld zu generieren. Die Einbindung von Studierenden erlaubt einen hohen Praxisbezug in der universitären Lehre.

07. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

„Pathways to Toronto“ – Eine Ausstellung im virtuellen Museum

Das Toronto Ward Museum befasst sich mit „The Ward“, jenem Stadtteil in Toronto, wo sich in der ersten Hälfte des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts die ersten Einwander*innen niederließen und Communities bildeten. Das heutige Stadtzentrum war zu dieser Zeit ein dicht bevölkerter Stadtteil. Heute lebt ein Großteil der Einwander*innen außerhalb des Stadtkerns. „The Ward“ ist im Museum Ausgangspunkt für Geschichten von und über Zugewanderte und ihre Communities vom 19. Jahrhundert ausgehend bis in die Gegenwart.

Das im Sommer 2016 errichtete Museum ist eines ohne Mauern. Die Besucher*innen sind eingeladen sich virtuell oder im Rahmen von Events mit der Geschichte und Gegenwart der Einwanderung in Toronto auseinanderzusetzen.

Vor diesem Hintergrund entstand in Zusammenarbeit mit der Universität von Toronto die Online-Ausstellung „Pathways to Toronto“. Ab Herbst 2015 befassten sich zunächst Bachelor-Studierende am Institut für Geschichte und Kulturwissenschaften, das am Campus Scarborough, einer Außenstelle der Universität, angesiedelt ist, in einem Seminar mit dem Projekt. Unter dem Titel „Digital History: Pathways to Toronto“ lernten die Studierenden die Anwendung digitaler Zugänge und Methoden im Rahmen historischer Forschung. Der Fokus lag auf der Immigrationsgeschichte Torontos der letzten zwei Jahrhunderte. Dazu behandelte jede*r Student*in die Geschichte einer Person, die nach Toronto zugewandert war (Pathway-Story). Ein paar Student*innen entschieden sich für historische Persönlichkeiten, die meisten wählten jedoch Zeitzeug*innen, u. a. auch aus ihrem eigenen Verwandtenkreis.

Studierende des Masterstudiums „Global Cultures and Museums“ an der iSchool (Fakultät für Information) der Universität von Toronto griffen im Jänner 2016 sechs der ausgearbeiteten Geschichten auf.

Diese Pathway-Stories wurden zuvor von Seiten des Museums aus insgesamt 14 Geschichten ausgewählt. Aufgabe der Student*innen, die in Gruppen arbeiteten, war zum einen die weiterführende historische Aufarbeitung und Interpretation der Pathway-Stories. Zum anderen erstellten sie Storyboards für die Online-Ausstellung und kuratierten diese.

Der Austausch zwischen Studierenden und Museumsmitarbeiter*innen passierte, indem die Mitarbeiter*innen des Museums zu Beginn, in der Mitte und am Ende der Seminare zu den Studierenden an die Universität kamen, um sich deren Präsentationen anzuhören und Feedback zu geben. Darüber hinaus bestand regelmäßiger Kontakt mit den Lehrenden.

08. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Das Österreichische Sattlermuseum und sein Angebot – Ergebnis verschiedener Kooperationen

Anlässlich seines zehnjährigen Bestehens veranstaltete das Österreichische Sattlermuseum in Hofkirchen im Traunkreis von 28. bis 30. August 2015 ein Jubiläumsfest, im Rahmen dessen die erste Dauerausstellung des Museums eröffnet wurde. Die Ausstellung auf einer Gesamtfläche von rund 250 Quadratmetern wurde von vier Studierenden des Masterstudiums „Ausstellungsdesign“ an der FH Joanneum geplant und umgesetzt. In einem Jahr entwickelten die Studierenden die Idee und das Feinkonzept, welches sie schlussendlich auch realisierten. Unter dem Titel „Der Sattler – Lebenszeichen eines besonderen Handwerks“ wird das Leben und Arbeiten der Sattler in den Mittelpunkt der Präsentation gerückt, die auch als Wanderausstellung funktioniert.

Für das Jubiläumsfest organisierte das Sattlermuseum gemeinsam mit einer Mitarbeiterin der Abteilung Bildnerische Erziehung an der Kunstuniversität Linz von 24. bis 29. August 2015 erstmals ein Symposium für Lederkünstler*innen. Unter dem Titel „Leder Kultur Hofkirchen“ wurden nationale und internationale Handwerker*innen, Kunsthandwerker*innen und Künstler*innen eingeladen, um ihre Arbeitstechniken und Ideen in der Verarbeitung von Leder weiterzuentwickeln. Die Teilnehmer*innen arbeiteten während des Symposiums an ihren Objekten, die am 29. und 30. August 2015 im Rahmen einer Ausstellung gezeigt wurden. Vorträge von geladenen Gästen rundeten das Programm ab.

Der Trägerverein „Freunde des Österreichischen Sattlermuseums und des Lederhandwerks“ sieht in den jungen Menschen, die durch die Kooperationen mit Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen, Höhere Schulen) am und im Museum mitarbeiten, eine große Bereicherung für das Museum. So entwickelten Studierende des Masterstudiums „Kulturwissenschaften“, das an der Johannes Kepler Universität Linz gemeinsam mit der Fernuniversität Hagen angeboten wird, im Sommer 2016 ein Vermittlungsprogramm für Volksschulklassen, das die Lehrer*innen mit ihren Schüler*innen in Anspruch nehmen können.

Kooperiert wurde auch mit der Fachhochschule Eisenstadt (Dokumentations- und Bibliotheksmanagement) anlässlich des Aufbaus der Österreichischen Lederbibliothek, einer Fachbibliothek zum Thema Sattlerei und Lederverarbeitung.

09. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Den Bauernaufstand von 1526 interaktiv erleben

Von Oktober 2010 bis September 2014 war am Fachbereich MultiMediaTechnology der Fachhochschule Salzburg das Pervasive Experience Lab Salzburg (PELS) eingerichtet. Dort wurden innovative interaktive Unterhaltungsformate und Spiele entwickelt, um die Stadt und das Land Salzburg als digitale Bühne erlebbar zu machen. So hat das Lab u. a. für das Museum Kapuzinerturm in Radstadt eine interaktive Projektion entworfen, welche die Besucher*innen in die Geschehnisse der Bauernkriege im 16. Jahrhundert eintauchen lässt. Die Projektion erzählt den Hergang des Bauernaufstandes von 1526. Die mit der Obrigkeit unzufriedenen Bauern und Bergknappen versuchten – unter der Führung von Michael Gaismair – Radstadt zu erobern. Die starken Mauern der Stadt hielten. Nach mehreren erfolglosen Angriffen wurden die Bauern schließlich von einem Entsatzheer des Erzbischofs vertrieben.

Die interaktive Umsetzung der Geschichte gibt den Besucher*innen Gelegenheit, selbst in die Geschichte einzugreifen. So nehmen diese an einer Versammlung der Bauern teil, helfen den Radstädter Bürger*innen bei der Verteidigung der Stadtmauern oder üben sich im Schwertkampf. Gesteuert wird die interaktive Erfahrung durch die Körperbewegungen der Besucher*innen, wobei Technologien aus dem Computerspielbereich zum Einsatz kommen.

Begleitet wurde das Projekt vom Obmann des Museumsvereins und einem Historiker der Universität Salzburg, der am Storyboard maßgeblich mitwirkte.

Fachspezifisches Wissen von Museen für Universitäten anbieten

Umgekehrt verfügen Museen über spezifisches Wissen und Fachkompetenzen, die für Studierende bestimmter Studienrichtungen von Relevanz sind, da das Museum für sie nach Abschluss des Studiums ein potenzielles Betätigungsfeld ist. Indem z. B. kaufmännische und künstlerische Museumsleiter*innen, Museumspädagog*innen oder -kurator*innen in die universitäre Lehre einbezogen werden, lernen die Studierenden über das Betriebssystem „Museum“, die künstlerische und kuratorische Praxis in Museen oder über museumsspezifische Vermittlungsmethoden, die auch für andere berufliche Tätigkeiten im Bereich der Pädagogik relevant sein können. Praktikumsplätze, die den Studierenden von Museen angeboten werden, unterstützen dies darüber hinaus.

10. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Über die museale Praxis im Museum lernen

Der Masterstudiengang „Museum und Ausstellung“ am Institut für Materielle Kultur an der Universität Oldenburg pflegt Kontakte zu vielen Museen in und außerhalb der Region, von denen einige als feste Kooperationspartner*innen in das Lehrangebot des Studiengangs eingebunden sind, wie etwa das Handwerksmuseum Övelgönne – Museum für Handwerk und Gestaltung. Die Kooperation zwischen dem Museum und dem Institut für Materielle Kultur umfasst:

- Praxistage: Studierende des Masterstudiengangs „Museum und Ausstellung“ absolvieren in den ersten beiden Semestern sowohl das theoriebezogene Modul „Museumstheorien: Grundlagen,

Geschichte, Vermittlung“ als auch das praxisorientierte Modul „Museumspraxis und Museumsmanagement“, das einen wöchentlich stattfindenden Museumstag vorsieht. Das heißt, einmal in der Woche lernen und arbeiten die Studierenden im Museum, wobei Theorie und Praxis durch Übungen vor Ort miteinander verbunden werden.

- Raum für Ausstellungsprojekte: Jeder Jahrgang des Masterstudiengangs konzipiert und realisiert im Team und unter Anleitung von Museums- und Fachwissenschaftler*innen eine Ausstellung. Im Sinne eines „Lehrmuseums“ der Universität Oldenburg bietet das Handwerksmuseum Övelgönne Raum für studentische Ausstellungsprojekte.
- Praktikumsplätze: Das Museum bietet den Studierenden, die im vierten Semester im Rahmen des Moduls „Masterabschluss – praktischer Teil“ ein sechswöchiges Praktikum in Vollzeit absolvieren müssen, Praktikumsplätze an.

Bezogen auf die praxisorientierten Lehrmodule des Masterstudiengangs kooperiert das Institut für Materielle Kultur mit Museen in Oldenburg und der Region sowie in Wilhelmshaven, Bremen, Berlin und Basel. Viele der Museumsleiter*innen aus der Region sind als Honorarprofessor*innen und Lehrbeauftragte im Rahmen des Masterstudiengangs tätig.

Die im Oktober 2011 am Institut für Materielle Kultur eingerichtete „Schnittstelle zur Koordination der Zusammenarbeit zwischen der Universität und Museen“ zielt einerseits darauf ab, die am Masterstudiengang beteiligten Museen besser zu koordinieren. Andererseits soll die Zusammenarbeit zwischen der Universität Oldenburg und Museen insgesamt intensiviert werden. Hintergrund dafür ist, dass (auch) in Oldenburg viele Kooperationen auf persönlichen Kontakten und individuellen Lehr- und Forschungsschwerpunkten der Lehrenden aufbauen und den Museen andererseits kaum bekannt ist, welche Lehr- und Forschungsschwerpunkte an der Universität Oldenburg überhaupt bestehen.

11. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Kooperation im großen Stil

Die Phillips Collection und die Universität von Maryland kooperieren seit 2015, um Forschung und Innovation in der Kunst voranzutreiben. Die Phillips Collection wurde 1921 als erstes Museum für moderne Kunst in den USA von dem Mäzen Duncan Phillips und seiner Frau Marjorie gegründet. Ursprünglich in einem Raum des Wohnhauses eröffnet, wuchs die Sammlung schnell an, sodass die Familie 1930 auszog und das Wohnhaus zum Museum wurde. Anlässlich der Kooperation wurde das Center for Art and Knowledge der Universität im ehemaligen Kutschenhaus der Familie Phillips, das unmittelbar hinter dem Museum liegt, eingerichtet.

Das Programm des Centers umfasst u. a.:

- Fellowships: Jedes Studienjahr bietet das Center zwei Stipendien für Forscher*innen mit PhD-Abschluss (postdoctoral fellowships) an. Das Stipendium „Geschichte moderner und zeitgenössischer Kunst“ legt den Fokus auf amerikanische, europäische und nichtwestliche Kunst aller Medien von 1780 bis zur Gegenwart. Schwerpunkt des zweiten Stipendiums ist „Virtual Culture“. Im Rahmen der Fellowships sollen die Forscher*innen im Center arbeiten, wo ihnen ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird. Darüber hinaus haben sie Zugang zu Bibliotheken, Equipment,

dem Betreuungspersonal und den Kurator*innen. Umgekehrt wird von ihnen erwartet, dass sie eine Lehrveranstaltung abhalten und sie sich an der Diskussion mit Studierenden, Lehrenden und Museumsmitarbeiter*innen aktiv beteiligen.

- **Buch-Preis:** Alle zwei Jahre verleiht das Center einen Buch-Preis für ein nicht veröffentlichtes Manuskript, wobei sich die Forschung auf moderne oder zeitgenössische Kunst von 1780 bis zur Gegenwart beziehen muss. Bevorzugt werden eingereichte Manuskripte, die einen Bezug zu Themen der Phillips Collection haben. Forscher*innen, die ihren PhD-Abschluss innerhalb der letzten fünf Jahre erlangt haben, sind besonders eingeladen, ihre Manuskripte einzureichen. Der*Die Gewinner*in erhält 5.000 Dollar (4.635 Euro) und sein*ihr Manuskript wird sowohl vom Museum als auch von der Universität veröffentlicht.
- **Praktikumsplätze:** Das Museum bietet im Herbst, Frühjahr und Sommer Praktikumsplätze für Studierende an, wofür eigens an einem Tag interessierte Student*innen in das Museum eingeladen werden, um mögliche Praktikumsplätze vorzustellen.
- **Kursangebot:** Das Center bietet jedes Studiensemester Kurse zu Kunstgeschichte, Museologie sowie Theorie und Praxis in moderner und zeitgenössischer Kunst an.
- **Diverse Events:** Darüber hinaus führt das Center regelmäßig öffentlich zugängliche Veranstaltungen durch (Conversations with Artists, Duncan Phillips Lectures, Creative Voices DC und andere interdisziplinäre Symposien).
- **University of Maryland Concerts:** Im Rahmen der vom Center organisierten Konzerte bekommen Künstler*innen der School of Music Gelegenheit aufzutreten.
- **Free Shuttle Bus:** Um die Veranstaltungen für Studierende und Mitarbeiter*innen der Universität zugänglicher zu machen, wurde jeden Donnerstag von 17:30 bis 20:30 ein kostenlos nutzbarer Shuttle Bus eingerichtet.

Forschung durch Studierende ermöglichen

Die Sammlungsbestände von Museen sind zudem für Abschlussarbeiten und Dissertationen von Studierenden interessant. Voraussetzung ist, dass den Studierenden der Zugang zu den Depots gewährt wird und sie dort regelmäßig arbeiten können. Im Gegenzug können die Museen auf die im Zuge der Arbeiten gewonnenen Erkenntnisse zurückgreifen und für ihre Zwecke nutzen. Dies insbesondere dann, wenn bereits bei der Themenfindung die Museen einbezogen werden. Museen können außerdem für sie interessante Themen, die im Rahmen von Abschlussarbeiten und Dissertationen bearbeitet werden sollen, an die Universitäten herantragen, um sie dort auszuschreiben.

12. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

„Schätze ins Schaufenster“ – Depots von Regionalmuseen im Fokus

Im Jahr 2013 startete das Land Niederösterreich die Initiative „Schätze ins Schaufenster. Qualitäts-offensive Museumsdepots in Niederösterreich“. Das Pilotprojekt mit einer Laufzeit von vier Jahren

zielt darauf ab, die Situation der Depots in Regionalmuseen zu verbessern. Insgesamt stellt das Land Niederösterreich dafür 600.000 Euro zur Verfügung. Partner im Pilotprojekt, dessen Umsetzung das Museumsmanagement Niederösterreich betreut, ist das Institut für Konservierung und Restaurierung der Universität für angewandte Kunst.

Bisher wurden im Rahmen des Pilotprojektes die Depotbestände von sechs ausgewählten Museen (Museum Retz, Stadtmuseum Korneuburg, Stift Zwettl, Stift Neukloster in Wiener Neustadt, Krahlitz-Museum in Eggenburg, Museum im Ledererhaus in Purgstall) durch Lehrende und Studierende des Instituts gemeinsam mit den Museumsverantwortlichen vor Ort aufgearbeitet. Die Aufgabenstellung reichte von der Inventarisierung und Verbesserung der Lagerung über die Reinigung und Restauration bis hin zur Vorbereitung von Schaudepots, wie etwa im Stadtmuseum Korneuburg, dessen neues Schaudepot im Mai 2016 eröffnet wurde.

Auch die Forschung ist ein wichtiger Teil des Pilotprojektes. So erfolgt die wissenschaftliche Aufarbeitung des Depotbestandes des Wiener Neustädter Neuklosters im Rahmen einer Dissertation. Daneben entstanden Diplomarbeiten und Vordiplomarbeiten z. B. über die Pflege der Gemäldesammlung von Stift Zwettl, über die Verbesserung der Lagerung der Paramente von Stift Neukloster oder über die Entwicklung von Konservierungsstrategien für Einzelobjekte.

Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt sollen auf andere Museen übertragbar sein und damit einen Mehrwert für ähnlich geartete Sammlungen ergeben. 2017 soll das letzte Schaudepot im Wiener Neustädter Neukloster eröffnet werden.

Forschung gemeinsam betreiben

Forschungsaktivitäten, die von Universitäten und Museen gemeinsam durchgeführt werden, können über den Zweck der Ausstellungskonzeption hinausgehen und als mehrjährige Forschungsprojekte mit interdisziplinärem Charakter angelegt sein. Interdisziplinäre Forschung ist zwar eine herausfordernde Aufgabe, bietet aber stets das Potenzial für innovative Erkenntnisse, da der Austausch und die Integration von Wissen unterschiedlicher Fachbereiche neue Sichtweisen und Zugänge öffnet. Kooperationen im Zuge von Forschungsprojekten erhöhen zudem die Chance bei Förderprogrammen bzw. können eine Bedingung für diese sein.

„Man erweitert den Blick auf das Ganze. Sowohl das Museum als auch die Universität forscht und vermittelt, aber auf unterschiedliche Art und Weise. Das verändert den Blick auf die eigene Arbeit.“

Auszug aus den Gruppendiskussionen

13. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Tiroler Trachtenpraxis im 20. und 21. Jahrhundert – Museum und Universität forschen gemeinsam

Das Tiroler Volkskundemuseum arbeitet gemeinsam mit dem Fachbereich Europäische Ethnologie (Institut für Geschichtswissenschaften und Europäische Ethnologie) der Universität Innsbruck an einem Forschungsprojekt mit dem Titel „Tiroler Trachtenpraxis im 20. und 21. Jahrhundert“.

Das auf fünf Jahre angelegte Projekt erforscht „Trachten“ vom ausgehenden 19. bis in das beginnende 20. Jahrhundert. Der Schwerpunkt des Projektes liegt auf der Zeit des Nationalsozialismus. Untersucht

wird die Geschichte der „Mittelstelle Deutsche Tracht“ unter der Leitung von Gertrud Pesendorfer am Tiroler Volkskundemuseum im Deutschen Reich und in der Nachkriegszeit. Pesendorfer war u. a. mit der Trachtenberatung von Verbänden wie dem Tiroler Heimatwerk, von Musikkapellen, Schützenkompanien und Trachtenvereinen betraut. Die „Mittelstelle“ bündelte trachtenbezogene Aktivitäten von NS-Frauenschaft, Reichsnährstand, Bund Deutscher Mädel und Hitlerjugend.

Den zentralen Quellenbestand für das Forschungsprojekt bilden die im Tiroler Volkskundemuseum archivierten rund 100 Mappen mit Bestandsaufnahmen und Erneuerungsvorschlägen der „Mittelstelle“ sowie mit Entwürfen für Glas, Keramik, Holz, (Federkiel-)Stickereien und Stoffmuster. Nachgegangen wird Fragen zum Verhältnis von Tracht und Uniform in Theorie und Praxis nationalsozialistischer Trachtenpflege, zur politisch-ökonomischen Bedeutung der „Trachtenwerkstätten“ und zur Wissensvermittlung durch die „Mittelstelle“.

Bezogen auf die Gegenwart stehen ethnografische Begegnungen mit heutigen Akteur*innen des Trachtenwesens im Mittelpunkt (z. B. Feldforschung bei Trachtenumzügen, Trachtenmärkten oder Trachtenhochzeiten sowie Interviews). Dadurch werden gegenwärtige Bezugspunkte zur Geschichte der vereins- und verbandsmäßig organisierten „Trachtenerhaltung“ in Tirol und Südtirol gesetzt.

Das Forschungsteam besteht im Kern aus vier Ethnolog*innen, wobei zwei dem Institut und zwei dem Museum angehören. Im Umfeld des Projektes und im Austausch mit den Projektmitarbeiter*innen entstehen derzeit zwei Abschlussarbeiten mit Bezug zur Tracht.

Finanziert wird das Forschungsprojekt aus Mitteln des Förderschwerpunktes „Erinnerungskultur“, mit dem die Abteilung Kultur des Landes Tirol von 2014 bis 2018 Forschungsarbeiten zu „Volkskultur und Nationalsozialismus“ auf dem Gebiet der heutigen Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino und in Vorarlberg (als Teil des damaligen Gaues Tirol-Vorarlberg) unterstützt.

14. BEISPIEL AUS DER PRAXIS:

Die Universität von Melbourne und das Museum Victoria fördern interdisziplinäre und institutionenübergreifende Forschung

Die Zusammenarbeit zwischen der Universität von Melbourne und dem Museum Victoria wird durch das sogenannte McCoy-Projekt begründet. Namensgeber ist der Paläontologe und Zoologe Frederick McCoy, der an der Universität von Melbourne Professor für Naturwissenschaften war und das Nationalmuseum von Victoria – woraus sich später das Museum Victoria entwickelte – als erster Direktor leitete.

Ziel des McCoy-Projektes ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sammlungsbezogene Forschung, nachhaltige und interdisziplinäre Kooperationsprojekte sowie die Entwicklung der nächsten Generation von Wissenschaftskommunikator*innen fördern. Um dies zu realisieren, wurden u. a. folgende Maßnahmen geschaffen:

- McCoy Seed Fund Projects: Mit dem Fonds werden Forschungsprojekte zwischen der Universität und dem Museum zusätzlich finanziell unterstützt. Es handelt sich dabei zum einen um Forschungsprojekte, die durch das ARC Linkage Project gefördert werden. Das ARC Linkage Project ist ein nationales Forschungsförderungsprogramm, das auf Partnerschaften zwischen Forschungseinrichtungen und öffentlichen bzw. Bildungseinrichtungen, der Wirtschaft und Industrie oder End-

nutzer*innen abzielt. Zum anderen berücksichtigt der Fonds auch Follow-On-Projekte, die durch andere Programme gefördert werden. Voraussetzung ist in beiden Fällen, dass mindestens ein*e Forscher*in der Universität und ein*e Forscher*in des Museums beteiligt ist. Das Forschungsprojekt muss zudem nachhaltigen Einfluss auf das akademische und museale Umfeld über die Projektlaufzeit hinaus haben. Die Höhe der Zuschüsse – pro Jahr wird eine kleine Anzahl gewährt – bewegt sich zwischen 5.000 und 20.000 Dollar (zwischen 3.564 und 14.256 Euro).

- PhD-Stipendien: Anspruch auf ein Stipendium haben insbesondere PhD-Forschungsprojekte, die den Schwerpunkten des McCoy-Projektes entsprechen: a) die Gegenwart durch museale Sammlungen verstehen, b) die Philosophie, der Nutzen und die Rolle von zeitgenössischen Museen, c) Lehren und Lernen in Museen und mit deren Sammlungen, c) Forschungskulturen, d) indigene Kulturen und e) die Erforschung der Natur. Bevorzugt werden PhD-Forschungsthemen, die eine Brücke zwischen Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften bzw. Kunst und technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen schlagen. Jedes geförderte PhD-Forschungsprojekt hat eine*n Hauptbetreuer*in von der Universität und eine*n Betreuer*in vom Museum. Die Betreuer*innen beantragen das PhD-Stipendium und wählen im Falle einer Zusage den*die PhD-Kandidat*in unter Einhaltung bestimmter formaler Kriterien aus. Das PhD-Stipendium beinhaltet eine finanzielle Aufstockung für projektrelevante Aufwendungen in Höhe von 5.000 Dollar (3.564 Euro). Overhead- und weitere Forschungskosten müssen von der Universität bzw. dem Institut getragen werden.
- Wechselseitige ehrenamtliche Tätigkeiten: Mitarbeiter*innen der Universität sind ehrenamtlich im Museum tätig, wie auch Mitarbeiter*innen des Museums an der Universität unbezahlt ihre Leistungen zur Verfügung stellen.

Gründe gegen Kooperationen zwischen Museen und Universitäten

Andererseits existieren auch Gründe, die gegen eine Kooperation sprechen:

- Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich durch eine Win-Win-Situation aus. Ist der Aufwand, der im Zuge einer Kooperation betrieben werden muss ungleich höher dem Nutzen, der sich dadurch ergibt, sollte auf die Zusammenarbeit verzichtet werden.
- Gemeinsame Ziele sind die Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen. Sind diese nicht gegeben, ist eine Kooperation nicht zielführend.
- Der zeitliche Ablauf innerhalb der Institutionen lässt sich unter Umständen nicht vereinbaren. So wird an Universitäten „in Semestern gedacht“. An Museen ist der Ablauf oftmals vom Zyklus der Ausstellungen geprägt. Zeitpläne, die mit der Kooperation einhergehen, könnten daher von einem oder mehreren Partner*innen nicht gehalten werden.
- Die räumliche Distanz zwischen den Partner*innen und die Erreichbarkeit spielt bei Kooperationen zwischen Museen und Universitäten vor allem dann eine Rolle, wenn Studierende an dem Projekt beteiligt sind, da die An- und Abreise sowie der Aufenthalt vor Ort organisiert werden müssen, womit Kosten verbunden sind. Große Entfernung und schlechte Erreichbarkeit sind wesentliche Hemmnisse in Hinblick

auf Kooperationsbestrebungen von Universitäten mit Museen, was Regionalmuseen wesentlich stärker trifft als große Häuser, die meist wie die Universitäten im Zentrum liegen.

- Kooperationen erfordern einen hohen Grad an Kommunikation und Abstimmung, um den Erfolg zu sichern. Dies bedeutet einen zusätzlichen Zeit- und Organisationsaufwand.
- Bei Kooperationen zwischen Museen und Universitäten, in die auch Studierende eingebunden sind, muss die Betreuung der Studierenden – meist von beiden Seiten – gewährleistet sein. Dies beansprucht zusätzlich Zeit und personelle Ressourcen.
- Studierende, die an Kooperationsprojekten beteiligt sind, bringen oftmals sehr viel Enthusiasmus, Motivation und neue Sichtweisen mit, wodurch die Zusammenarbeit eine inhaltliche Bereicherung erfährt. Nichtsdestotrotz muss bedacht werden, dass sich Studierende in Ausbildung befinden und sie im Verlauf ihres Studiums und durch Berufserfahrung sukzessive Wissen und Kompetenzen erwerben. Dieser Umstand muss bei der Erwartungshaltung gegenüber den Studierenden berücksichtigt werden.
- Werden Studierende, die im Rahmen der Kooperation mitarbeiten sollen, als günstige Arbeitskräfte gesehen bzw. wird die Universität als solche als Dienstleisterin verstanden, wird es aus Sicht der Universität zu keiner Kooperation kommen.
- Kooperationen bergen das Risiko das Verhalten der Beteiligten nicht richtig einschätzen zu können. Selbst wenn das Kooperationsprojekt nach allen „Regeln der Kunst“ angegangen und durchgeführt wird, bleibt ein gewisses Restrisiko, da das Verhalten von Einzelpersonen letztlich von vielen Faktoren abhängig ist, die nicht immer beeinflussbar sind, selbst wenn sie abzusehen sind.
- Bei gelungenen Kooperationen begegnen sich die Partner*innen auf Augenhöhe und wertschätzend. Das Gefühl der Bevormundung durch die vermeintlich stärkere Institution sollte nicht auftreten. Ist diesbezüglich eine Schiefelage zu erwarten bzw. besteht kein Vertrauen zwischen den Partner*innen und gelingt es auch nicht, eine Vertrauensbasis zu schaffen, dann stünde die Kooperation „unter keinem guten Stern“, würde sie trotzdem eingegangen werden.
- Kooperation bedarf mitunter der Kompromissbereitschaft. Das heißt, eigene Ziele müssen gegebenenfalls zugunsten der Zusammenarbeit teilweise aufgegeben oder adaptiert werden.

„Bei Kooperationsprojekten, in die auch Studierende eingebunden sind, schätze ich, dass die Studierenden ganz am Puls des Geschehens sind. Man kommt aus dem üblichen Fahrwasser heraus. Und die Studierenden sollen so ausgebildet sein, dass sie das Beste bringen, das zu diesem Zeitpunkt möglich ist.“

„Wenn ich eine Kooperationsanfrage bekomme, prüfe ich zu Beginn immer, ob es sich tatsächlich um eine Kooperation oder doch eher um eine Dienstleistung handelt, welche die Universität erbringen soll. Für die Studierenden ist Entfaltungsfreiheit wichtig. Wenn schon im Vorfeld vorgegeben ist, was gemacht werden soll, ähnlich einem Pflichtenheft, das abzuarbeiten ist, dann ist das kein Gewinn für die Lehre. Es muss in das Profil des Institutes passen und es muss eine Win-Win-Situation gegeben sein.“

„Es ist ein No-Go, dass man als Universität kommt und etwas dem Museum überstülpt, wie es auch umgekehrt ein No-Go wäre. Dann würde ich ja die Kompetenz des Museums völlig ausblenden. Ich sehe das als ein gemeinsames Erforschen von etwas. Andernfalls verliert man ganz viel.“

Auszüge aus den
Gruppendiskussionen

Erfolgreiche Kooperationen lassen sich nicht „übers Knie brechen“ sondern müssen gut geplant werden. Eine Kooperation zu entwickeln und umzusetzen braucht Zeit. Gute Kooperationen bauen auf Vertrauen zwischen den Beteiligten auf, das sich erst entwickeln muss. Daher ist die Kommunikation zwischen den Partner*innen ein Schlüsselkriterium für den Erfolg von Kooperationen und in jeder Phase von zentraler Bedeutung. Diese Phasen sind:

- Phase 1: vorbereiten
- Phase 2: planen
- Phase 3: durchführen

„Man muss sich gegenseitig aufeinander einlassen, das ist der springende Punkt. Kooperation heißt, auf gleicher Augenhöhe miteinander zu agieren. Natürlich in Phasen agiert und arbeitet mal stärker der und mal stärker der, aber es sollte eine Zusammenarbeit sein.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

Die Grenzen zwischen den Phasen sind in der Praxis fließend und die ihnen zugeordneten To-Do's folgen keinem statischen Ablauf. Ob einzelne Arbeitsschritte notwendig sind und wie umfassend sie ausfallen, ist außerdem vom konkreten Vorhaben abhängig. Eine Kooperation mit zwei Partner*innen, die auf einige Monate begrenzt ist und ein konkretes Ziel verfolgt, ist in der Regel weniger aufwändig in der Planung und Umsetzung als eine Kooperation mit mehreren unterschiedlichen Partner*innen, die langfristig angelegt ist und verschiedene Ziele verfolgt.

Phase 1: vorbereiten

Idee entwickeln und Kooperationsnotwendigkeit abklären

Am Anfang steht meist eine Idee zu einem Thema, das aufgegriffen werden soll oder es tritt ein Problem auf, das es zu lösen gilt. Um die Idee realisieren bzw. das Problem lösen zu können, bedarf es der Konkretisierung. Schreiben Sie dazu zunächst die Idee bzw. das Problem als Stichwort oder kurzen Satz nieder. Nähern Sie sich dem Thema bzw. Problem – alleine oder im Team – Schritt für Schritt an und entwickeln Sie ein erstes, grobes Konzept, bei dem Sie folgende Fragen berücksichtigen:

- Welche Ziele wollen wir erreichen?
- Warum wollen wir diese Ziele erreichen?
- Welche Zielgruppen wollen wir ansprechen?
- Welcher Nutzen ergibt sich für die Zielgruppen?
- Wie wollen wir die Ziele erreichen (Schlüsselaktivitäten)?
- Welche Schlüsselressourcen sind erforderlich, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Schlüsselpartner*innen brauchen wir, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Kosten würden anfallen (Personal-, Reise- und Sachkosten)?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Einnahmequellen gäbe es?
- Wann wollen wir diese Ziele erreicht haben?

Überlegen Sie nun – alleine oder im Team – was Ihnen zu den Fragen einfällt. Nutzen Sie dazu Techniken, die eigens für die Ideengenerierung entwickelt worden sind. Eine der bekanntesten Methoden ist die des Brainstormings, bei der zunächst alles gesammelt wird, was zur genannten Frage in den Sinn kommt. Erst danach werden die Einfälle sortiert, bewertet und selektiert, sodass entschieden werden kann, welche Punkte sich für eine weitere Bearbeitung lohnen.

Recherchieren Sie zusätzlich im Internet. Möglicherweise finden Sie Best Practices mit ähnlichen Fragestellungen, die bisher von ihnen nicht bedachte Ansätze zu Tage liefern oder Aspekte beinhalten, die Sie aufgreifen können.

Beachten Sie, dass es zu diesem Zeitpunkt um ein Grobkonzept geht, mit dem Sie wichtige Eckpunkte und erste Überlegungen festhalten und die Kooperationsnotwendigkeit abschätzen können. Gehen Sie an dieser Stelle noch nicht zu sehr ins Detail, um „leere Kilometer“ zu vermeiden. Das Grobkonzept hilft Ihnen dabei, abzuwägen, ob Sie das Thema bzw. Problem eigenständig aufarbeiten können oder ob Sie dazu Partner*innen benötigen. Die Beantwortung folgender Fragen schafft diesbezüglich zusätzlich Klarheit:

- Welche Gründe sprechen für die Umsetzung mit Partner*innen?
- Welche Gründe sprechen gegen die Umsetzung mit Partner*innen?
- Könnten wir das Vorhaben überhaupt ohne Partner*innen umsetzen?
- Welche Ressourcen wären notwendig, um das Vorhaben alleine umzusetzen?
- Würden diese Ressourcen zur Verfügung stehen?

Stellen Sie fest, dass für die Realisierung Partner*innen erforderlich sind, arbeiten Sie das Grobkonzept nicht weiter aus. Das machen Sie erst später, gemeinsam mit den Kooperationspartner*innen. Ein all zu ausgereiftes Konzept ist bei der Suche nach Partner*innen eher hinderlich. Es besteht nämlich die Gefahr, dass die potenziellen Partner*innen keine Möglichkeit mehr sehen, sich einzubringen und bei ihnen der Eindruck entsteht, es würde ihnen ein vorgefertigtes Konzept „aufs Auge gedrückt“. Abgesehen davon fällt es später, wenn das Konzept gemeinsam mit den Partner*innen überarbeitet wird, umso schwerer, offen für Vorschläge zu sein und das mühsam erarbeitete Konzept gegebenenfalls „über den Haufen werfen“ zu müssen.

Kooperationspartner*innen identifizieren, auswählen und kontaktieren

Nachdem die Entscheidung für eine Kooperation gefallen ist, ist es notwendig, potenzielle Partner*innen zu identifizieren und auszuwählen. Aus der Sicht eines Museums geht es darum zu klären, welche Universität bzw. welches Institut oder welche Abteilung in Frage käme. Umgekehrt muss aus der Sicht einer universitären Abteilung überlegt werden, welches Museum interessant wäre. Abgesehen davon müssen sich Kooperationen nicht auf zwei Partner*innen beschränken. So könnten für die Umsetzung Ihres Vorhabens auch Partner*innen aus anderen Bereichen (z. B. Schulen, Sozialeinrichtungen, Unternehmen etc.) oder mehrere Museen bzw. universitäre Institute erforderlich sein.

Bedenken Sie bereits jetzt, dass potenzielle Partner*innen wahrscheinlich anderen Organisations- und Zeitstrukturen unterliegen als Sie (vgl. *Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären*, S. 31). Es braucht in jedem Fall eine gewisse Vorlaufzeit. Wenden Sie sich nicht zu kurzfristig an die potenziellen Partner*innen bzw. behalten Sie sich eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Vorstellung, wann Sie Ihr Vorhaben umsetzen wollen.

Um die richtigen Partner*innen zu finden ...

- listen Sie auf, welche Ressourcen und Expertise Sie für die Umsetzung Ihres Vorhabens benötigen.
- recherchieren Sie noch einmal gezielt im Internet, insbesondere auf Seiten, die Ihnen einen Überblick verschaffen (z. B. Museumsbund Österreich, für Wissenschaft und Forschung zuständiges Bundesministerium etc.)
- sprechen Sie mit Kolleg*innen oder Personen aus Ihrem Netzwerk.
- besuchen Sie Veranstaltungen, bei denen Sie interessante Partner*innen kennenlernen könnten.

Ausschlaggebend für Ihre Auswahl sollte nicht sein, wer am einfachsten als Partner*in zu gewinnen, sondern wer für die Realisierung des Vorhabens unverzichtbar ist. Dazu kann es erforderlich sein, dass Sie an potenzielle Partner*innen herantreten müssen, die schwierig zu überzeugen sind. Lassen Sie sich dennoch nicht davon abhalten. Naheliegender ist, Partner*innen zu kontaktieren, mit denen Sie bereits zusammengearbeitet und gute Erfahrungen gemacht haben. Dagegen spricht nichts, solange es für die Erreichung Ihrer Ziele sinnvoll ist. Sie sollten sich bei der Auswahl potenzieller Partner*innen jedoch nicht allzu sehr vom bestehenden Bekanntheitsgrad leiten lassen, da Sie sonst Gefahr laufen, wichtige Akteur*innen zu übersehen bzw. für das Vorhaben die falschen Partner*innen zu benennen.

Orientieren Sie sich bei der Entscheidung, mit welchen Akteur*innen Sie nun tatsächlich Kontakt aufnehmen wollen, an folgenden Fragen:

- Wer könnte die Ziele am ehesten teilen und bei der Zielerreichung am meisten unterstützen?
- Wer könnte von dem Vorhaben am meisten und wie profitieren?
- Welche Partner*innen sind für die Umsetzung des Vorhabens unverzichtbar?

Sobald Sie die relevanten Akteur*innen festgelegt haben, nehmen Sie mit diesen Kontakt auf. Damit Ihre Anfrage das Interesse weckt und im besten Fall zu einem ersten informellen Vorgespräch führt, versuchen Sie, über das Internet oder telefonisch herauszufinden, wer die richtige Ansprechperson ist. Übermitteln Sie Ihr Anliegen per E-Mail, in dem Sie kurz und bündig, aber nachvollziehbar, Ihr Vorhaben darlegen. Nennen Sie die Ziele des Vorhabens und begründen Sie, warum Sie Kontakt aufgenommen haben. Eine prägnante Skizzierung des Vorhabens ist wichtig, da eine vage und wenig konkrete Anfrage, bei der sich der*die Empfänger*in die Inhalte „zusammenreimen“ muss, auf wenig Zustimmung stoßen wird. Nehmen Sie wenn möglich Bezug auf Personen, die mit der Ansprechperson positiv in Verbindung stehen. Wenn Sie keine Rückmeldung erhalten, fragen Sie innerhalb einer Woche telefonisch nach.

Kommt ein informelles Vorgespräch zustande, bereiten Sie sich darauf vor, indem Sie Ihr Grobkonzept noch einmal durchgehen und überdenken:

- Sind die Ziele des Vorhabens eindeutig benannt?
- Inwieweit verwenden wir Begriffe, über die der*die Partner*in vielleicht ein anderes Verständnis hat?
- Wie soll sich der*die Partner*in, nach unserer Vorstellung, in das Vorhaben einbringen?
- Wie können wir uns nach unserer Vorstellung in das Vorhaben einbringen?
- Welcher Nutzen entsteht aus unserer Sicht für den*die Partner*in durch die Zusammenarbeit?
- Welche Argumente könnte der*die Partner*in gegen die Zusammenarbeit vorbringen?
- Welche Gegenargumente könnten diese Einwände entkräften?

Machen Sie sich zudem mit der Organisation bzw. dem Institut oder der Abteilung des*der potentiellen Partner*in vertraut, indem Sie sich noch einmal genauer die Homepage ansehen. Finden Sie heraus, wie die Organisation strukturiert ist, welche Schwerpunkte es gibt, welche Projekte und Veranstaltungen durchgeführt wurden und werden etc. Je mehr Sie über den*die Partner*in wissen, umso besser sind Sie auf das Vorgespräch vorbereitet.

Phase 2: planen

Sind die Vorgespräche positiv verlaufen und haben die relevanten Partner*innen grundsätzliches Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet, ist es an der Zeit, die ersten formellen Sitzungen einzuberufen, um das Grobkonzept gemeinsam zu überarbeiten und ein finales Konzept zu entwickeln. Verwenden Sie dazu – in Absprache mit Ihren Partner*innen – wieder jene Fragen, die Sie schon bei der Erstellung des Grobkonzeptes herangezogen haben (vgl. *Idee entwickeln und Kooperationsnotwendigkeit abklären*, S. 24). Seien Sie diesbezüglich jedoch offen für andere oder ergänzende Vorschläge von Ihren Partner*innen. Möglicherweise gehen diese üblicherweise bei der Erstellung von Konzepten anders vor. Erscheint Ihnen das Vorgehen plausibel und sinnvoll, spricht nichts dagegen, sich darauf einzulassen.

Darüber hinaus sollten Sie und Ihre Partner*innen während der Planungsphase auf folgende Themen besonderes Augenmerk legen:

- Positionen, Sichtweisen und zentrale Begriffe klären (vgl. S. 28)
- Motive, Ziele und Aufgaben klären (vgl. S. 29)
- Ressourcen und institutionsinterne Hierarchien klären (vgl. S. 31)
- Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen klären (vgl. S. 32)

„Für das Gelingen von Kooperationen ist es aus meiner Sicht sehr wichtig, relativ früh sehr konkret zu werden und klar zu kommunizieren, womit man sich beschäftigt, was einem interessiert und wo man hin will. Das ist für den Prozess wichtig, weil es sich sonst verschleppt und über kurz oder lang wenig befriedigend ist.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

Ergebnis der Planungsphase ist ein gemeinsam erstelltes, finales Konzept der Kooperation, mit dem alle Partner*innen einverstanden sind.

Bevor Sie die ersten Arbeitstreffen einberufen, überlegen Sie gemeinsam ob bzw. wer abgesehen von Ihnen und Ihren Partner*innen an den Sitzungen teilnehmen soll. Vor allem langfristig angelegte Kooperationen können nur dann nachhaltig aufrecht gehalten werden, wenn die Beteiligten hinter der Kooperation stehen. Ein noch so toll ausgearbeitetes Konzept bringt Ihnen nichts, wenn das Commitment der Mitarbeiter*innen fehlt, welche die Kooperation umsetzen und mit Leben füllen sollen. Die Chance, dass die Kooperation erfolgreich läuft, ist ungleich höher, wenn die handelnden Personen in den Entwicklungsprozess involviert werden und sie sich dadurch

ein Stückweit in der Kooperation wiederfinden. Allerdings – das gilt es ebenfalls zu bedenken – wächst mit der Anzahl der Beteiligten der Bedarf an Organisation, Koordination und Aushandlung. Wägen Sie und Ihre Partner*innen also im Vorfeld gut ab, wann Sie wen „mit ins Boot holen“.

Folgende To-Do's sind bei der Vorbereitung der Treffen von Ihnen oder Ihren Partner*innen – je nachdem wer die Organisation übernimmt – zu bedenken:

- Termin koordinieren
- Raum organisieren
- Notwendige Hilfsmittel organisieren (Laptop, Beamer, Moderationsmaterial etc.)
- Verpflegung organisieren (Kaffee, Wasser, Säfte, Snacks etc.)
- Falls notwendig: Moderator*in organisieren (bei großen Gruppen empfehlenswert)
- Agenda erstellen und das Feedback der Partner*innen einholen
- Personen einladen und Agenda aussenden
- Person festlegen, die das Protokoll führt

Selbst wenn Sie bei den Arbeitstreffen „nur“ zu zweit sind, sind diese To Do's erforderlich. So sollten Sie z. B. nicht darauf verzichten, den*die Partner*in darüber zu informieren, welche Themen Sie gerne besprechen möchten und ihn*sie um Ergänzung bitten. Dies kommt einer Agenda gleich.

Beginnen Sie die Sitzungen, indem Sie die Ziele des Treffens und die Agenda vorstellen. Nehmen Personen an den Meetings teil, die in die Vorgespräche nicht involviert gewesen sind, erklären Sie das Vorhaben und beschreiben Sie den Verlauf der Vorbereitungsphase, sodass alle über den aktuellen Stand informiert sind. Kennen sich einige Teilnehmer*innen bislang nicht, geben Sie Ihnen die Möglichkeit, sich persönlich vorzustellen.

Generell werden der Austausch und die Diskussion bei solchen Arbeitstreffen unterstützt, wenn Sie die Aussagen der Beteiligten für alle sichtbar z. B. auf Flipcharts notieren. Ist die Gruppe groß, bietet sich die Gelegenheit für Arbeiten in Kleingruppen. Meetings werden dadurch aufgelockert und abwechslungsreicher. Insbesondere bei großen Gruppen und Meetings, die als Workshop aufgebaut sind, empfiehlt sich die Unterstützung durch eine*n Moderator*in. Flipcharts, Poster und andere Möglichkeiten zur Visualisierung erleichtern zudem die Dokumentation und helfen bei der Erstellung des Protokolls, das nach den Sitzungen an alle Teilnehmer*innen versendet wird. Außerdem sollte auf ausreichend Pausen geachtet werden, die bei Kaffee und Snacks Gelegenheit für informelle Gespräche bieten.

Am Ende der Meetings sollten die Inhalte und Ergebnisse für alle nachvollziehbar sein. Das nächste Treffen und das zu behandelnde Thema werden in Aussicht gestellt. Für den Fall, dass die folgende Sitzung der Vorbereitung durch die Beteiligten bedarf, wird festgelegt, was bis dahin von wem vorbereitet werden soll. Für jedes To-Do soll dabei genau eine Person zuständig sein, d. h. Mehrfachzuständigkeiten sind zu vermeiden. Um sich besser kennen zu lernen, sollten die Arbeitstreffen in jeder der beteiligten Organisationen stattfinden. Später, wenn die Planungsphase abgeschlossen ist und das Vorhaben umgesetzt wird, ist es besser ein und denselben Raum für Meetings zu nutzen. Dadurch wird die Kooperation physisch verortet. Das trägt zur Identitätsbildung bei.

Positionen und zentrale Begriffe klären

Wie oben angesprochen, ist es schon bei der Vorbereitung auf die Vorgespräche sinnvoll, sich Gedanken über Begriffe zu machen, die Sie möglicherweise anders verstehen als Ihre Partner*innen.

Spätestens in der Planungsphase ist es notwendig sich mit unterschiedlichen Positionen und dem Verständnis über wesentliche Begriffe zu befassen. Positionen spiegeln die grundsätzliche Auffassung und Meinung der Beteiligten über das Vorhaben wider. Die Sicht auf ein Thema bzw. Problem und das Verständnis über bestimmte Begriffe sind vom beruflichen und privaten Kontext der Partner*innen abhängig. Das Fachgebiet und der Aufgabenbereich, in dem Personen arbeiten, stellen den Bezugsrahmen dar und prägen den Zu-

gang zu einem Thema bzw. Problem. Das kann dazu führen, dass man zwar über das Gleiche spricht, der*die jeweils andere aber etwas anderes denkt bzw. meint.

Zunächst geht es darum, dass alle Beteiligten ihre Ansichten, Zugänge und ihr Verständnis über zentrale Begriffe nachvollziehbar machen, damit Sie später eine gemeinsame Sichtweise und Sprache entwickeln können. Dabei geht es nicht ausschließlich um Fachausdrücke, die erklärt und diskutiert werden müssen, sondern auch um allgemeine Begriffe. Was heißt z. B. „den Sammlungsbestand aufarbeiten“, „die Ausstellung medial neu gestalten“ oder „den Studierenden das Lernen an Objekten ermöglichen“?

Stellen Sie sich gemeinsam folgende Fragen:

- Welche Position vertritt jede*r Einzelne von uns in Bezug auf die Kooperation?
- Inwieweit gibt es zentrale Begriffe, die einer Verständnisklärung bedürfen?
- Welches Verständnis hat jede*r Einzelne von uns über diese Begriffe?
- Worin liegt dieses Verständnis begründet?
- Inwieweit können wir uns auf ein gemeinsames Verständnis einigen?

„Meine Erfahrung ist, dass man am Anfang denkt, man spricht vom Gleichen. Man denkt, es ist alles klar, dann geht man alles noch mal durch und merkt, dass das Verständnis doch ein anderes ist. Das ist vor allem dann oft so, wenn man aus unterschiedlichen Bereichen kommt. Aber irgendwann spricht man in der gleichen Sprache.“

Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung dieses Arbeitsschrittes.

Die Verständigung über Sichtweisen und wesentliche Begriffe ist meist nicht mit einem Mal abgeschlossen, sondern wird im Verlauf der Planungsphase zwangsläufig immer wieder aufs Neue geprüft und muss entsprechend aufgearbeitet werden.

Auszug aus den Gruppendiskussionen

Motive, Ziele und Aufgaben klären

Motive sind Beweggründe für das Handeln und geben Auskunft über bestimmte Interessen und Ziele, die verfolgt werden. Entscheidend ist, dass sich alle Beteiligten über ihre Motive und Ziele im Klaren sind, denn es gilt zu prüfen, ob die Ziele des Vorhabens in ihrer ursprünglichen Formulierung im Grobkonzept nach wie vor gültig sind und von den Partner*innen mitgetragen werden. Es ist durchaus möglich, dass die Ziele adaptiert oder ergänzt werden müssen. Wichtig ist, dass am Ende alle Partner*innen die Ziele des Vorhabens vertreten können. Eine frühzeitige Klärung erspart unnötige Konflikte während der späteren Zusammenarbeit und erhöht die Zufriedenheit im Team.

Unter Umständen müssen auch jene Motive und Ziele berücksichtigt werden, die von den beteiligten Institutionen als solche – vertreten durch die Leitungsebene – verfolgt werden. Eventuell muss die Kooperation z. B. dem Profil, dem Leitbild oder der Strategie einer Einrichtung entsprechen. So können manche Ziele für die Leitungsebene einer Institution aus strategischen Gründen wichtig sein, welche für die beteiligten Personen auf den ersten Blick nicht entscheidend sind.

Schenken Sie daher diesem Schritt Aufmerksamkeit. Bieten Sie allen Beteiligten ausreichend Gelegenheit, Motive und Ziele zu äußern, die sie und gegebenenfalls ihre Institutionen mit dem Vorhaben verbinden.

„Je intensiver die Partner in die Kooperation involviert sind, je längerfristiger und enger die Partnerschaft ist, desto offener sollte der Rahmen sein, weil sich die Beteiligten mit dem Projekt identifizieren müssen. Das gelingt nur, wenn sie viele Möglichkeiten haben, sich einzubringen. Andernfalls wird die Zusammenarbeit aufkotroyiert und die Partner finden sich in der Kooperation nicht wieder.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

das Kooperationsvorhaben doch nicht in vollem Umfang umgesetzt werden kann. Sie können den Umfang reduzieren, indem Sie auf Teilziele mit geringer Priorität verzichten. Priorisieren Sie die Teilziele, indem Sie mit Ihren Partner*innen Punkte nach dem Schulnotensystem vergeben.

Vergessen Sie in diesem Zusammenhang nicht, dass auch die Art und Weise, wie die Kooperation abgeschlossen wird, Teil der Zielsetzung ist (z. B. Abschlussbericht, Abschlussveranstaltung, Ausstellungseröffnung etc.). Bei langfristigen Kooperationen, die in dem Sinn keinen Abschluss haben, gibt es dennoch meist Übergänge, z. B. von der Konstituierungsphase in die Pilot- bzw. Testphase und von der Pilot- bzw. Testphase in den Regelbetrieb, die als solche den Abschluss von wichtigen Etappen in der Kooperation darstellen. So könnte z. B. ein Bericht über die Pilotphase oder eine Auftaktveranstaltung anlässlich der Überführung in den Regelbetrieb diese Übergangsphasen markieren.

Nach Festlegung der Teilziele ist zu überlegen, welche Arbeitsschritte im Konkreten notwendig sind, um diese zu erreichen und wer später in der Durchführungsphase für welche Aufgaben verantwortlich ist. Es liegt nahe, dass sich die Aufgaben entsprechend den unterschiedlichen Kompetenzen unter den Beteiligten aufteilen. Achten Sie aber auch hier darauf, dass die Festlegung der Arbeitsschritte und die Verteilung der Aufgaben gemeinsam erfolgt. Verantwortlichkeiten sollten nicht einfach zugewiesen werden. Vielmehr sollten die Beteiligten selbst die Möglichkeit haben, jenen Beitrag zu benennen, den sie bei der Umsetzung des Vorhabens leisten können bzw. wollen.

Damit einher geht die Erstellung eines ersten, zumindest groben Projektstruktur- und Projektzeitplans, um sicherzustellen, dass alle Arbeitsschritte und Aufgaben innerhalb des Zeitrahmens der Kooperation realisiert werden können.

Folgende Fragen bieten bei der Klärung von Motiven, Zielen und Aufgaben Hilfestellung:

- Welche Motive und Ziele könnten unsere jeweiligen Institutionen mit der Kooperation verfolgen?
- Welche Motive und Ziele verbindet jede*r Einzelne von uns mit der Kooperation?
- Welche Motive und welches Gesamtziel können wir gemeinsam formulieren?

Unterscheiden Sie außerdem zwischen dem Gesamtziel Ihres Vorhabens und seinen konkreten Teilzielen. Die Teilziele legen jene Schritte fest, die notwendig sind, um das Endziel zu erreichen. Dabei kommt manchen Teilzielen höhere Priorität zu als anderen. Die gemeinsame Ausarbeitung und Bewertung dieser Ziele führt dazu, dass sich die Beteiligten stärker mit dem Vorhaben identifizieren, was sich wiederum positiv auf die zukünftige Zusammenarbeit auswirkt.

Die Beurteilung der Wichtigkeit der Teilziele für die Erreichung des Gesamtziels erlaubt Ihnen flexibel zu reagieren, wenn sich zu einem späteren Zeitpunkt herausstellt, dass

„Was ich bei Projekten günstig finde, ist, wenn es gelingt, sich eine kleine und eine große Version zurechtzulegen. Am Anfang gibt es eine große Idee. Man überlegt, was man nicht alles machen könnte. Nicht alles lässt sich dann umsetzen oder nur unter bestimmten Umständen umsetzen. Deshalb sollte man überlegen, was unbedingt sein muss und was „nice to have“ wäre. Man entwickelt sozusagen ein Modulsystem, das je nach Möglichkeit umgesetzt wird. Das finde ich sehr praktikabel.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

- Welche konkreten Teilziele braucht es, um das Gesamtziel zu erreichen?
- Wie wichtig ist jedes Teilziel, um das Gesamtziel zu erreichen?
→ Prioritäten vergeben
- Inwieweit können unsere jeweiligen Institutionen das Gesamtziel und die Teilziele vertreten?
→ Übereinstimmung zwischen institutionellen Zielen und Kooperationszielen prüfen
- Inwieweit kann jede*r Einzelne von uns das Gesamtziel und die Teilziele vertreten?
→ Übereinstimmung zwischen individuellen Zielen und Kooperationszielen prüfen
- Welche konkreten Arbeitsschritte und Aufgaben sind mit der Erreichung der Teilziele verbunden?
- Wer von uns übernimmt welche Arbeitsschritte und Aufgaben bis wann?
→ Ersten groben Projektstruktur- und Projektzeitplan erstellen

Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären

Welchen Beitrag Sie und Ihre Partner*innen leisten können, hängt wesentlich von vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen sowie von den Organisationsstrukturen ab, in die Sie und Ihre Partner*innen eingebunden sind.

Der berufliche Alltag von Mitarbeiter*innen an Universitäten wird durch die Lehre strukturiert. Während dem Semester ist das Arbeitspensum meist sehr dicht. Planen Sie eine Kooperation, bei der auch Studierende beteiligt sein sollen, ist zu berücksichtigen, dass Lehrveranstaltungen im Voraus konzipiert werden. Abgesehen davon geht mit der Einbindung von Studierenden ein mitunter nicht unerheblicher Betreuungsaufwand einher, der in der Regel von beiden Seiten (Universität und Museum) getragen werden muss. Zu bedenken ist darüber hinaus, dass Student*innen zwischen den Semestern Ferien haben und ihre Einbindung bei Kooperationen, die über mehrere Semester laufen, schwierig ist, da Lehrveranstaltungen meist ein Semester, seltener zwei oder mehr Semester dauern. Beschäftigungsverhältnisse von Mitarbeiter*innen sind oft befristet. Bürokratische Wege, die im Falle einer Kooperation eingehalten werden müssen, beanspruchen Zeit. Das kann von Universität zu Universität unterschiedlich geregelt sein.

Ähnlich ist das bei Museen. Sie werden entweder durch einen öffentlichen Träger (Bund, Land, Stadt, Gemeinde), privat oder durch einen Verein geführt. Je nach Museum und Kooperation kann es sein, dass z. B. ein Ausschuss, Gremium oder der Vorstand die Zustimmung geben muss. Selbst in den größeren Häusern sind die finanziellen und personellen Ressourcen meist knapp bemessen. So wird Forschung in vielen Fällen ausschließlich ausstellungsbezogen betrieben, wenn also neue Ausstellungen geplant sind, wobei die Planung meist ein halbes Jahr oder länger in Anspruch nimmt. Der damit einhergehende Arbeitsaufwand bindet oft alle vorhandenen Ressourcen. In vielen regionalen Museen arbeitet ein Großteil der Mitarbeiter*innen zudem ehrenamtlich.

Klären Sie daher zunächst ab, inwieweit bei den beteiligten Institutionen die Leitungsebene (oder andere Stellen) der Kooperation zustimmen muss. Von Vorteil ist in jedem Fall, wenn die Leitungsebene dem Vorhaben positiv gegenüber eingestellt ist, selbst wenn es keiner offiziellen Zustimmung bedarf. Dadurch erhöht sich die Unterstützungsbereitschaft und interne Widerstände können vermieden werden. Abgesehen davon, ist es sinnvoll, die Leitungsebene zu informieren, da diese in der Regel Bescheid wissen möchte, bei welchen Kooperationen sich „ihre“ Institution beteiligt. Es sollte nicht passieren, dass die jeweilige Leitung von Dritten oder gar durch die Medien von der Kooperation erfährt.

Abzuklären ist zudem, inwieweit die Beteiligten befugt sind, Entscheidungen im Rahmen der Kooperation zu treffen. Fehlt die Entscheidungsbefugnis, kann das den Arbeitsprozess deutlich behindern. So kostet es Zeit, wenn bei notwendigen Entscheidungen stets die Zustimmung eingeholt werden muss. Gerade in der Umsetzung von Kooperationen ist Zeit meist Mangelware bzw. müssen Entscheidungen oft rasch getroffen werden, weil Terminpläne sonst nicht eingehalten werden können.

Mit der Planung von Kooperationen geht die Frage der zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen einher, die Sie und ihre Partner*innen einbringen können bzw. wollen. Erstellen Sie gemeinsam ein Budget, das den erforderlichen Personalaufwand (= Personalkosten) und benötigte finanzielle Mittel für Sach- und gegebenenfalls Reisekosten abbildet. Achten Sie auf einen offenen Umgang und eine realistische Abschätzung. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Sie geplante Arbeitsschritte in der Durchführungsphase nicht umsetzen können und das Vorhaben scheitert. Gelingt es Ihnen, Probleme bei der Aufstellung der Ressourcen frühzeitig zu identifizieren, können Sie rechtzeitig nach Lösungen suchen.

Vergessen Sie nicht, dass Sie sich bereits in der Vorbereitungsphase, als Sie Ihr Grobkonzept entwickelt haben, Gedanken über Finanzierungsmöglichkeiten und Einnahmequellen gemacht haben. Greifen Sie darauf zurück, sollte sich herausstellen, dass z. B. die Höhe der Sachkosten nicht durch Eigenmittel gedeckt werden kann. Überdenken Sie Ihre Überlegungen gemeinsam. Möglicherweise gibt es Fördermöglichkeiten oder Unternehmen, die sich bereit erklären könnten, Sachmittel zu sponsern.

Abschließend sollten Sie folgende Fragen beantwortet können:

- Wer muss bei den beteiligten Institutionen der Kooperation zustimmen?
- Wer arbeitet an der Kooperation in welchem Umfang mit?
- Ist abzusehen, dass Mitarbeiter*innen z. B. wegen befristeter Arbeitsverträge frühzeitig ausscheiden?
→ Falls ja: Wie gehen wir damit um?
- Sind die Mitarbeiter*innen befugt, im Rahmen der Kooperation Entscheidungen zu treffen?
→ Falls nein: Wer hat Entscheidungsbefugnis und ist sichergestellt, dass Entscheidungen dennoch rasch getroffen werden können?
- Welche Kosten fallen durch die Umsetzung der Arbeitsschritte und Aufgaben an?
→ Erster grober Budgetplan
- Können die Kosten vollständig durch die Kooperationspartner*innen getragen werden?
→ Falls nein: Welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten und Einnahmequellen gibt es?

Für den Fall, dass PR-Maßnahmen (*vgl. Die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar machen, S. 39*) und Maßnahmen der Qualitätssicherung bzw. Evaluierung (*vgl. Die Qualität der Kooperation sichern und evaluieren, S. 40*) angedacht sind, beziehen Sie diese bereits in die Planung mit ein. Wenn z. B. eine eigene Website für die Kooperation erstellt, ein Corporate Design entwickelt oder eine große Veranstaltung durchgeführt werden soll, dann bedarf es der Organisation und Umsetzung, wofür personelle Ressourcen und finanzielle Mittel zur Verfügung stehen müssen. Gleiches trifft auf Maßnahmen der Qualitätssicherung bzw. Evaluierung zu.

Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen klären

Jede Kooperation bedarf einer gewissen Struktur, die den Ablauf der Zusammenarbeit regelt. Sie müssen festlegen, über welche Wege und in welchem Rahmen Sie mit Ihren Partner*innen kommunizieren und wie Entscheidungen getroffen werden. Bei manchen Kooperationen wird zu diesem Zweck ein Kommunikations-Manual angelegt.

Dauer und Umfang der Kooperation, die Anzahl der beteiligten Institutionen und die Größe des Projektteams haben auf die Ausgestaltung der Organisationsstruktur Einfluss. So ist es bei mehrjährigen Vorhaben, an denen viele Kooperationspartner*innen und Projektmitarbeiter*innen beteiligt sind, durchaus üblich, ein Gremium einzurichten, in dem die Partnerinstitutionen durch ausgewählte Personen vertreten sind. Entscheidungen, die das Kooperationsprojekt insgesamt betreffen, werden dort beschlossen. Die Leitung des Gesamtprojektes übernehmen oftmals eigens dafür abgestellte Koordinator*innen oder es wird eine Steuerungsgruppe einberufen. Die Vertreter*innen der Institutionen leiten zudem meist interne Projektteams oder beteiligen sich an Arbeitsgruppen, die spezifische Projektaufgaben durchführen.

Bei kleineren Kooperationsvorhaben, mit einer geringen Zahl an Partner*innen und Mitarbeiter*innen, braucht es in der Regel eine weniger komplexe Organisationsstruktur. Nichtsdestotrotz muss auch in diesen Fällen über Strukturen und Arbeitsabläufe gesprochen werden. Wie bereits angesprochen, ist die Kommunikation in Kooperationsvorhaben ein Schlüsselkriterium für eine erfolgreiche Umsetzung. Erwartungen und Befürchtungen der Beteiligten hinsichtlich Partizipations- und Entscheidungsmöglichkeiten sollten unbedingt vorab geklärt werden. Bleiben diese unausgesprochen, kann das später zu Enttäuschungen führen und die Kommunikation bzw. Zusammenarbeit empfindlich stören.

Besprechen Sie außerdem eventuell erforderliche Funktionsrollen und klären Sie, wer die damit verbundenen Aufgaben übernimmt. Funktionsrollen können z. B. sein:

- Kooperationsleiter*in
- Leiter*innen einzelner Kooperationssteams
- Koordinator*in der Kooperation
(vgl. *Die Kooperation koordinieren*, S. 35)
- Betreuer*in bzw. Ansprechperson für Studierende
- Moderator*in bei Meetings
- PR-Verantwortliche*r oder Projektsprecher*in
(vgl. *Die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar machen*, S. 39)
- Verantwortliche*r für Qualitätssicherung und Evaluierung
(vgl. *Die Qualität der Kooperation sichern und evaluieren*, S. 40)

Berücksichtigen Sie bei der Vereinbarung über Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen folgende Fragen:

- Welche Entscheidungsprozesse sind vorgegeben?
- Welche Entscheidungsprozesse sind nicht vorgegeben?
- Wie werden wir Entscheidungsprozesse durchführen?
- Welche Kommunikationsprozesse sind vorgegeben?
- Welche Kommunikationsprozesse sind nicht vorgegeben?
- Wie werden wir Kommunikationsprozesse durchführen?
- Inwieweit sind regelmäßige Meetings notwendig und wer nimmt an diesen teil?
- Welche Funktionsrollen sind für unsere Kooperation relevant und wer von uns übernimmt diese?

Die Kooperation schriftlich festhalten

Haben Sie soweit alle in den vorhergehenden Kapiteln benannten Themen und Fragen geklärt und ist die Entscheidung endgültig für eine Kooperation gefallen, sollten Sie dies auf jeden Fall in irgendeiner Form schriftlich festhalten. Ausschließlich mündliche Vereinbarungen sind nicht zu empfehlen, da im Fall von Unstimmigkeiten – die trotz eines hohen Vertrauensverhältnisses auftreten können – Aussage gegen Aussage steht und das Problem meist nur schwer einer Lösung zugeführt werden kann.

Insbesondere bei kleinen Kooperationen, mit geringem Ressourcenaufwand und wenig Partner*innen bzw. mit Partner*innen, die aus früheren Projekten bekannt sind und mit denen die Zusammenarbeit immer gut verlaufen ist, passiert die Verschriftlichung – wenn überhaupt – meist formlos über den E-Mail-Verkehr. Der Nachteil ist, dass E-Mails mitunter im Posteingang verloren gehen, nicht sichergestellt ist, dass die Empfänger*innen die E-Mails tatsächlich lesen, die E-Mails beantwortet oder weitergeleitet werden, wodurch leicht ein Durcheinander entsteht. Protokolle, die ohnehin nach jedem Arbeitstreffen verfasst werden sollten, sind schon eine geeignetere Form der Verschriftlichung. Doch auch hier muss gesondert sichergestellt werden, dass die Protokolle von allen Beteiligten gelesen wurden und sie mit den Inhalten einverstanden sind.

„Ich mache meistens keinen richtigen Kooperationsvertrag, aber ich halte fest, worum es geht. Ich mache das auch wegen der Studierenden, weil ich möchte, dass sie mit ins Boot kommen und Verpflichtungen eingehen. Es werden das Format, die Zeitschiene und die Ressourcen geklärt. Das sollen die Studierenden lernen.“

Auszug aus den Gruppendiskussionen

Darüber hinaus ist ein Memorandum of Understanding – auch „Absichtserklärung“ genannt – von der Kooperationsvereinbarung (= Kooperationsvertrag) zu unterscheiden. Im Gegensatz zur Kooperationsvereinbarung können die Inhalte eines Memorandum of Understanding (vgl. Anhang, S. 49) vor Gericht nicht eingeklagt werden, da diesem keine Rechtsbindung zugrunde liegt. Es ist daher auch kürzer, weniger komplex und die Wortwahl ist simpler. Ein Memorandum of Understanding dient dazu, die Absichten der Partner*innen festzuhalten, die Verhältnisse zwischen ihnen zu definieren und hilft dabei, das einmal Vereinbarte nicht aus den Augen zu verlieren. Auch ein Memorandum of Understanding wird von allen Partner*innen unterzeichnet, um Verbindlichkeit zu symbolisieren. Vorteil eines Memorandum of Understanding ist, dass dieses spätestens in Konfliktsituationen einen eindeutigen von allen akzeptierten Bezugsrahmen darstellt.

„Verwertungsrechte in Zusammenhang mit Publikationen, die nach dem Projekt entstehen, sind ein heikler Punkt. Wie schaut das aus, wenn es nach der Kooperation weitere Veröffentlichungen gibt? Das ist oft sehr schwierig und es kann passieren, wenn man darüber nicht spricht, dass nach der Abschlussparty die Krise kommt.“

Auszug aus den Gruppendiskussionen

Kooperationsvereinbarungen werden vor allem dann empfohlen, wenn tatsächlich Geld zwischen den Partner*innen fließt, die Finanzierung über Drittmittel erfolgt – in diesen Fällen schreibt der*die Fördergeber*in meist ohnehin einen Kooperationsvertrag vor – oder im Zuge der Kooperation geistiges Eigentum generiert wird, dessen Verwertung rechtlich abgesichert werden muss. Ist ein Kooperationsvertrag erforderlich, so sollte dieser ohnehin von Rechtsexpert*innen aufgesetzt bzw. von den Rechtsabteilungen der beteiligten Institutionen geprüft werden.

Insbesondere mit der Veröffentlichung von Ergebnissen aus der Kooperation nach Abschluss dieser durch eine*n der ehemaligen Partner*innen gehen Fragen der Verwertungs- und Nutzungsrechte einher. So ist es nicht selbstverständlich, dass Material, das im Zuge der Kooperation entstanden ist, für weitere Veröffentlichungen durch eine der ehemals beteiligten Institutionen ohne Weiteres verwendet werden darf. Klären Sie daher in jedem Fall rechtzeitig, wie mit Ergebnissen aus der Kooperation nach deren Abschluss

umzugehen ist und halten Sie dies unbedingt schriftlich fest. Dies trifft auch dann zu, wenn Partner*innen frühzeitig aus der Kooperation aussteigen. In diesem Fall muss zum einen sichergestellt sein, dass die bisher durch den*die Partner*in erbrachten Arbeiten im Rahmen der Kooperation weiterhin genutzt werden dürfen. Zum anderen muss geregelt werden, ob bzw. inwieweit der*die Partner*innen bis zum Austritt entstandene Ergebnisse für seine*ihre Zwecke nutzen darf.

Phase 3: durchführen

Die Kooperation koordinieren

Ist die Planungsphase abgeschlossen, beginnt die Phase der Umsetzung. Obwohl alle Phasen koordinierende Tätigkeiten erfordern, kommt diesen während der Durchführung des Kooperationsvorhabens besondere Bedeutung zu. Selbst Kooperationen, die „nur“ aus zwei Partner*innen bestehen, bedürfen zu einem gewissen Grad der Koordination, wiewohl der Koordinationsaufwand mit der Anzahl der Beteiligten natürlich zunimmt. Bei einer Kooperation zwischen einem Museum und einer universitären Abteilung, in die Studierende über eine Lehrveranstaltung eingebunden sind, übernimmt z. B. häufig der*die Lehrveranstaltungsleiter*in die Koordination, indem er*sie als Schnittstelle zwischen den Mitarbeiter*innen des Museums und den Studierenden fungiert.

Bereits während der Planungsphase haben Sie und Ihre Partner*innen sich Gedanken über Funktionsrollen (vgl. *Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen klären*, S. 32) in der Kooperation gemacht. Sie haben überlegt, wer von Ihnen die Kooperation koordinieren könnte und welche Aufgaben damit verbunden wären. Im Folgenden wird nun im Detail dargelegt, welche Aufgaben auf den*die Koordinator*in während der Umsetzungsphase zukommen können und wodurch sich ein*e Koordinator*in im Idealfall auszeichnet.

Der*Die Koordinator*in ist u. a. für folgende Aufgaben verantwortlich:

Der*Die Koordinator*in ...

- übernimmt die Kommunikation und Abstimmung mit Entscheidungsträger*innen und Fördergeber*innen, falls vorhanden.
- steht in regelmäßigem Kontakt zu allen Beteiligten und sorgt für den gegenseitigen Informationsaustausch.
- bereitet Arbeitstreffen vor und moderiert diese.
- hat einen Überblick über den aktuellen Stand der Durchführung sowie über die Aktivitäten der Mitarbeiter*innen und informiert alle Beteiligten darüber.
- hält die Partner*innen dazu an, Arbeits- und Zeitpläne einzuhalten.
- vermittelt in Konfliktfällen.
- beruft in Krisensituationen gemeinsame Sitzungen ein.

Die Koordination eines Kooperationsvorhabens bedeutet grundsätzlich, dafür Sorge zu tragen, dass der gemeinsam erarbeitete Ablauf eingehalten wird und dass die Aktivitäten der Beteiligten, die wahrscheinlich zu verschiedenen Zeiten und an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden, aufeinander abgestimmt werden. Die Grundlage für einen möglichst reibungslosen Ablauf der Durchführungsphase ist ein regelmäßiger und gut strukturierter Informationsaustausch, sodass Tätigkeiten bestmöglich abgeglichen werden können.

Ein*e Koordinator*in zeichnet sich im Idealfall durch folgende Charakteristika aus:

Der*Die Koordinator*in ...

- genießt das Vertrauen aller.
- pflegt gute Beziehungen zu allen und wird von allen akzeptiert.
- ist fachübergreifend bewandert und allen offen gegenüber eingestellt.
- kann verhandeln, vermitteln und Denkrichtungen verbinden.
- kann Eigen- und Gruppeninteressen trennen.
- kann zuhören, Informationen strukturieren und weitergeben.
- kann ergebnisorientiert arbeiten, moderieren und motivieren.
- hat Erfahrung im Koordinieren von Kooperationen.

Koordination bedeutet nicht, Entscheidungen über die Partner*innen hinweg zu treffen, ihre Aktivitäten zu kontrollieren oder Sanktionen zu setzen. Allerdings steht es dem*der Koordinator*in im Bedarfsfall zu, mahnend aufzutreten und Mitarbeiter*innen zur Selbstdisziplin bzw. zur Einhaltung ihrer Verpflichtungen aufzurufen. In kritischen Situationen oder wenn der*die Koordinator*in in Konfliktsfälle stark involviert ist, sollte allerdings ein*e externe*r Berater*in hinzugezogen werden.

Vertrauen und Akzeptanz der Beteiligten gegenüber dem*der Koordinator*in unterstützen den Informationsaustausch. Dazu ist ein neutraler, gleichberechtigter und offener Zugang von Seiten des*der Koordinator*in erforderlich. Benachteiligungen oder Bevorzugungen von Einzelnen sollten nicht der Fall sein.

Die Kooperation im Detail planen

Wie in Kapitel „Motive, Ziele und Aufgaben klären“ (vgl. S. 29) angeführt, müssen Arbeitsschritte und Aufgaben festgelegt werden, die von den Partner*innen übernommen werden, um das Gesamtziel und die konkreten Teilziele zu erreichen. Damit in Verbindung steht die Erstellung von Zeit- und Budgetplänen (vgl. *Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären*, S. 31)

Je nach Detailgrad der bereits geleisteten Arbeits- und Zeitplanung bedarf es zu Beginn der Durchführungsphase gegebenenfalls einer genaueren und ausführlicheren Planung, um den Verlauf besser nachvollziehen und prüfen zu können.

Ein Projektstrukturplan gliedert das Projekt in Teilbereiche bzw. Teilziele und gibt einen Überblick über Arbeitsschritte und Aktivitäten zur Erreichung der Ziele. Hilfreich ist, den Projektstrukturplan z. B. als Organigramm zu visualisieren. Wie in folgender Abbildung (Abb. 1) beispielhaft angeführt, steht an oberster Stelle das Gesamtziel des Projektes. Auf der Ebene darunter sind die Teilziele als Arbeitspakete – kurz „AP“ – angeführt. Unter den Arbeitspaketen sind die Tätigkeiten aufgelistet, die durchgeführt werden müssen, um das jeweilige Arbeitspaket abzuschließen. Im dargestellten Beispiel sollen Zeitzeug*innen interviewt werden, wobei die Interviews gefilmt werden, um Interviewausschnitte in Form von kurzen Filmsequenzen in eine Ausstellung zu integrieren. Zudem ist eine Veranstaltung geplant, bei der Zeitzeug*innen eingeladen werden und die eigens für das Projekt erstellte Website vorgestellt wird.

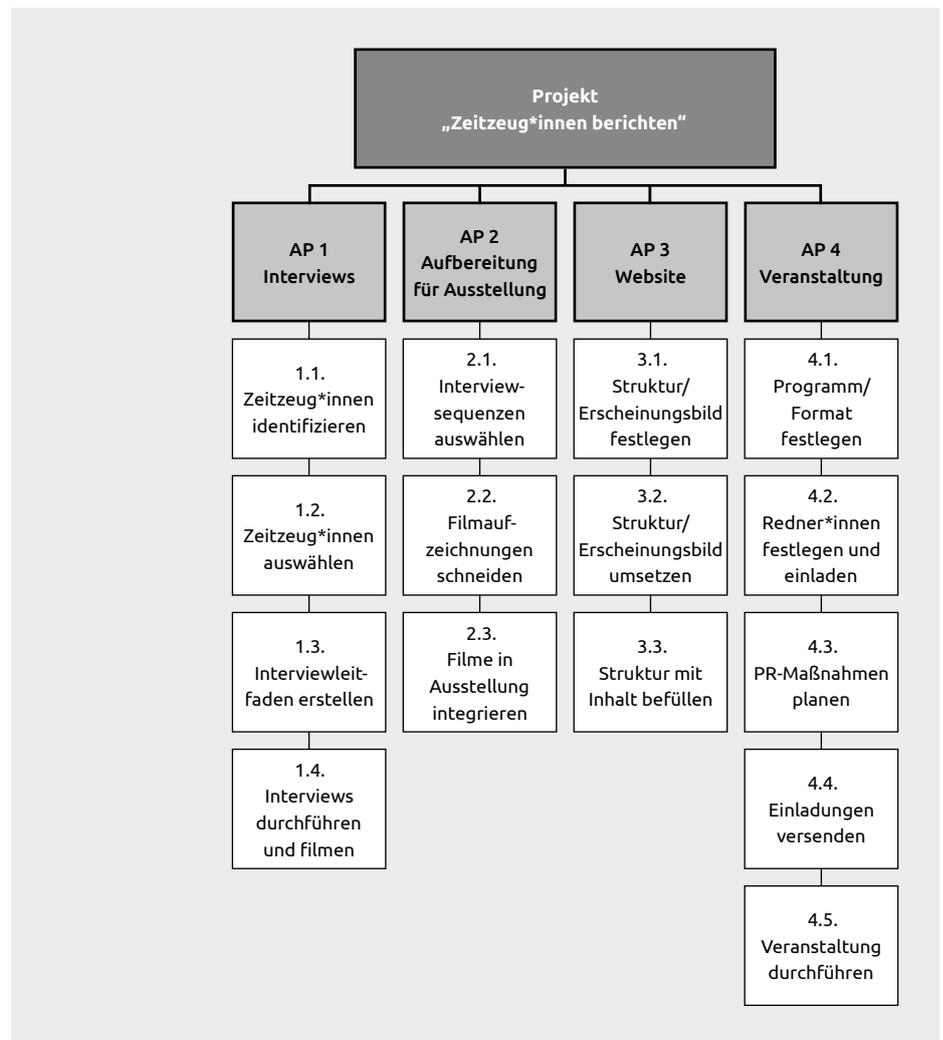


Abb. 1: Beispielhafter Projektstrukturplan als Organigramm

Die erforderlichen Arbeitsschritte und Aktivitäten können Sie in einem eigenen Aktivitätenplan spezifizieren. Halten Sie in einer Tabelle z. B. Folgendes fest:

- **Aktivität:** Was ist zu tun?
- **Verantwortliche*r:** Wer ist für die Durchführung verantwortlich?
- **Partner*in:** Von der Mitarbeit bzw. Beteiligung welcher Partner*innen ist die Durchführung abhängig?
- **Vorgehen:** Wie soll bei der Durchführung vorgegangen werden?
- **Hilfsmittel:** Welche Hilfsmittel sind erforderlich?
- **Zeit/Dauer:** Wie viel Zeit wird die Durchführung in Anspruch nehmen?
Bis wann soll die Aktivität durchgeführt werden?
- **Kosten:** Welche Kosten fallen bei der Durchführung an?
- **Probleme:** Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen?
Was passiert, wenn die Aktivität nicht oder nur unvollständig ausgeführt wird?
- **Ergebnis:** Was kennzeichnet die Fertigstellung der Aktivität?
Welches Ergebnis wird angestrebt?

Für eine detaillierte Zeitplanung bietet sich ein Projektzeitplan in Form eines Balkendiagramms an. Dieser besteht aus einer Zeitachse und einer Aktivitätenachse. Die Zeit, die für die Durchführung der Aktivitäten erforderlich sein wird, wird durch einen Balken entlang der Zeitachse markiert, wie in der folgenden Abbildung (Abb. 2) dargestellt:

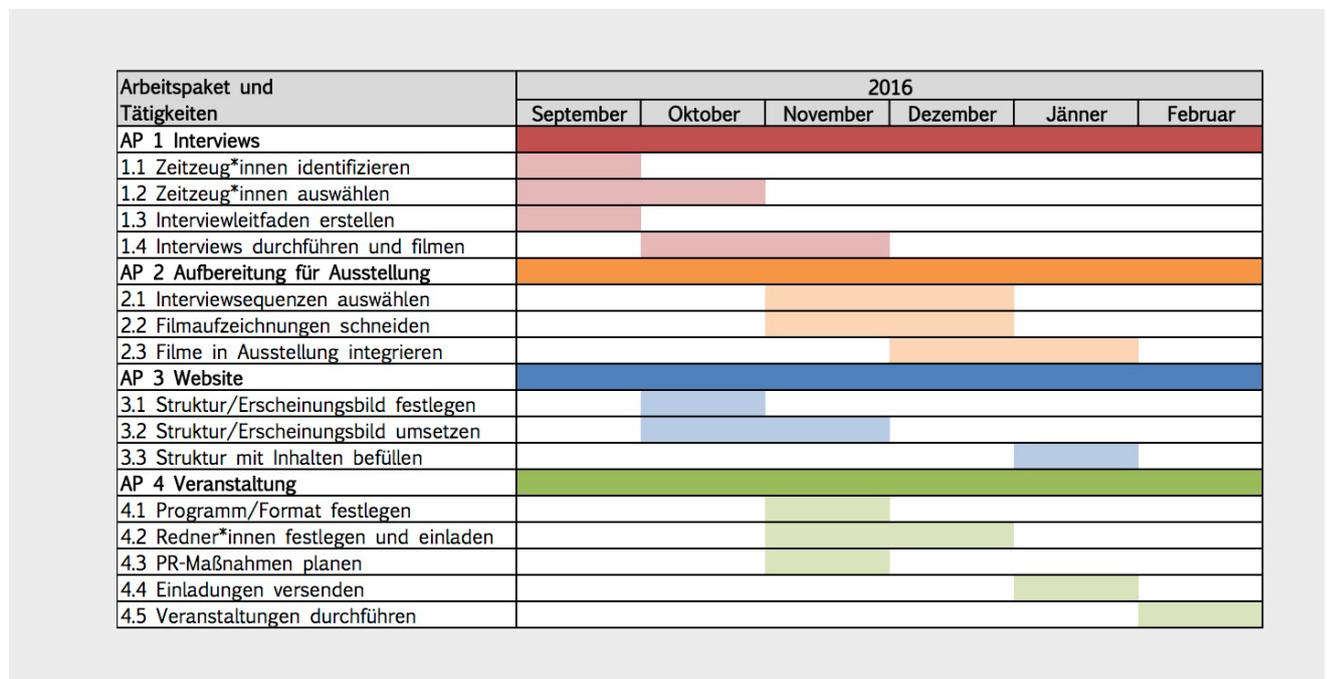


Abb. 2: Beispielhafter Projektzeitplan als Balkendiagramm

Bedenken Sie, dass Sie Projektpläne möglicherweise an sich wandelnde Bedingungen anpassen müssen. Ziehen Sie und Ihre Partner*innen daher regelmäßig Bilanz über den Verlauf und das Budget (= Controlling) und aktualisieren Sie gegebenenfalls die Projektpläne. Stellt sich heraus, dass Sie Abstriche machen müssen, überlegen Sie, worauf Sie am ehesten verzichten können. Erinnern Sie sich daran, dass Sie bereits in der Planungsphase Teilziele festgelegt und mit Prioritäten versehen haben (vgl. *Motive, Ziele und Aufgaben klären*, S. 29). Verabschieden Sie sich nach Möglichkeit zuerst von jenen Teilzielen mit geringer Priorität.

**„Mit gutem Gewissen und Spaß
Adaptionen und Abstriche machen
zu können, das ist auch wichtig.“**

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

Ablauf und Inhalt der Kooperation dokumentieren

Die von Ihnen gemeinsam mit Ihren Partner*innen bisher erstellten Protokolle, Konzepte und Pläne stellen bereits eine Form der Dokumentation dar. Sie müssen sich nun die Frage stellen

- wie Sie Ablauf und Inhalte bzw. Ergebnisse der Durchführungsphase dokumentieren wollen und
- wie der Austausch von Daten und Informationen abseits von Meetings erfolgen soll.

Im Grunde geht es darum, stetig und in regelmäßigen Abständen Material, das während der Umsetzung von den einzelnen Mitarbeiter*innen erstellt wird, dem Team zur Verfügung zu stellen sowie die Partner*innen

„In Hinblick auf die Dokumentation sollte man schon im Vorhinein die Verwertungsrechte abklären, vor allem bei Fotos oder Videos. Dürfen alle Beteiligten das Material dann nutzen oder möglicherweise nur jene, die es bezahlt haben? Welche Credits sind anzugeben? Das sind wichtige Fragen, die, wenn sie nicht rechtzeitig geklärt werden, zu einer Krise führen können.“

Auszug aus den
Gruppendiskussionen

über durchgeführte Arbeitsschritte und (Zwischen-)Ergebnisse zu informieren. Dadurch können alle Beteiligten zeitnah darauf zurückgreifen. Das ist vor allem dann wichtig, wenn Aufgaben und Tätigkeiten, die aufeinander aufbauen, von unterschiedlichen Mitarbeiter*innen durchgeführt werden. Die Dokumentation während der Durchführungsphase ist zudem erforderlich, um den Fortschritt der Umsetzung im Auge zu behalten. Insbesondere bei längerfristigen Kooperationen kann es vorkommen, dass Mitarbeiter*innen aus der Kooperation ausscheiden und es deshalb zu einem Wechsel im Team kommt. Die Dokumentation hilft bei der Einführung neuer Mitarbeiter*innen. Bei Folgeprojekten erweist sich die Dokumentation darüber hinaus als nützlich, weil Wissen und Erfahrungen aufgegriffen werden können und Arbeitsprozesse dadurch effizienter werden.

Kurze Zwischenberichte bei Erreichen von Teilzielen sind eine Möglichkeit, um eine konstante Dokumentation zu gewährleisten. Eine Textvorlage kann helfen, die Zwischenberichte einheitlich zu strukturieren und relevante Inhalte vorzugeben. Dies hilft den Mitarbeiter*innen dabei, sich zu orientieren und einen Überblick zu verschaffen.

Zudem müssen Sie gemeinsam mit Ihren Partner*innen klären, wie das Material und relevante Informationen dem Team abseits von Arbeitstreffen zur Verfügung gestellt werden. Empfehlenswert ist eine gemeinsame Plattform, auf die alle Beteiligten zugreifen können. Das sorgt für Transparenz und einen strukturierten Umgang mit den Daten. Im Internet gibt es z. B. kostenlose bzw. günstige Cloud-Lösungen und Software, mit der relativ einfach Websites erstellt werden können, die sich nicht nur für den Außenauftritt der Kooperation anbieten sondern auch für die Dokumentation, da Inhalte nicht öffentlich gemacht werden müssen, sondern ausschließlich für das Team freigegeben werden können. Meist übernimmt der*die Koordinator*in die Strukturierung und Verwaltung der Plattform, wobei alle Mitarbeiter*innen die Möglichkeit haben, Beiträge anzusehen, hoch- und runterzuladen oder je nach Bedarf zu bearbeiten.

Die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar machen

Öffentlichkeitsarbeit bedeutet die Kommunikation von Inhalten nach außen. Die Ziele der Kooperation und die Phase, in der sie sich befindet, bestimmen, ob Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird und falls ja, welche Ziele damit verfolgt werden und an wen sich die PR-Arbeit richtet.

Fällt die Entscheidung, öffentlich wirksame Maßnahmen zu setzen, ist zu klären, welche Inhalte auf welche Weise kommuniziert werden sollen und wer im Team für die PR-Arbeit verantwortlich ist. Hilfestellung können dabei folgende Fragen bieten:

- **Warum** soll die Öffentlichkeit über Projekthinhalte informiert werden? Welchen Anlass gibt es dafür und welcher Nutzen wird erwartet?

„Wichtig ist, die Pressearbeit mit den Kooperationspartnern zu besprechen. Wie geht man an die Presse? Was veröffentlicht man vorher, was zu einem späteren Zeitpunkt? Wer darf was von wem zeigen? Man geht davon aus, dass man diesbezüglich gleich denkt. Wir haben aber die Erfahrung gemacht, dass man das im Detail absprechen muss, denn sonst gibt es Überraschungen.“

Auszug aus den
Gruppendiskussionen

- **Wie** soll die Öffentlichkeit über Projektinhalte informiert werden? Welche Medien würden sich eignen und wie würde die Öffentlichkeitsarbeit über diese Medien ablaufen?
- **Was** soll der Öffentlichkeit über das Projekt kommuniziert werden? Welche konkreten Inhalte (Ziele, Aufgaben, Aktivitäten etc.) sollen nach Außen getragen werden?
- **Wann** soll die Öffentlichkeit informiert werden? Welcher Zeitpunkt erscheint sinnvoll bzw. realistisch?
- **An wen** soll sich die PR-Maßnahme richten? Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- **Wer** der am Projekt Beteiligten soll im Zuge der PR-Maßnahme vertreten sein? Überlegen Sie bei Home-pageauftritten, Presseaussendungen, Radio- oder Fernseheinschaltungen etc. wer von den beteiligten Personen, Institutionen, Entscheidungsträger*innen oder Fördergeber*innen angeführt wird und in welcher Form (z. B. mittels der Logos) dies geschehen sollte. Sind Veranstaltungsformate (z. B. Pressekonferenzen, Symposien etc.) geplant, überlegen Sie, wer von diesen Personen und institutionellen Vertreter*innen bei der Veranstaltung anwesend sein und welche Rolle bzw. Aufgabe (z. B. Einleitende Worte bei der Pressekonferenz, Eröffnung des Symposiums) ihnen zukommen sollte.
- **Wo** soll die PR-Maßnahme stattfinden, wenn für die Öffentlichkeitsarbeit Veranstaltungsformate gewählt wurden? Welcher Ort bzw. Rahmen erscheint dafür angemessen?

Bevor Sie und Ihre Partner*innen PR-Maßnahmen auswählen, wägen Sie unbedingt Aufwand und Nutzen ab. Gut gemachte Öffentlichkeitsarbeit ist aufwändig und erfordert mitunter einen hohen Abstimmungsgrad zwischen den Partnerinstitutionen und – falls vorhanden – externen Entscheidungsträger*innen oder Fördergeber*innen. Falls finanzielle Mittel vorhanden sind, sollte überlegt werden, ob eine Auslagerung dieser Aktivitäten an eine professionelle PR-Agentur zweckmäßig ist. Einigen Sie sich unbedingt darüber, was wann und von wem veröffentlicht wird. Ergebnisse, die noch nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, sollten z. B. nicht vorab von Mitarbeiter*innen über Facebook im Netz kommuniziert werden.

Wichtig ist in jedem Fall, dass Inhalte nach Außen weitgehend einheitlich kommuniziert werden. Es sollte nicht passieren, dass Aussagen von Beteiligten zu stark voneinander abweichen oder gar widersprüchlich sind.

Darüber hinaus stellen sich mit dem Außenauftritt auch Fragen des Corporate Designs. Mit dem Erscheinungsbild der Kooperation in der Öffentlichkeit sollten sich im Idealfall alle Partner*innen identifizieren können.

Die Qualität der Kooperation sichern und evaluieren

Das Qualitätsmanagement bei Kooperationen zielt darauf ab, die Qualität der Struktur, der Prozesse und der Ergebnisse sicherzustellen. Qualitätsmanagement wird kontinuierlich und unabhängig von schwierigen Situationen vollzogen, wodurch sich frühzeitig Fehlentwicklungen erkennen und Krisen (*vgl. Mit Krisen in der Kooperation umgehen, S. 42*) vorbeugen lassen.

Damit Sie und Ihre Partner*innen Qualitätsmanagement durchführen können, müssen Sie gemeinsam Qualitätsstandards festlegen, die definieren, welche Voraussetzungen erforderlich sind, damit eine effektive Zusammenarbeit und das Erreichen von Zielen gewährleistet sind.

Qualitätsstandards hinsichtlich struktureller Gegebenheiten beziehen sich z. B. auf ...

- den Aufbau der Organisations- und Kommunikationsstruktur.
- die festgelegten Entscheidungskompetenzen, Partizipationsmöglichkeiten und Rollenverteilungen.
- die Kosten-, Arbeits- und Zeitplanung.
- das System für den Daten- und Informationsaustausch.
- die Qualifikation der Projektleiter*innen und -mitarbeiter*innen.
- die finanzielle, personelle und technische Ausstattung.
- das Vorliegen einer schriftlichen Vereinbarung.
- das festgelegte Vorgehen im Fall von Konflikten und Krisen.

Standards, die mit Prozessqualität in Verbindung stehen, betreffen u. a. folgende Aspekte:

- Aufteilung der Aufgaben und Arbeitsschritte auf die Projektgruppen und -mitarbeiter*innen
- Einhaltung der vereinbarten Beteiligung der Partner*innen in Entscheidungssituationen
- Erbringung der vereinbarten inhaltlichen Beiträge durch die Partner*innen
- Erbringung der vereinbarten Ressourcen durch die Partner*innen
- Durchführung von koordinierenden Aufgaben
- Daten- und Informationsfluss zwischen den Partner*innen
- Feedbackprozesse
- Analyse und Klärung von Konflikten und Krisen

Ergebnisqualität bezieht sich auf die Resultate der Zusammenarbeit. Welche Standards dafür gelten können, hängt vom Inhalt und den Zielen des jeweiligen Kooperationsprojektes ab. Grundsätzlich gilt, dass sich jede Verbesserung von Struktur und Prozess positiv auf die Ergebnisqualität auswirkt.

Um die Qualität messen zu können, müssen Sie und Ihre Partner*innen für jeden Standard Kriterien entwickelt. Wenn z. B. ein regelmäßiger Daten- und Informationsfluss zwischen den Partner*innen gegeben sein soll, müssen Sie gemeinsam überlegen, was genau unter „regelmäßig“ zu verstehen ist. Bedeutet „regelmäßig“ ein Mal im Monat oder ein Mal in der Woche und trifft das auf alle Beteiligten gleichermaßen zu?

Unterstützt wird das Qualitätsmanagement in der Umsetzung jedenfalls, wenn alle Partner*innen die Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung befürworten und hinter den erarbeiteten Qualitätsstandards stehen. Berücksichtigen Sie daher folgende Fragen im Vorfeld:

- Müssen wir Qualitätssicherung durchführen, weil sie extern vorgegeben ist (z. B. durch Entscheidungsträger*innen oder Fördergeber*innen)?
- Wollen wir Qualitätssicherung durchführen, auch wenn sie extern nicht vorgegeben ist?
- Was bedeutet für uns Qualitätssicherung und welchen Zweck verfolgen wir damit?
- Inwieweit hat von uns jemand Bedenken hinsichtlich der Durchführung von Qualitätssicherung und können wir diese Bedenken ausräumen?
- Wie bzw. mit welchen Methoden wollen wir Qualitätssicherung durchführen?
- Wer von uns ist für die Durchführung der Qualitätssicherung verantwortlich?

Im Grunde stellt der Prozess der Qualitätssicherung eine regelmäßige Bewertung der gegebenen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse dar und ist somit eine Form der (Selbst-)Evaluierung.

Im Unterschied zur Qualitätssicherung werden Evaluierungen in der Regel von externen Expert*innen durchgeführt. Der Analyse- und Beurteilungsprozess erfolgt entweder laufend während der Durchführungsphase (Begleitevaluierung), zwischendurch zu einem bestimmten Zeitpunkt (Zwischenevaluierung) und/oder am Ende bzw. nach Abschluss eines Projektes. Evaluierungen sind insbesondere bei langfristigen Kooperationen oder bei einer Wiederholung des Kooperationsprojektes zu empfehlen, um Stärken und Schwächen identifizieren und darauf reagieren zu können bzw. Fehler nicht noch einmal zu begehen.

Eine Evaluierung, auch wenn Sie von Externen durchgeführt wird, muss geplant und vorbereitet werden. Stellen Sie diesbezüglich bereits in der Planungsphase (*vgl. Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären, S. 31*) Überlegungen an und berücksichtigen Sie die Evaluierung als eigenständiges Arbeitspaket, denn derartige Prozesse bedeuten einen nicht unerheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand. So benötigen die beauftragten Expert*innen Unterlagen, die Sie vorbereiten müssen bzw. wollen diese unter Umständen mit Projektmitarbeiter*innen Gespräche führen, die ebenfalls Zeit in Anspruch nehmen. Stellen Sie daher im Vorfeld gemeinsam folgende Überlegungen an:

- Müssen wir eine Evaluierung durchführen, weil sie extern vorgegeben ist (z. B. durch Entscheidungsträger*innen oder Fördergeber*innen)?
- Wollen wir eine Evaluierung durchführen, auch wenn sie extern nicht vorgegeben ist?
- Wen könnten wir mit der Evaluierung beauftragen?
- Wer von uns würde die Evaluierung koordinieren bzw. Ansprechperson sein?
- Wie viel Budget steht für die Evaluierung zur Verfügung?
- Zu welchem Zeitpunkt soll die Evaluierung erfolgen?
- Was soll evaluiert werden?
- Auf welche Informationsquellen könnte bei der Evaluierung zurückgegriffen werden?
- In welcher Form, zu welchem Zeitpunkt und wem sollen die Ergebnisse der Evaluierung präsentiert werden?
- Wie werden die Ergebnisse der Evaluierung verwertet?

Mit Krisen in der Kooperation umgehen

Bei Kooperationen können Krisen auftreten, die, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt, angesprochen und bewältigt werden, den Erfolg gefährden können. Grundsätzlich können Krisen bereits in der Planungsphase auftreten. Meistens zeigen sie sich aber erst während der Durchführungsphase, haben ihre Ursache aber in der vorangegangenen Phase, z. B. aufgrund ungenügender Planung oder unklarer Vereinbarungen.

Das Krisenmanagement liegt in der Verantwortung des*der Koordinator*in. Gutes Krisenmanagement gliedert sich in vier Stufen. Zunächst ist es notwendig, mögliche Anzeichen einer Krise zu kennen (Stufe 1). Dazu gehören z. B.:

- Krisenhafte Anzeichen hinsichtlich der Motivation: Kritik und Nörgelei nehmen zu. Gemeinsame Zielvereinbarungen werden geändert. Notwendige Entscheidungen verschoben. Zugesagte Aktivitäten werden nicht erfüllt. Vertröstungen häufen sich. Projektvereinbarungen gelten nicht mehr. Spaltungen bilden sich. Negative Aussagen über das Projekt werden verbreitet. Erreichte Zwischenziele werden abgewertet.

- Krisenhafte Anzeichen hinsichtlich der Kommunikation: Sitzungen verlaufen undisziplinierter und langweiliger. Informationsbereitschaft und -austausch nehmen ab. Missverständnisse häufen sich. Drohungen und Auseinandersetzungen nehmen zu. Gerüchte kursieren. Ironie und Spott über das Projekt häufen sich. Negative Erfahrungen aus früheren Projekten kommen hoch. Die Darstellung nach Außen zeigt Uneinigkeit.
- Krisenhafte Anzeichen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen: Partner*innen sind ständig überlastet. Ressourcen werden nicht wie abgesprochen freigegeben. Ressourcen sind mangelhaft. Projektgruppen sind fehleranfällig.
- Krisenhafte Anzeichen hinsichtlich des Umfeldes: Einmischung von außen steigt. Negative Äußerungen aus dem Umfeld (z. B. andere Abteilungen, andere Organisationen) häufen sich. Konkurrenz aus dem Umfeld wird stärker. Negative Darstellungen in der Öffentlichkeit (z. B. in den Medien) nehmen zu. Zuge-sagte externe Unterstützungen werden zurückgezogen. Interesse des Umfeldes lässt nach. Unvorhergesehenes (z. B. Wechsel der institutionellen Leitung) ereignet sich.
- Krisenhafte Anzeichen hinsichtlich des Ablaufes: Zwischenziele werden nicht eingehalten. Terminüberschreitungen häufen sich. Ressourcen werden überschritten. Übertriebene Langsamkeit oder Hektik zeigen sich.

Sind die Anzeichen für eine Krise bekannt, gilt es, während der gesamten Durchführungsphase dafür sensibel zu sein und diese, wenn sie auftreten, wahrzunehmen (Stufe 2). Bevor sich Krisen auf der Sachebene (z. B. Überschreitung von Kosten oder Terminvorgaben) manifestieren, deuten sie sich oft zuvor auf der Beziehungsebene an, indem z. B. die Motivation der Mitarbeiter*innen nachlässt oder Konflikte zwischen den Beteiligten auftreten. Ratsam ist daher, insbesondere die Beziehungen zwischen den Partner*innen im Auge zu behalten.

Besteht der Eindruck, dass Anzeichen für eine Krise gegeben sind, sollten diese so früh wie möglich angesprochen werden (Stufe 3). Zu klären ist, inwieweit die Partner*innen diese Wahrnehmung teilen. Krisenhafte Anzeichen werden in der Folge gemeinsam erfasst und hinsichtlich möglicher Ursachen analysiert.

Abschließend sollte gemeinsam überlegt werden, wie Stabilität wieder hergestellt und die Krise bewältigt werden kann (Stufe 4). Dazu werden Lösungsvorschläge und Strategien gesammelt, die im Anschluss durch die Vergabe von Punkten hinsichtlich ihrer Priorität gereiht werden. Sobald die erforderlichen Maßnahmen zur Krisenbewältigung entschieden wurden, wird festgelegt, wer welche Aufgaben bis wann übernimmt, um die Maßnahmen umzusetzen.

Versäumen Sie nicht, rechtzeitig zu reflektieren, ob eine auftretende Krise intern bewältigt werden kann oder ob es notwendig ist, externe Expert*innen zur Krisenbewältigung beizuziehen.

Die Kooperation abschließen

Der Arbeitsdruck in Projekten nimmt in der Regel gegen Ende deutlich zu, da der Abschlusstermin immer näher rückt und noch ausständige Ergebnisse sich nicht mehr hinauszögern und nach hinten verschieben lassen. Damit das Kooperationsprojekt kein unvollständiges Ende findet und sich nicht langsam, Schritt für

Schritt auflöst, sollte mit Beginn des letzten Viertels der Laufzeit die Endphase eingeleitet werden (vgl. *Motive, Ziele und Aufgaben klären*, S. 29). Selbst wenn die erzielten Resultate unter den Erwartungen bleiben, kann die Kooperation erfolgreich und für alle zufriedenstellend abgeschlossen werden. Zeigt sich, dass die ursprünglich anvisierten Ziele nicht erreicht werden können, legen Sie gemeinsam fest, welche Ergebnisse in der verbleibenden Zeit noch realisierbar sind.

Teil der Endphase kann zudem eine geplante Evaluierung sein bzw. kann diese unmittelbar nach Projektabschluss stattfinden (vgl. *Die Qualität der Kooperation sichern und evaluieren*, S. 40). Auch diese gilt es gegen Ende des Projektes vorzubereiten.

Möglichkeiten, die Zusammenarbeit fortzusetzen, Anschlussprojekte zu realisieren oder die Kooperation in eine dauerhafte Form zu überführen sollten Sie ebenfalls in der Abschlussphase diskutieren. Treffen Sie und Ihre Partner*innen die Entscheidung, die Kooperation fortzuführen und besteht der Wunsch, dass der Übergang möglichst nahtlos erfolgt, müssen Sie bereits in der Endphase mit der Planung beginnen. Bedenken Sie jedoch, dass das gegen Projektabschluss ohnehin hohe Arbeitspensum dadurch zusätzlich erhöht wird. Möglicherweise sind nicht alle Beteiligten bereit, sich aktiv in die Planung einzubringen oder es kommt zu einer Überlastung, worunter die Qualität des abzuschließenden Projektes leidet.

„Erfolge feiern ist für die Gruppendynamik sehr wichtig. Wir haben heuer eine große Kooperation abgeschlossen. Das war ein Jahr härteste Arbeit zu einem schwierigen Thema. Wir haben den Abschluss ordentlich gefeiert. Diese Aussicht braucht man, um die Motivation über so lange Zeit aufrecht zu halten.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

Ziehen Sie am Ende eines Kooperationsprojektes gemeinsam Bilanz über die Zusammenarbeit. So können Sie und Ihre Partner*innen bei einem abschließenden Arbeitstreffen eruieren, was gut und was weniger gut verlaufen ist und wie Sie etwas besser machen hätten können. Dieses Resümee fasst die Erfahrungswerte aller zusammen und bildet eine gute Grundlage, auf die Sie bei zukünftigen Kooperationen zurückgreifen können.

Vergessen Sie nicht darauf, den Projektabschluss gebührend zu feiern, entweder im Zuge einer öffentlichen Abschlussveranstaltung und/oder im Rahmen einer internen Feier. Im Übrigen geben auch erfolgreich umgesetzte Teilziele Anlass zum Feiern. Das Feiern von gemeinsam erreichten (Teil-)Erfolgen ist motivierend und stärkt das Team- bzw. Wir-Gefühl.

Werden die in den vorhergehenden Kapiteln dargelegten Handlungsempfehlungen weitgehend beachtet, lässt sich das Risiko eines Misserfolgs relativ gering halten. Andernfalls können Barrieren auftreten, die den Erfolg der Kooperation gefährden. Dazu gehören z. B.:

- Mangel an Zeit und Kapazitäten, um die Kooperation voranzutreiben bzw. aufrechtzuerhalten
- Fehlen einer gemeinsamen Vision und von eindeutigen, gemeinsamen Zielen
- Fehlendes Verständnis über Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten bei den Beteiligten
- Mangel an Commitment und Zustimmung von Schlüsselpersonen
- Inakzeptables Ungleichgewicht der Verteilung von Macht und Kontrolle zwischen den Partner*innen
- Wechsel von Mitarbeiter*innen
- Fehlende bzw. fehlgeschlagene Kommunikation
- Mangel an Feedback bzw. Fehlen einer Feedbackkultur
- Fehlende oder falsche Verwertung von Feedback- und Evaluierungsergebnissen
- Ressourcenaufwand übertrifft weitgehend den erwarteten Nutzen

Endet eine Kooperation frühzeitig, weil Barrieren aufgetreten sind, die nicht bewältigt werden konnten, bedeutet das nicht das Ende der Zusammenarbeit auf alle Zeit. Viele externe und interne Faktoren nehmen auf Kooperationen Einfluss. Manche lassen sich beeinflussen und manche nicht. Sehen Sie ein ungeplantes Ende Ihrer Kooperation nicht zwangsweise als Scheitern an. Lernen Sie vielmehr daraus und nutzen Sie die Gelegenheit, die Kooperation neu zu strukturieren und auszurichten und wagen Sie – wenn es sinnvoll erscheint – einen weiteren Versuch.

„Bei einer Kooperation, die nicht gut verlaufen ist, habe ich mich nach der Abschlussveranstaltung mit dem Kooperationspartner an den Tisch gesetzt und gesagt, dass es für uns nicht so toll gewesen ist. Wir haben ganz offen darüber gesprochen. Es ist niemand mit einem unguten Gefühl gegangen, aber es war klar, dass es so bald keine Nachfolgekooperation geben wird, weil man sehr viel nachbessern müsste, damit es für beide Seiten passen würde. Es ist wichtig das auszusprechen und alles auf den Tisch zu legen und darüber zu reden.“

*Auszug aus den
Gruppendiskussionen*

Alpert, Carol Lynn: *A Guide to Building Partnerships between Science Museums and University-Based Research Centers*, Boston 2013, online abrufbar unter: <http://risepartnerguide.org/wp-content/uploads/2012/12/Rise-PartnerGuide-v2.pdf>, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Center for Nonprofit Excellence (Hrsg.): *Collaboration Toolkit*, Louisville 2012, online abrufbar unter: http://fundassist.flinders.edu.au/uploads/docs/Collaboration_Toolkit_Feb_8.pdf, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Deutscher Museumsbund e. V. et al. (Hrsg.): *schule@museum. Eine Handreichung für die Zusammenarbeit*, Berlin 2011, online abrufbar unter: http://www.museumsbund.at/uploads/standards/DMB_schulemuseum_2011.pdf, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Deutscher Museumsbund e. V., ICOM-Deutschland (Hrsg.): *Standards für Museen*, Kassel, Berlin 2006, online abrufbar unter: http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Hanover Research (Hrsg.): *Best Practice in University-Nonprofit Partnerships*, Washington 2012

McCarthy, Catherine; Herring, Brad: *Museum & Community Partnerships. Collaboration Guide for museums working with community youth-serving organizations*, Minnesota 2015, online abrufbar unter: <http://www.nisenet.org/sites/default/files/NISE%20Network%20Collaboration%20Guide%202011-20-2015%20FINAL.pdf>, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

University College London, University of the Arts London, London Museum Group (Hrsg.): *Share Academy. The Art of Collaboration*, London 2015, online abrufbar unter: <http://www.londonmuseumsgroup.org/wp-content/uploads/2015/07/Share-Academy-The-Art-of-Collaboration.pdf>, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Von Blanckenburg, Christine; Böhm, Birgit; Dienel, Hans-Liudger: *Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten*, Stuttgart (Steiner) 2005

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (Hrsg.): *Forschung in Museen. Eine Handreichung*, Hannover 2010, online abrufbar unter: http://www.museumsbund.at/uploads/standards/WKN_Forschung_in_Museen.pdf, Zugriffsdatum am: 13.06.2016

Teilnehmer*innen der Gruppendiskussionen

Gruppendiskussion am 9. Juni 2016:

DARINGER Kunstmuseum Aspach: _____	Erika Oberleitner und Engelbert Fellner
Museum Arbeitswelt Steyr: _____	Katrin Auer
Kunstuniversität Linz, Institut Raum und Design, Abteilung Architektur: _____	Franz Koppelstätter
Kunstuniversität Linz, Institut Kunst und Bildung/Lehramts- fächer, Abteilung Bildnerische Erziehung: _____	Verena Kroupa
Kunstuniversität Linz, Institut Bildende Kunst und Kulturwis- senschaften, Abteilung Kulturwissenschaften: _____	Sarah Sander
Museumsverbund OÖ: _____	Klaus Landa

Gruppendiskussion am 15. Juni 2016:

Färbermuseum Gutau: _____	Alfred Atteneder
Lern- und Gedenkort Schloss Hartheim: _____	Florian Schwanninger
Österreichisches Sattlermuseum: _____	Josef Wieser
Pramtal Museumsstraße/Lignorama Holz- und Werkzeugmuseum: _____	Cornelia Schlosser
Kunstuniversität Linz, Institut Medien, Abteilung Zeitbasierte und interaktive Medien: _____	Joachim Smetschka
Kunstuniversität Linz, Institut Raum und Design, Abteilung raum&designstrategien: _____	Antoine Turillon
Kunstuniversität Linz, Absolvent*innenforum: _____	Ursula Witzany

Gruppendiskussion am 28. Juni 2016:

Museum Innvierthaler Volkskundehaus Ried: _____	Sieglinde Frohmann
Nordico. Stadtmuseum Linz: _____	Andrea Bina
Webereimuseum im Textilen Zentrum Haslach: _____	Christina Leitner
Bezirksmuseum Herzogsburg: _____	Elisabeth Blum
Kunstuniversität Linz, Institut Medien, Institutsleitung und Abteilung Zeitbasierte Medien: _____	Gitti Vasicek
Kunstuniversität Linz, Institut Medien, Abteilung Interface Cultures: _____	Michaela Ortner
Kunstuniversität Linz, Institut Raum und Design, Abteilung Fashion & Technology: _____	Christiane Luible-Bär

Mustervorlage: Memorandum of Understanding

(beliebig erweiterbar)

Memorandum of Understanding

zwischen

_____ [Organisation A]

und

_____ [Organisation B]

Präambel

Zweck des Memorandum of Understanding ist, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten der Partner*innen im Rahmen der Kooperation _____ [Titel] zu definieren. Die Vereinbarung hat keine Rechtsbindung.

Hintergrund der Kooperation (Gründe und Motive)

Ziel(e) der Kooperation

Mit der Kooperation wird folgendes Ziel/werden folgende Ziele verfolgt:

- _____
- _____
- _____
- _____

Zeitraum

Die Kooperation dauert insgesamt von _____ bis _____ [Datum].

Wichtige Meilensteine/Teilziele der Kooperation sind:

[Meilenstein]

[Datum der Erbringung]

- | | |
|---------|-------|
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |

Rollen und Verantwortlichkeiten

- Beide Organisationen erklären sich bereit, für die Kooperation relevante Informationen und Daten dem gesamten Team zur Verfügung zu stellen. [Beispiel]

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Organisation A wird folgende Ressourcen und/oder Tätigkeiten in die Kooperation einbringen:

_____	[was]
_____	[wann]
_____	[wo]
_____	[durch wen]

Organisation B wird folgende Ressourcen und/oder Tätigkeiten in die Kooperation einbringen:

_____	[was]
_____	[wann]
_____	[wo]
_____	[durch wen]

Koordination und Kommunikation

[Beschreibung der Koordinations- und Kommunikationsstruktur]

Organisation A:

Erste Ansprechperson

[Name]
[Telefon]
[E-Mail]

Zweite Ansprechperson

Organisation B:

Erste Ansprechperson

[Name]
[Telefon]
[E-Mail]

Zweite Ansprechperson

Änderungen des Memorandum of Understanding

Änderungen des hier vorliegenden Memorandum of Understanding bedürfen der Schriftform und müssen von beiden Partner*innen unterzeichnet werden. Die teilweise oder gänzliche Beendigung der Kooperation durch eine der beteiligten Organisationen bedarf ebenfalls der Schriftform.

Einwilligung

Die folgenden Organisationen zeigen sich mit den in diesem Memorandum of Understanding festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kooperation

_____ [Titel]

einverstanden:

Organisation A:

_____ [Name der Organisation]

_____ [Name der unterzeichnenden Person]

_____ [Ort] _____ [Datum]

_____ [Unterschrift]

Organisation B:

_____ [Name der Organisation]

_____ [Name der unterzeichnenden Person]

_____ [Ort] _____ [Datum]

_____ [Unterschrift]

Checkliste:

Wie wird eine Kooperation zielführend angegangen und umgesetzt?

Phase 1: vorbereiten

Idee entwickeln

- Welche Ziele wollen wir erreichen?
- Warum wollen wir diese Ziele erreichen?
- Welche Zielgruppen wollen wir ansprechen?
- Welcher Nutzen ergibt sich für die Zielgruppen?
- Wie wollen wir die Ziele erreichen (Schlüsselaktivitäten)?
- Welche Schlüsselressourcen sind erforderlich, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Schlüsselpartner*innen brauchen wir, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Kosten würden anfallen (Personal-, Reise- und Sachkosten?)
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Einnahmequellen gäbe es?
- Wann wollen wir diese Ziele erreicht haben?

Kooperationsnotwendigkeit abklären

- Welche Gründe sprechen für die Umsetzung mit Partner*innen?
- Welche Gründe sprechen gegen die Umsetzung mit Partner*innen?
- Könnten wir das Vorhaben überhaupt ohne Partner*innen umsetzen?
- Welche Ressourcen wären notwendig, um das Vorhaben alleine umzusetzen?
- Würden diese Ressourcen zur Verfügung stehen?

*Kooperationspartner*innen identifizieren, auswählen und kontaktieren*

- Wer könnte die Ziele am ehesten teilen und bei der Zielerreichung am meisten unterstützen?

- Wer könnte von dem Vorhaben am meisten und wie profitieren?
- Welche Partner*innen sind für die Umsetzung des Vorhabens unverzichtbar?

*Vorgespräche mit potenziellen Kooperationspartner*innen vorbereiten*

- Sind die Ziele des Vorhabens eindeutig benannt?
- Inwieweit verwenden wir Begriffe, über die der*die Partner*in vielleicht ein anderes Verständnis hat?
- Wie soll sich der*die Partner*in, nach unserer Vorstellung, in das Vorhaben einbringen?
- Wie können wir uns nach unserer Vorstellung in das Vorhaben einbringen?
- Welcher Nutzen entsteht aus unserer Sicht für den*die Partner*in durch die Zusammenarbeit?
- Welche Argumente könnte der*die Partner*in gegen die Zusammenarbeit vorbringen?
- Welche Gegenargumente könnten diese Einwände entkräften?

Phase 2: planen

Positionen und zentrale Begriffe klären

- Welche Position vertritt jede*r Einzelne von uns in Bezug auf die Kooperation?
- Inwieweit gibt es zentrale Begriffe, die einer Verständniserklärung bedürfen?
- Welches Verständnis hat jede*r Einzelne von uns über diese Begriffe?
- Worin liegt das Verständnis begründet?
- Inwieweit können wir uns auf ein gemeinsames Verständnis einigen?

Motive, Ziele und Aufgaben klären

- Welche Motive und Ziele könnten unsere jeweiligen Institutionen mit der Kooperation verfolgen?
- Welche Motive und Ziele verbindet jede*r Einzelne von uns mit der Kooperation?
- Welche Motive und welches Gesamtziel können wir gemeinsam formulieren?
- Welche konkreten Teilziele braucht es, um das Gesamtziel zu erreichen?
- Wie wichtig ist jedes Teilziel, um das Gesamtziel zu erreichen? → Prioritäten vergeben
- Inwieweit können unsere jeweiligen Institutionen das Gesamtziel und die Teilziele vertreten? → Übereinstimmung zwischen institutionellen Zielen und Kooperationszielen prüfen
- Inwieweit kann jede*r Einzelne von uns das Gesamtziel und die Teilziele vertreten? → Übereinstimmung zwischen individuellen Zielen und Kooperationszielen prüfen
- Welche konkreten Arbeitsschritte und Aufgaben sind mit der Erreichung der Teilziele verbunden?
- Wer von uns übernimmt welche Arbeitsschritte und Aufgaben bis wann? → Ersten groben Projektstruktur- und Projektzeitplan erstellen

Institutsinterne Strukturen und Ressourcen klären

- Wer muss bei den beteiligten Institutionen der Kooperation zustimmen?
- Wer arbeitet an der Kooperation in welchem Umfang mit?
- Ist abzusehen, dass Mitarbeiter*innen z. B. wegen befristeter Arbeitsverträge frühzeitig ausscheiden? → Falls ja: Wie gehen wir damit um?
- Sind die Mitarbeiter*innen befugt, im Rahmen der Kooperation Entscheidungen zu treffen? → Falls nein: Wer hat Entscheidungsbefugnis und ist sichergestellt, dass Entscheidungen dennoch rasch getroffen werden können?

- Welche Kosten fallen durch die Umsetzung der Arbeitsschritte und Aufgaben an? → Erster grober Budgetplan
- Können die Kosten vollständig durch die Kooperationspartner*innen getragen werden? → Falls nein: Welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten und Einnahmequellen gibt es?

Kooperationsstruktur, Arbeitsabläufe und Rollen klären

- Welche Entscheidungsprozesse sind vorgegeben?
- Welche Entscheidungsprozesse sind nicht vorgegeben?
- Wie werden wir Entscheidungsprozesse durchführen?
- Welche Kommunikationsprozesse sind vorgegeben?
- Welche Kommunikationsprozesse sind nicht vorgegeben?
- Wie werden wir Kommunikationsprozesse durchführen?
- Inwieweit sind regelmäßige Meetings notwendig und wer nimmt an diesen teil?
- Welche Funktionsrollen sind für unsere Kooperation relevant und wer von uns übernimmt diese? → Koordination, PR, Qualitätssicherung und Evaluierung etc.

Die Kooperation schriftlich festhalten

- Inwieweit wollen wir eine schriftliche Vereinbarung über wesentliche Aspekte der Kooperation treffen?
- Was sind die wesentlichen Aspekte der Kooperation bzw. welche Aspekte wollen wir in die schriftliche Vereinbarung aufnehmen?
- Müssen wir einen Kooperationsvertrag abschließen oder reicht ein Memorandum of Understanding (= Absichtserklärung)?

Phase 3: durchführen

Die Kooperation koordinieren

- Wer von uns übernimmt die Rolle des*der Koordinator*in der Kooperation?
- Welche Aufgaben kommen dem*der Koordinator*in zu?

Die Kooperation im Detail planen

- Einen detaillierten Projektstrukturplan erstellen
- Einen detaillierten Aktivitätenplan erstellen
- Einen detaillierten Zeitplan erstellen
- Einen detaillierten Budgetplan erstellen

Ablauf und Inhalte der Kooperation dokumentieren

- Wie wollen wir den Ablauf und Inhalte bzw. Ergebnisse der Kooperation dokumentieren? → Protokolle, Zwischenberichte etc.
- Inwieweit braucht es dafür ein einheitliches Erscheinungsbild? → Corporate Design
- Wie erfolgt der Austausch von Daten und Informationen abseits von Meetings? → Tools

Die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar machen

- Wie lässt sich die Pressearbeit zwischen den Partnerinstitutionen abstimmen?
- Welche öffentlich wirksamen Maßnahmen wollen wir wann und warum setzen? → Website, Presseaussendungen, Pressekonferenzen, öffentliche Veranstaltungen etc.
- Wer von uns ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig?
- Inwieweit braucht es ein einheitliches Erscheinungsbild? → Corporate Design

Die Qualität der Kooperation sichern

- Müssen wir Qualitätssicherung durchführen, weil sie extern vorgegeben ist?
- Wollen wir Qualitätssicherung durchführen, auch wenn sie extern nicht vorgegeben ist?
- Was bedeutet für uns Qualitätssicherung und welchen Zweck verfolgen wir damit?
- Inwieweit hat von uns jemand Bedenken hinsichtlich der Durchführung einer Qualitätssicherung und können wir die Bedenken ausräumen?
- Wie bzw. mit welchen Methoden wollen wir die Qualitätssicherung durchführen?
- Wer ist für die Durchführung der Qualitätssicherung verantwortlich?

Die Qualität der Kooperation evaluieren

- Müssen wir eine Evaluierung durchführen, weil sie extern vorgegeben ist?
- Wollen wir eine Evaluierung durchführen, auch wenn sie extern nicht vorgegeben ist?
- Wen könnten wir mit der Evaluierung beauftragen?
- Wer von uns würde die Evaluierung koordinieren bzw. Ansprechperson sein?
- Wie viel Budget steht für die Evaluierung zur Verfügung?
- Zu welchem Zeitpunkt soll die Evaluierung erfolgen?
- Was soll evaluiert werden?
- Auf welche Informationsquellen könnte bei der Evaluierung zurückgegriffen werden?
- In welcher Form, zu welchem Zeitpunkt und wem sollen die Ergebnisse der Evaluierung präsentiert werden?
- Wie werden die Ergebnisse der Evaluierung verwertet?

Mit Krisen umgehen

- Stufe 1: Krisenanzeichen kennen
- Stufe 2: Krisenanzeichen wahrnehmen
- Stufe 3: Krisenanzeichen ansprechen
- Stufe 4: Krisenanzeichen (gemeinsam) bewältigen

Die Kooperation abschließen

- Wie schließen wir unser Kooperationsprojekt ab → Abschlussbericht, Abschlussveranstaltung, Ausstellungseröffnung etc.
- Inwieweit wollen wir unsere Kooperation fortsetzen bzw. ein Folgeprojekt durchführen?
→ Phase 2: Planung und Konstituierung
- Wie feiern wir den Abschluss unserer Kooperation?

...

**VIEL
ERFOLG!**