/ecm
educating
curating
managing
masterlehrgang für
ausstellungstheorie & praxis
an der universität für
angewandte kunst wien

Universität für angewandte Kunst Wien
University of Applied Arts Vienna

Master Thesis

ecm – educating/curating/managing 2008–2010
Masterlehrgang für Ausstellungstheorie und -praxis an der
Universität für angewandte Kunst Wien

Das Ausstellungsteam: Mehr als die Summe seiner Teile

Eine Analyse von Teamprozessen in der Ausstellungspraxis

Raphaela Stammeier

Wien, Oktober 2010
Betreut von Beatrice Jaschke und Luisa Ziaja

Abstract

Jede Ausstellung ist Teamwork. Explizit wird das jedoch selten thematisiert. Theoretisch wie auch anhand von Praxisbeispielen untersucht diese Master Thesis, welche Kriterien und Strategien konstruktive Teamprozesse ermöglichen. Dabei steht die dynamische Balance zwischen Thema, Individuum, Gruppe und Rahmenbedingungen im Zentrum der Untersuchung. Diese vier Faktoren aus der Themenzentrierten Interaktion (TZI) werden als Reflexionsmethode erstmalig auf die Ausstellungspraxis übertragen. Fragen zum Ich im Team, eine Analyse von Arbeitsphasen sowie Beobachtungen zur Teambegleitung, (Meta-)Kommunikation und Konfliktkultur bestimmen das Forschungsfeld.

Die zwei kulturhistorischen Sonderausstellungen „HELDEN. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen" im LWL-Industriemuseum Henrichshütte Hattingen und „AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen" im LWL-Museum für Archäologie Herne geben Einblicke in ihre Teamprozesse. Gespräche mit Projektbeteiligten unterschiedlicher Aufgabenbereiche ermöglichen multidimensionale Perspektiven. Die vorliegende Arbeit stellt nicht nur Ausstellungsprozesse im Rückblick vor, sondern entwickelt zusätzlich Visionen für zukünftige – im ganzheitlichen Sinne produktive – Teamarbeit.

The Exhibition Team: More Than the Sum of Its Parts
An Analysis of Team Processes in Exhibition-making

Abstract

Though rarely an explicit topic of critical reflection every exhibition remains nonetheless the result of teamwork. Exploring theoretical approaches and actual case studies this Master thesis looks at criteria and strategies for constructive team processes in exhibition-making. The research focusses on the dynamic balance between topic, individual, team, and framework conditions. As a method of analysis these four categories are innovatively adopted from the Theme Centered Interaction (TCI) concept for an exhibition context. Issues surrounding the self as part of a team, a detailed analysis of sequential stages in the work process as well as reflections on external team support, (meta-)-communication and mutual conflict settlement comprise research interests.

Case studies of the two historico-cultural exhibition projects "HELDEN. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen" ("HEROES. Our Yearning for the Exceptional") at the LWL-Museum of Industry Henrichshütte Hattingen and "AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen" ("Turmoil 1225! Knighthood, Castles and Conspiracies") at the LWL-Museum of Archeology Herne devised as part of the European Capital of Culture RUHR.2010 programme give valuable insights into their teamworking processes. Interviews with project participants allow multi-dimensional perspectives on the different purviews of exhibition-making. The intention of the present paper is not, however, merely to present exhibition processes in retrospective, but also to seek to develop visions for future – in every sense productive – teamwork.

Inhaltsverzeichnis

0 Einleitung 9

1 Theorie: Aspekte und Modelle von Teamarbeit 17

1.1 Die dynamische Balance im Teamprozess: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion 17
1.1.1 Die Axiome 19
1.1.2 Die Postulate 22
1.1.3 Zusammenfassung und Anwendung auf Ausstellungsprojekte 23

1.2 Das Ich im Team: Teamzusammensetzung, Rollenmodelle und der Faktor Vertrauen 27
1.2.1 Das Modell der Arbeitsfunktionen® nach Margerison-McCann 29
1.2.2 Vier Teamrollen nach Haeske 30
1.2.3 Teamrollen nach Belbin 31
1.2.4 Teamrollen-Gegenüberstellung 32
1.2.5 Vertrauen als Basis für Teamarbeit 35

1.3 Phasen der Teamarbeit 36
1.3.1 Phase 1 – Gründungsphase/Forming 39
1.3.2 Phase 2 – Streitphase/Storming 41
1.3.3 Phase 3 – Vertragsphase/Norming 42
1.3.4 Phase 4 – Arbeitsphase/Performing 43
1.3.5 Phase 5 – Orientierungsphase/Re-Forming 44

1.4. Teambegleitung 47
1.4.1 Fähigkeiten der Teamleitung 48
1.4.2 Teamrollen-Begleitung 50
1.4.3 Coaching in Anlehnung an das Modell der Arbeitsfunktionen® nach Margerison-McCann 52

1.5 (Meta-)Kommunikation 54
1.5.1 Situative Medienwahl 55
1.5.2 TZI-Hilfsregeln (Ruth Cohn) 56
1.5.3 Feedback 57
1.5.4 Gewaltfreie Kommunikation (Marshall B. Rosenberg) 60

1.6 Konfliktkultur 61
1.6.1 Konflikttypologie 61
1.6.2 Umgang mit Konflikten 63
1.6.3 Perspektive: Lösungsorientierung 65

2 Praxis: Team-Know-How in Ausstellungen 67
Interview-Methodik, Beschreibung und Analyse der Partnerprojekte

2.0 Zur Ausgangslage der Teamarbeit im Projekt 70

2.1 Statements zu den einzelnen TZI-Faktoren und zur Balance im Teamprozess 72
2.1.1 Thema 72
2.1.2 Team 75
2.1.3 Ich 78
2.1.4 Umfeld 86
2.1.5 Die persönliche TZI-Bilanz 89

2.2 Phasen der Teamarbeit 91

2.3 Teambegleitung 95

2.4 (Meta-)Kommunikation 97
2.4.1 Wie war unser Austausch? 98
2.4.2 Welche Kommunikationswege waren für uns nützlich? 101

2.5 Konfliktkultur 106

3 Zusammenfassung und Ausblick: Das ideale Ausstellungsteam 113

4 Anhang 121

4.1 Literaturverzeichnis 121

4.2 Onlineverzeichnis 123

4.3 Abbildungsverzeichnis 125

4.4 Zusätzliche Materialien 126
4.4.1 AusstellungsexpertInnen im Gespräch 126
4.4.2 Stellungnahmen von Projektleitung/Museumsleitung zum Projektabschluss 127
4.4.3 Auszüge aus den Gesprächen: Thema 129
4.4.4 Auszüge aus den Gesprächen: Team 130
4.4.5 Auszüge aus den Gesprächen: Ich 132
4.4.6 Auszüge aus den Gesprächen: Umfeld 134
4.4.7 Auszüge aus den Gesprächen: Teambegleitung 135
4.4.8 Fotos der Schreibsammlung: (Meta-)Kommunikation 136

4.5 Dank 145

4.6 Lebenslauf 147

0 Einleitung

Das Museum als Lernort: Museologische Diskussionen betrachten dabei meist die BesucherInnen[1] einer Ausstellung. Diese Arbeit thematisiert jedoch die Ausstellungspraxis selbst – als Berufsfeld voller individueller Erfahrungsschätze und gemeinschaftlichem Lernpotenzial. Bislang selten gestellten Fragen widmen sich die folgenden Seiten rund um den interdisziplinären Arbeitsprozess: In welchen Phasen ist das Ausstellungsteam im Flow? Wie funktioniert Entscheiden und Entscheiden lassen – ausbalanciert? Wie viel Struktur braucht die Gruppe als dynamisches System? Was heißt überhaupt Informationsfluss? Und was haben Team-Dissonanzen mit (Auf-)Lösung zu tun?

Die Recherche in der deutschsprachigen Museologie ergab nur wenige Ergebnisse zu Schlagwortkombinationen wie „Analyse – Gruppenprozess – Ausstellungspraxis."[2] In der Wirtschaftswissenschaft dagegen finden sich zahlreiche Publikationen zum Team, die auch deren historische Kontextualisierung vornehmen[3]. Aufgrund der bislang sehr spärlich erforschten Arbeitsteilung beim Ausstellungsmachen wird entsprechend auch eine Teamwork-Geschichtsschreibung in dieser Berufssparte erst noch erfolgen müssen. Daher soll zumindest die Entwicklung der betrieblichen Organisation im wirtschaftlichen Zusammenhang kurz erfasst werden.

Innerhalb der vergangenen hundert Jahre verlagerte sich der Fokus von der technischen Kompetenz der MitarbeiterInnen hin zur Aufmerksamkeit auf die jeweiligen sozialen Fähigkeiten und Ansprüche. Solche Veränderungen stehen in engen Wechselwirkungen mit den Bereichen Leitung, Kommunikation und Selbst-/Fremdbild der KollegInnen. Der Werdegang auf dem Weg zur partnerschaftlichen Kooperation, wie ihn Diplomsoziologe und Coaching-Trainer Michael Pohl beschreibt, sei wie folgt gebündelt[4]: Ca. 1890–1930 herrschte im Scientific Management das Need-to-know-Prinzip, bei dem von der Leitung nur so wenig Informationen wie möglich an die MitarbeiterInnen weitergegeben wurden. Frederick W. Taylor prägte damit die Führungsauffassung der Machterhaltung durch Kommunikation. Anfang der 1930er Jahre begann dann die Human-Relations-Bewegung. So erforschte Elton Mayo mit der Hawthorne-Untersuchung den Zusammenhang

[1] Ich benutze im Text weitgehend diese Schreibweise für die männliche und weibliche Form. Wo dies den Text schwer lesbar gemacht hättte, beschränke ich mich auf die männliche Form.
[2] Auf die Anfrage an die E-Mail-Liste „demuseum" mit museumsspezifischen Inhalten und nach eigenen Angaben ca. 2.600 Listenmitgliedern erhielt ich beispielsweise nur zwei konkrete Literaturhinweise (http://www.dhm.de/~roehrig/demuseum/)
[3] Zusätzlich zu den in dieser Arbeit zitierten: Conny H. ANTONI, Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen, Weinheim, Basel 2000; Marty BROUNSTEIN, Teams erfolgreich leiten für Dummies, Weinheim 2007; Olaf-Axel BUROW, Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart 2000; Brigitta NÖBAUER, Willi Christian KRIZ, Mehr Teamkompetenz. Weitere Methoden und Materialien, Göttingen 2007; Werner PEPELS (Hg.), Cornelsen Studien-Manual Wirtschaft, Gabriele BIRKER, Klaus BIRKER, Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Effizienzsteigerung durch Kooperation, Berlin 2000; Michael POHL, Jürgen WITT, Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, Heidelberg 2000; Frank STRIKKER (Hg.), Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis, Augsburg 2007; Norbert UEBERSCHAER, Mit Teamarbeit zum Erfolg. So steigern Sie die Effizienz im Unternehmen, München, Wien 2000.
[4] Vgl. Michael POHL, Jürgen WITT, Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, Heidelberg 2000, S. 18–19.

zwischen physikalischen Arbeitsbedingungen und Produktivität in einer großen Elektrofabrik. Das überraschende Ergebnis lautete: Wenn mit den Arbeitern menschlicher umgegangen wurde – beispielsweise durch eine verständnisvolle und nicht-direktive Führung –, hatte das einen größeren Einfluss auf die Produktivität als Veränderungen von physikalischen Variablen. Das veranlasste Psychologen und Soziologen an Universitäten oder direkt in den Betrieben dazu, an diesem Thema weiterzuforschen. 1945 gründete der in die USA emigrierte deutsche Gestaltpsychologe Kurt Lewin in Harvard ein Forschungszentrum für Gruppendynamik. In Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology schuf er aufgrund zahlreicher Untersuchungen die Grundlagen der Organisationsentwicklung. In den 1950er und frühen 1960er Jahren rückten die humanorientierten Ansätze vorübergehend in den Hintergrund, während Finanz- und Rechnungswesen, Strukturorganisation und Marketing dominierten. Seit Mitte der 1960er Jahre begann dann ein regelrechter Psycho-Boom. Die Ressource Mensch steht seither im Zentrum. Führungskräfte werden für soziale und psychosoziale Faktoren sensibilisiert. Betriebsklima, Hierarchien und Arbeitsbeziehungen sollen aktiv mitgestaltet werden. Seit Mitte der 1980er Jahre ist wiederum Unternehmenskultur ein prominentes Schlagwort. Dabei spielen Einstellungen, Wertevorstellungen und Denkhaltungen der MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle. In den Führungsphilosophien gewinnen weiche Faktoren (Soft Skills) an Bedeutung. Der auf Trend- und Zukunftsforschung spezialisierte US-amerikanische Autor John Naisbitt hat dazu geschrieben: „Der neue Mitarbeitertyp wird das Unternehmen voranbringen, wenn er dabei gleichzeitig seine persönlichen Ziele nicht aufgeben muss." Mit diesem Zitat sei Michael Pohls zusammengefasste Kurzhistorie für die Wirtschaft beendet.

Doch die Forschung im Bereich der Museumskunde befindet sich noch am Anfang: In welchem Entwicklungsstadium steckt die Ausstellungspraxis 2010? Wie präsent sind hier die Themen Beziehungsmanagement, Prozessdynamik und Kommunikation? Da keine Veröffentlichungen heranzuziehen waren, die das spezielle Feld „Teamprozesse beim Ausstellungsmachen" analysiert hatten, zog ich Publikationen aus angrenzenden Themengebieten, Fragestellungen von Fachkongressen sowie Ausbildungsangebote hinzu: Im Ausstellungsfeld scheinen nach wie vor Inhalts-, Sinn- bzw. Wertediskussionen[5] im Mittelpunkt zu stehen. Verstärkt werden Reflexionen zu museologischen Praktiken[6] publiziert. Ein ebenso intensiv kommuniziertes Feld ist die Vermittlung oder Museumspädagogik mitsamt den verschiedenen Ebenen Narration, Medieneinsatz, Interaktivität

[5] Folgende Publikationen erschienen im Bielefelder Verlag transcript, der über eine eigene Programmreihe „Museum und Kulturmanagement" verfügt (siehe auch http://www.transcript-verlag.de/main/prg_mus_mus.php); Kurt DRÖGE, Detlef HOFFMANN (Hg.), Museum revisited. Transdisziplinäre Perspektiven auf eine Institution im Wandel, Bielefeld 2010; Joachim BAUR (Hg.), Eva M. REUSSNER, Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele, Bielefeld 2010; Joachim BAUR (Hg.), Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes, Bielefeld 2010. Keine der zahlreichen Berliner Schriften des Instituts für Museumsforschung behandelt das Thema Ausstellungsteam (http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/index.php?ls=10&topic=-Publikationen&subtopic=Schriften&lang=de&te=ja&tf=ja)

[6] Eine Auswahl an Publikationen zu musealen Praktiken: Belinda KAZEEM, Charlotte MARTINZ-TUREK, Nora STERNFELD, Das Unbehagen im Museum: Postkoloniale Museologien, Wien 2009; Beatrice JASCHKE, Charlotte MARTINZ-TUREK, Nora STERNFELD, Wer spricht? Autorität und Autorschaft in Ausstellungen, Wien 2005.

oder Partizipation[7]. Alle Museumssparten verzeichnen Bestrebungen zur Professionalisierung. Ein Überblick über Veröffentlichungen, zahlreiche Ausbildungswege und Weiterbildungsangebote ist gar nicht mehr so einfach.[8] Szenografie und Ausstellungsgestaltung[9] scheinen fachliche Diskussionen und ihre Außendarstellung verstärkt voran zu treiben. Ebenso werden das Kuratieren von Ausstellungen und die Person der Kuratorin/des Kurators immer häufiger thematisiert.[10] Kulturmanagement oder Kulturwissenschaft sind längst in vielen Veröffentlichungen und Netzwerken präsent.[11]

Im Magazin des Bundesverbands Museumspädagogik „Standbein – Spielbein" wurde in der Ausgabe 86 im April 2010 das Thema der freien Mitarbeit als prekäres Arbeitsverhältnis behandelt. Die Schwierigkeit der chronologischen Dokumentation klingt schon im Vorwort an: „Doch ergaben die Recherchen leider nur wenig klare Aussagen oder handfest Greifbares in diesem Feld – übrigens nicht nur für die Museumspädagogik im Speziellen, sondern auch für den Kulturbereich im Allgemeinen. Aktuell war es beispielsweise nicht möglich, einen Beitrag über die historische Entwicklung freier Mitarbeit zu bewerkstelligen."[12] So verbleiben die dortigen Ausführungen und Artikel zumeist im Bereich der Vermittlung und schlagen nicht den Bogen zur Gesamtsituation der Beschäftigungspolitik oder -kultur in Bezug auf Ausstellungen.

---

[7] Doris HARRASSER u.a. (Hg.), Wissen Spielen. Untersuchungen zur Wissensaneignung von Kindern im Museum, Bielefeld 2010; Hannelore KUNZ-OTT, Susanne KUDORFER, Traudel WEBER (Hg.), Kulturelle Bildung im Museum. Aneignungsprozesse – Vermittlungsformen – Praxisbeispiele, Bielefeld 2009.
Ein aktueller Veranstaltungstitel: Die bewegte Region. Kultur vermitteln. Wandel gestalten. (Jahrestagung des Bundesverbandes Museumspädagogik, Oktober 2010)
Forschungsprojekt „Studium Kultur und der Arbeitsmarkt für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeitsfelder" vom Institut der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung angekündigt (Laufzeit: Juli 2008 bis Juni 2011, http://www.kupoge.de/ifk/studium-arbeitsmarkt-kultur).

[8] Das Programm der Bundesakademie Wolfenbüttel enthält diverse Qualifizierungen und Angebote zu Museumspädagogik, Konzept und Organisation, Kommunikation, Ausstellungsgestaltung oder kulturpolitischen Diskursen (http://www.bundesakademie.de/m.htm)
Der Deutsche Museumsbund veröffentlichte 2009 einen Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum (http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Das_wissenschaftliche_Volontariat_am_Museum_2009.pdf).

[9] Jährlich finden in der DASA Dortmund Szenografie-Kolloquien mit wechselnden Schwerpunkten statt (http://www.dasa-dortmund.de/dasa/de/Szenografie/Szenografie.html). Das Szenografie-Festival „IN3" versammelt alle zwei Jahre ExpertInnen in Basel (http://www.in3.ch/de/2010/home/). Mit der Sonderfläche „EXPOCASE – Plattform für Ausstellungsgestaltung, interaktive Wissensvermittlung und Szenografie" auf der Fachmesse „Exponatec Cologne" beginnt die individualistische Gestaltungs-Szene sich zu vernetzen (http://www.expocase.de). Das Print- und Online-Magazin „PLOT" stellt Ausstellungsprojekte in Bild und Text vor (http://www.plotmag.com). Diverse Publikationen erschienen im Verlag avedition (http://www2.avedition.de/de/Bucher/).

[10] Christoph TANNERT, Ute TISCHLER (Hg.), Men in Black. Handbuch der kuratorischen Praxis, Berlin 2004, Studienangebote wie der Masterstudiengang „Kulturen des Kuratorischen" an der Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig (http://www.kdk-leipzig.de/konzeption.html), das Symposium „CURATING NOW: IMAGINATIVE PRACTICE/PUBLIC RESPONSIBILITY" von der Philadelphia Exhibitions Initiative, 2000 (http://www.pcah.us/m/exhibitions/curatingnow_all.pdf).

[11] Angekündigte Publikation von Barbara ALDER, Barbara den BROK, Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, Bielefeld 2011; Patrick S. FÖHL, Patrick GLOGNER, Kulturmanagement als Wissenschaft. Überblick – Methoden – Arbeitsweisen. Einführung für Studium und Praxis, Bielefeld 2011; Sigrid BEKMEIER-FEUERHAHN u.a. (Hg.), Forschen im Kulturmanagement, Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 (hg. im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement), Bielefeld 2009, außerdem: http://www.kulturmanagement.net/

[12] BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V., Standbein Spielbein, 83, Hamburg 2009, S. 2.

Zusammenfassend sind die Arbeitsbedingungen, unter denen Ausstellungen im Team entstehen, im Rahmen des „Reflexive Turn" wenigstens in der deutschsprachigen Museumstheorie noch viel zu selten thematisiert worden. Der Bedarf scheint jedoch da zu sein. Im Grußwort des Fortbildungsprogramms für MitarbeiterInnen des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe 2007 formuliert der Direktor Dr. Wolfgang Kirsch: „[...,] um den LWL als Marke positiv bekannt zu machen, ist es wichtig, dass wir alle unsere Aufgaben fachlich kompetent, dabei aber auch sparsam, motiviert und dienstleistungsorientiert wahrnehmen. Gerade vor dem Hintergrund der Verwaltungs-strukturreform gewinnt die effiziente und effektive Aufgabenerledigung bei gleichzeitiger Ausrichtung auf unsere Kundinnen und Kunden weiterhin an Bedeutung."[13] Als Angebote finden sich bei den Fortbildungen unter anderem die Rubriken Führungskräfte-Qualifizierungen, Prozessbegleitung Kommunikation/-Dienstleistung sowie Arbeits- und Kreativitätstechniken. Scheint der Kommunalverband etwa so nah an seinen ArbeitnehmerInnen zu sein, dass er konkrete Lernpakete auch für das Museumskollegium schnürt?

Ein anderes der wenigen Beispiele, die den gemeinsamen Arbeitsprozess reflektieren, ist eine Studienkonferenz 2005. Ausgerichtet vom Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V. und der Thomas-Morus-Akademie Bensberg ist der Name Programm: „Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern". Hierzu erschien dankenswerterweise auch eine Publikation[14], in der ExpertInnen des Kuratierens, der Gestaltung und der Museumspädagogik ihre Beiträge verschriftlicht haben. Diese Publikation war durch Stellungnahmen aus der Praxis eine ergiebige Quelle.

Ein Papier, entstanden in Kooperation des Deutschen Museumsbundes mit ICOM-Deutschland, behandelt das Thema wiederum lediglich in einem Zweizeiler: „Die Personalplanung, -entwicklung und -führung ist den Bedürfnissen des Museums so angepasst, dass es seine Aufgaben professionell erfüllen kann."[15] Räumen ForscherInnen und PraktikerInnen außerhalb Deutschlands dem Teamwork etwa mehr Wichtigkeit ein? In der Ausgabe „Running a Museum: A Practical Handbook" von 2004 befasst sich der amerikanische Museumsforscher und -direktor Gary Edson im Kapitel *Museum Management* ausführlich mit dem Unterthema *Teamwork* – neben anderen Sujets wie „*Management structure; Leadership styles of directors and other senior staff; Building a mission statement; Financial management; Six rules for planning a budget; Museum ethics and management; The planning process; Issues to be considered; Evaluation; SWOT analysis*".[16] Die in dieser Publikation festgestellte hohe Relevanz der arbeitspsychologischen Besonderheiten wird auch in nachstehenden Zeilen deutlich.

---

[13] Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hg.), Fortbildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Münster 2006, S. 3, 8–9 (http://www.lwl.org/fobi-download/07/Fortbildungsprogramm07.pdf).
[14] Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern, Bielefeld 2007.
[15] DEUTSCHER MUSEUMSBUND E.V., ICOM-DEUTSCHLAND, Standards für Museen, Kassel, Berlin 2006, S. 11.
[16] ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (Hg.), Running a Museum: A Practical Handbook, Paris 2004, S. 5.

> However, it is now widely recognised that regardless of these influences the organisational and management structure of the museum needs to promote a spirit of teamwork, open internal communication, and a generally accepted sense of purpose. Good museum management is therefore also about building teamwork, developing the institutional vision, and creating an environment where all staff members can work effectively and efficiently together in order to meet institutional goals.[17]

Bereits 2001 erschien das „Manual of Museum Exhibtions", herausgegeben von Barry Lord und Gail Dexter Lord, die die weltweit größte Kulturberatung „Lord Cultural Resources" gründeten. Das Zitat aus der Einleitung lässt erahnen, wie praxisnah und facettenreich auf den insgesamt 517 Seiten neben anderen Themen auch *Management* samt *Projektmanagement* veranschaulicht werden.

> Figure 1.1 illustrates how multi-disciplinary is the exhibition process. It is challenging, to say the least, for individuals of such diverse talents and interests to work together under the time and budget pressures of an exhibition project. Many museums have downsized their own design and construction departments so that the exhibition process today involves museum employees and private contractors, sometimes including guest curators and writers. Both managing and participating in such complex teams requires exceptional skills. It is helpful to understand that the various disciplines represent specialisations that are *all* required for a successful exhibition.[18]

Diese Beispiele sind aus der vergleichsweise umfangreichen Menge an englischsprachigen Veröffentlichungen zur Museumskunde extrahiert, weil sie das wachsende Bewusstsein für den Nutzen einer praxisbezogenen Reflexion im Hinblick auf strategisches (Projekt-)Lernen offenbaren.

Nach dem kurzen Überblick über den aktuellen Forschungsstand soll nun auf den Begriff Team eingegangen werden. Da das Team eine Sonderform der Gruppe[19] ist, wird zunächst dieses Phänomen erläutert. Die Kleingruppenforschung definiert laut den Soziologen und Psychologen Oliver König und Karl Schattenhofer[20] eine Gruppe anhand mehrerer formaler Kriterien; danach besteht eine Gruppe aus drei bis ca. 20 Mitgliedern, die persönlich miteinander kommunizieren können bzw. müssen. Das gemeinsame Projekt ist auf eine bestimmte Zeit begrenzt. Im Prozess entwickelt sich typischerweise ein Wir-Gefühl. Basis der Zusammenarbeit ist ein System von Normen und Werten, das mit der Zeit entsteht bzw. konkret miteinander ausgehandelt wird. Dieses bezieht sich auf alle Bereiche der Kommunikation und Interaktion. Außerdem entsteht ein Geflecht von Rollen, die die verschiedenen Mitglieder einnehmen. Dabei hängt es von der Größe der Gruppe, von den Qualifikationen, von Hierarchieverhältnissen, Zuständigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen ab, welche Rollen besetzt werden und wie flexibel sie gewechselt werden können.

[17] ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (Hg.), Running a Museum, a.a.O., Paris 2004, S. 136.
[18] Barry LORD, Gail Dexter LORD (Hg.), The Manual of Museum Exhibitions, Walnut Creek, Lanham, New York, Oxford 2001, S. 2.
[19] Aus sprachlich-stilistischen Gründen sind im Folgenden beide Begriffe zu finden, der Begriff "Gruppe" aber in der Regel im Sinne von "Gruppe als Team" gemeint.
[20] Oliver KÖNIG, Karl SCHATTENHOFER, Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg 2008, S. 15.

Zu diesem Thema befinden sich in diversen Publikationen verschiedene Modelle mitsamt Beschreibungen von Stärken und Schwächen oder Ausführungen im Hinblick auf die Zusammenstellung eines „idealen Teams"[21]. Da nicht jede Gruppe ein Team ist, aber jedes Team eine Gruppe, erläutern Oliver König und Karl Schattenhofer weiterhin: „Der Begriff Team ist eine Sammelbezeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dazu hat das Team einen gewissen Handlungsspielraum, in dem es die Belange, die mit der Aufgabe verbunden sind, selbst planen, entscheiden und ausführen kann."[22] Seit dem 19. Jahrhundert werde diese Vokabel genutzt, „um Gruppen von Menschen zu bezeichnen, die in Sport, Politik oder Arbeitswelt zusammenarbeiten bzw. mit anderen im Wettbewerb stehen"[23], formuliert Michael Pohl.

Charakteristisch für Teamarbeit ist also, dass eine Aufgabe mit hohem Maß an Selbstorganisation erfüllt werden muss. Das dabei entstehende soziale Gefüge entwickelt eine ganz spezifische Dynamik und prägt das Verhalten der Mitglieder. So steht auch in dieser Arbeit nicht das *Was* der Zusammenarbeit im Mittelpunkt, sondern vor allem das *Wie*. Ziel der Untersuchung ist, den Teammitgliedern inklusive der Teamleitung durch vielschichtige Reflexion die Möglichkeit zu geben, die Gruppe und ihre Dynamik wahrnehmen, verstehen und schließlich auch konstruktiv mitgestalten zu können. Folgende Ausführungen von Oliver König und Karl Schattenhofer verdeutlichen die Ansätze meiner Forschung zur Synergie der Teamarbeit:

> Eine Gruppe wird nur dann leistungsfähig sein, wenn sie die individuellen Stärken entdeckt, zulässt und nutzt, statt den Einzelnen zu vereinnahmen oder den kleinsten gemeinsamen Nenner zu suchen. Die Chance der Gruppe [...] ist die Synergie, die sich aus dem Zusammenwirken von mehreren Persönlichkeiten (und nicht nur Personen) ergibt. Die Synergie entsteht aus Wertvorstellungen, zu denen Offenheit, Freiheit, Gleichwertigkeit, Wertschätzung, Eigenverantwortung, Risikobereitschaft und Selbststeuerung zu zählen sind, verbunden mit dem Bewusstsein der eigenen Bedürfnisse und den Interessen der anderen. Was aus der Dynamik der Gruppe entsteht, ob sie befreiend oder einengend wirkt, das ist nicht von vornherein vorgezeichnet.[24]

[21] Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten, Konflikte konstruktiv lösen, Berlin 2002, S. 18.
[22] Oliver KÖNIG, Karl SCHATTENHOFER, Einführung in die Gruppendynamik, a.a.O., S. 18.
[23] Vgl. Michael POHL, Jürgen WITT, Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, a.a.O., S. 17.
[24] Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch, Weinheim 2000 (7. vollständig überarbeitete Auflage), S. 5.

In der Museologie ist bezeichnend, dass AkteurInnen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten: die Ausstellung. Dabei können die individuellen und fachlichen Herangehensweisen oder Kommunikationsstrategien von KuratorInnen, WissenschaftlerInnen, VermittlerInnen und GestalterInnen extrem divergent sein. Neben der inhaltlichen Diskussion kommen andere Aspekte wie persönliche Erwartungen, zwischenmenschliche Belange oder das Reflektieren systemischer Bedingungen oft zu kurz. Anliegen dieser Master Thesis ist es, sowohl individuelle Voraussetzungen und Bedürfnisse wie auch die ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten der Prozessdynamik von gemeinschaftlich arbeitenden Teams in den Fokus zu rücken. Denn nur, wenn die Teammitglieder (sich) selbst bewusst handeln, können die Vorteile einer gemeinschaftlichen Arbeitsweise genutzt werden.

Da in meiner Untersuchung die ganzheitliche Betrachtung des Menschen in seiner Arbeits- und Lernwelt (Ausstellungen konzipieren und realisieren) im Mittelpunkt steht, gebe ich im ersten Kapitel eine *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI)* von Ruth Cohn. Sie hat nicht nur Überlegungen zur Balance zwischen *Ich, Wir* und *Thema* im *Umfeld* erarbeitet, sondern liefert auch viele praxisorientierte Strategien, beispielsweise zur Kommunikation in Teams.[25]

Anschließend gehe ich auf die Teammitglieder selbst ein. Anhand von Rollenmodellen wird im Kapitel 1.2 *Das Ich im Team* deutlich, dass die Vielfalt im Team Herausforderung, aber gleichzeitig auch einen Gewinn für die Gruppe bedeuten kann.

Das Kapitel 1.3 *Phasen der Teamarbeit* handelt von der Team-Dynamik, ihren Höhen und Tiefen. Sie kann nicht ausgeklammert, sondern sollte möglichst reflektierend durchlaufen werden. Nur dadurch können Störungen und Krisen als wesentliche und notwendige Schritte auf dem Weg zur Produktivität wirksam werden. Als Basis dient das erweiterte Tuckman-Modell bei Stahl[26].

Die anspruchsvolle Kombination der Aufgaben als LotsIn, ModeratorIn, Konfliktthebamme, NotarIn und ZeremonienmeisterIn verdeutlicht das Kapitel 1.4 *Teambegleitung.* Dieses Thema ist einerseits für alle Gruppenmitglieder erhellend, weil es den jeweiligen Prozess in den unterschiedlichen Phasen noch einmal aus der Leitungs-Perspektive verdeutlicht. Andererseits spiegelt es auch für die Leitung selber wider, welche Strategien außerhalb von Projektmanagement oder kuratorischer Position das Team unterstützen können.

Im Zentrum von Kapitel 1.5 steht *(Meta-)Kommunikation* mit ihren vielfältigen Funktionen in der inhaltlichen Diskussion, zur persönlichen Artikulation und im Teambuilding, wobei Feedback, Evaluation und Reflexion wesentliche Rollen spielen. Unterschiedlichste Werkzeuge der

[25] Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. Leben rund ums Dreieck, Weinheim, Basel 2001.
[26] Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Weinheim, Basel 2007.

Verständigung werden in diesem Kapitel in Bezug auf ihre Effektivität untersucht. Bei vielen Projekten sind Krisen bedeutende Dreh- und Angelpunkte, an denen sich Erfolg oder Scheitern festmachen.

Das Kapitel 1.6 *Konfliktkultur* sammelt Störungsquellen und beleuchtet den Umgang mit und Sichtweisen auf Kontroversen, die in jedem Teamprozess auftreten (müssen).

Anschließend folgt der Praxisteil, in dem ein Blick hinter die Kulissen zweier Ausstellungsprojekte geworfen wird. Dies ermöglichen Einzel- und Gruppengespräche mit den Projektbeteiligten der Sonderausstellungen „HELDEN. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen" im LWL-Industriemuseum Henrichshütte Hattingen und „AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen" im LWL-Museum für Archäologie – Westfälisches Landesmuseum Herne. Rückblickend erfrage ich eine individuelle Beurteilung der Teammitglieder zu allen Faktoren der TZI (*Thema, Ich, Team* und *Umfeld*). Zusätzlich wird reflektiert, wodurch Ungleichgewichte zwischen Thema, Person, Team und Umfeld ausgelöst wurden und welche alternativen Balance-Strategien es vielleicht gegeben hätte.

1 Theorie: Aspekte und Modelle von Teamarbeit

Phänomene zu erfassen gelingt, indem man nach Gesetzmäßigkeiten Ausschau hält, Prozesse beschreibt, Bedingungen vergleicht und komplexe Vorgänge vereinfacht. Genauso funktionieren die Modelle, die ich für diese Arbeit aus der umfangreichen Team-Literatur – zumeist aus wirtschaftlichen, psychologischen oder pädagogischen Zusammenhängen – extrahiert habe. Bei der Auswahl und Zusammenfassung begleiteten mich drei Triebfedern:

- der Ehrgeiz, Prozesshaftes mitsamt individueller Erfahrungswelten fest zu halten, dabei in scheinbar Unvergleichbarem nach wiederkehrenden Strukturen zu suchen,
- die Herausforderung, vernetzte Phänomene in Ausschnitten zu erforschen, ohne die Gesamtheit aus dem Blick zu verlieren sowie
- der Anspruch, die Nützlichkeit und Anwendbarkeit für die Ausstellungspraxis mitzudenken.

Im zweiten Teil überprüfe ich die Alltagstauglichkeit der beschriebenen Modelle, so dass Theorie und Praxis aufeinander bezogen werden. Sämtliche Modelle erheben nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit. Ich biete sie als Betrachtungsweisen, als mögliche Denksysteme und Handlungsräume an, die bei den Schritten des nächsten Prozesses vielleicht eine dynamische Balance erleichtern.

1.1 Die dynamische Balance im Teamprozess: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion

Aus den vielen unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Teamprozessen habe ich als Basis meiner Herangehensweise die Themenzentrierte Interaktion (TZI)[27] ausgewählt. Dieses Konzept ist eine praxisorientierte Methode für die Arbeit in Gruppen und wurde von Ruth Cohn in den 1950er-Jahren entwickelt. Die Psychologin und Psychoanalytikerin stellt dabei soziales Lernen und die persönliche Entwicklung in den Mittelpunkt[28] – im Gegensatz zu anderen Modellen, die lediglich als

[27] Die Auswahlkriterien für TZI waren unter anderem ihr ganzheitlicher Ansatz. Dieser kann sowohl von der Leitung als auch von allen anderen Teammitgliedern praktiziert werden. Da Ausstellungsmachen ein dynamischer Prozess ist, bewerte ich das in diesem Modell formulierte „dynamische Ausbalancieren" als sehr adäquat. Das simpel anmutende Modell hat die Eigenschaft, dass es auch auf komplexe Zusammenhänge übertragbar ist. Zusätzlich sind Konflikte, die in jedem Prozess vorkommen, als ernst zu nehmende Störungen ausdrücklich integriert. Das TZI-Modell begrüßt außerdem die Verschiedenheit von Menschen und integriert Sach- und Beziehungsebene. Cornelia Löhmer formuliert den „Machbarkeitsansatz" treffend: TZI sei ein „Wachwerden für die Möglichkeiten der Veränderungen in der Gegenwart." (Vgl. Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, Stuttgart 2006, S. 18.)

[28] Vgl. Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. a.a.O., 2001.

ökonomisierende Effizienz- und Effektivitätsinstrumente[29] dienen. TZI betrachtet eine dynamische Balance der vier Faktoren *Mensch (Ich)*, *Team*, (*Wir*) *Thema* und *Umfeld*[30]. Eine weitere Eigenart der TZI ist, dass sie nicht vom Management Top-down verordnet oder durchgesetzt werden kann. Da alle Projektbeteiligten selbst zu den Einflussfaktoren zählen, können die Individuen nicht übergangen werden. Jede und jeder kann bzw. sollte sich laut Ruth Cohn sich-selbst-bewusst und eigenverantwortlich einbringen. Die TZI ist einerseits als Diagnose-Instrument für eine Projektleitung hilfreich, wenn sie zum Beispiel fragt: Warum ist die Gruppe weniger leistungsfähig? Worin sind Blockaden im Arbeits- und Teamprozess begründet? Andererseits ist sie auch für die Projektbeteiligten selbst eine gute Erinnerung daran, in welchen differenzierten Beziehungen, Abhängigkeiten, aber auch Möglichkeiten Teamarbeit stattfindet.

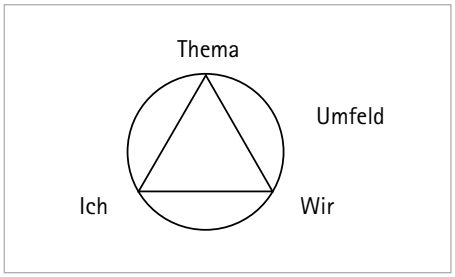


Abb. 1: Dynamische Balance im TZI-Vierfaktorenmodell[31]

Die TZI verdeutlicht, dass nicht nur das Gruppenziel (*Thema*) im Vordergrund steht, hier das Ausstellungsprojekt bzw. die inhaltlich-gestalterische Arbeit mit Themenfindung, Objekt-Recherche, Gestaltungsentwürfen, Katalogbeiträgen, Vermittlungskonzept oder Entwicklung des Veranstaltungsprogramms. Vielmehr müssen verstärkt auch drei andere wesentliche Aspekte berücksichtigt werden, nämlich erstens die jeweiligen Teammitglieder als Individuen (*Ich*), zweitens die Gruppe als Team (*Wir*) sowie drittens die Einbettung in den Gesamtzusammenhang (*Umfeld)*. Das Umfeld beinhaltet sämtliche Rahmenbedingungen für das Projekt. Bei Ausstellungsprojekten sind das beispielsweise Auftraggeber, Standort, räumliche Bedingungen bezüglich Sicherheit oder Klima, Budget, Zeitplan, die politische, soziale und wirtschaftliche Situation der Gesellschaft wie auch der Institution, Hierarchien innerhalb Arbeitsstrukturen, Leihverkehrstandards, Konkurrenzveranstaltungen oder der aktuelle Forschungsstand.

[29] Zu ökonomisierenden Methoden zähle ich beispielsweise das Projektmanagement-Instrumentarium. Die drei Eckpfeiler des Projektmanagement (PM) heißen Qualität, Termine und Kosten. Diese Begriffe verdeutlichen, dass PM vor allem Projektorganisation, also Termin- und Ablaufplanung mitsamt Ressourceneinsatz, behandelt. Die PM-Methode legt ihren Schwerpunkt auf Führungsaufgaben, wobei die Teammitglieder mit ihren individuellen Bedürfnissen oder zwischenmenschlichen Dynamiken weniger thematisiert werden.
[30] Bei Ruth Cohn und vielen anderen TZI-Publikationen wird dieser Wirkfaktor auch *Globe* genannt.
[31] Vgl. Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, a.a.O., S. 58.

Mir geht es bei den Teamprozess-Analysen und Interview-Fragestellungen um eine ganzheitliche Betrachtungsweise der mitgestaltenden Personen, bzw. Persönlichkeiten. Zusätzlich werden die Dynamik und Qualität von Teamprozessen mitsamt Anforderungen an die Leitung untersucht. Aus Ruth Cohns umfangreichen Ausführungen zur TZI für ein humanes Leben, Arbeiten und Lernen in einer werteorientierten Welt[32] werde ich die Elemente extrahieren, die meine multiperspektivische Herangehensweise verdeutlichen und substantielle Praxis-Bezüge für Gruppenarbeit beinhalten. Um mich gegen eine Perspektive abzugrenzen, die Teamarbeit-Methoden nur zu einer ökonomischeren (Aus-)Nutzung von ArbeitnehmerInnen anwendet, liegt in meiner Arbeit der Fokus auf einer ganzheitlichen Entwicklungsfähigkeit der beteiligten Menschen. Dabei erforsche ich nicht nur organisatorische Strukturen, sondern auch die komplexen Bezüge zwischen Kopf, Herz und Hand oder – auf anderer Ebene – zwischen allen an der Interaktion Beteiligten, dem Thema und dem System. TZI kritisiert den Ansatz, dass „nur die so genannten objektiven Wahrnehmungen glaubwürdig seinen und messbare Relevanz hätten."[33] Vielmehr sei genau der Zusammenklang zwischen Objektivem und Subjektivem wesentlich, der auch die äußere und innere Realität aufeinander abzustimmen hat. Rein sachorientierten Fragen „Wie lautet unser Auftrag? Was ist unser Lernziel?" gesellen die subjektive Fragestellungen hinzu: „Was bedeutet dir dieser Auftrag, dieses Lernanliegen? Was geht er jeden Beteiligten persönlich an?"[34]

1.1.1 Die Axiome

Eine äußerst konstruktive Eigenschaft der TZI ist, dass dieses Konzept niemals Konzept bleibt, sondern immer zum Handeln führt. Dazu gibt es drei grundlegende miteinander in Beziehung stehende Fragestellungen, die „Axiome", die sich nicht nur auf persönliche Entscheidungen oder Teamarbeit, sondern auch auf die jeweiligen Kontexte von der Institution bis hin zur Gesellschaft beziehen (müssen). Ruth Cohn formulierte diese Grundsätze und ergänzte oder kommentierte sie anschließend immer wieder. Aus verschiedenen Quellen wählte ich die Version von Barbara Langmaack aus. In ihren zusätzlichen Ausführungen werden vor allem die konkreten Anwendungen auf die Teamarbeit deutlich.[35]

[32] Vgl. Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. a.a.O., S. 13.
[33] Ebenda, S. 25. Mit dieser Äußerung grenzt Barbara Langmaack die TZI vom positivistischen Wissenschaftsansatz ab.
[34] Ebenda, S. 25.
[35] Ausführungen zu den Axiomen finden sich ebenfalls in: Ruth COHN, Christina TERFURTH (Hg.), Lebendiges Lernen. TZI macht Schule, Stuttgart 1993, S. 344; Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt. a.a.O., S. 94–95; Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, a.a.O., S. 34–39.

1.1.1a Autonomie (Existenziell-anthropologisches Axiom)

„Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst ist."[36]

Hier wird die Ganzheitlichkeit des menschlichen Seins angesprochen mitsamt physischen, emotionalen und intellektuellen Bedürfnissen und Erfahrungen, die untrennbar miteinander verknüpft sind. Ebenso klingen hier auch die Beziehungswelten an, in denen der Mensch sich bewegt: Partnerschaft, Familie, Berufswelt, Gesellschaft.

1.1.1b Werschätzung (Ethisch-soziales Axiom)

„Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend."[37]

Der Bezug zur geschichtlichen Situation ist bei diesem Axiom unübersehbar. Politische und wirtschaftliche Aktivitäten wie auch die Vermittlung von Inhalten einer Ausstellung erfordern eine werteorientierte Herangehensweise. Konkret bedeutet dieser Grundsatz für die Teamarbeit zum Beispiel gegenseitige Achtung, die sich in einer wertschätzenden Kommunikation bezüglich Meinungsunterschieden oder Zieldifferenzen ausdrückt.

1.1.1c Grenzen erweitern (Pragmatisch-politisches Axiom)

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich!"[38]

Jeder Situation sind Grenzen gesetzt. Dieses Axiom möchte jedoch den Blick lenken auf die Möglichkeit von Wandel und Veränderung an jeder Stelle der – manchmal auch nur scheinbaren – Grenzgebiete. Hier wird jeder und jedem die Forderung entgegengesetzt, Verantwortung zu übernehmen und Prozesse oder Verhältnisse selbst zu gestalten.

[36] Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. a.a.O., S. 42.
[37] Ebenda, S. 43.
[38] Ebenda, S. 44.

In der (Ausstellungs-)Praxis wirken sich die Axiome mit folgenden Merkmalen aus[39]:

- Zwischen der Arbeit an den Ausstellungsinhalten, den Gruppeninteraktionen und jedem einzelnen Teammitglied wird Wert auf eine *Gleichrangigkeit* oder auch *Balance* gelegt. Konkret bedeutet es beispielsweise, dass persönliche Bedürfnisse ebenso gut geäußert werden können wie neue Objektvorschläge für die Ausstellung oder der Wunsch nach einem zusätzlichen Team-Meeting.
- Das *Umfeld* der Gruppe und die Umfelder der Mitglieder werden ebenfalls beachtet und mit einbezogen. Dazu gehört es unter anderem, institutionelle Entscheidungswege zu kennen und dementsprechend zu beachten. Ebenso hat jedes Teammitglied seinen ganz individuellen Globe, bestehend aus Familienleben, Freizeitaktivitäten und gesellschaftlichem Engagement.
- Die *Teamleitung* behält die dynamische Balance im Blick. Sie wird versuchen, die fachliche und soziale Kompetenz der Mitglieder zu fördern, wird Störungen Raum geben und die gesamte Gruppe mit den Begrenzungen und Möglichkeiten unterstützen, den gemeinsamen Weg zur Ausstellung konstruktiv zu gestalten.
- *Respekt und Wertschätzung* sind grundlegende Qualitäten des Miteinanders. Dabei werden Andersartigkeit sowie Vielfalt der Meinungen, Erfahrungen, Forschungsergebnisse, Arbeits- und Darstellungsweisen als Schatz angesehen, aus denen die Gruppe und einzelne Teammitglieder schöpfen können.
- *Selbstbestimmung und Einschränkung* werden als Kraftfeld verstanden und genutzt. Die Herausforderung liegt in der Möglichkeit, die Aufgaben mit einer persönlichen Herangehensweise zu lösen, jedoch dabei die Grenzen bzw. Ziele der Gesamtheit und Gemeinschaft nicht aus dem Blick zu verlieren. So sind bei aller individuellen Begeisterung für ein spezielles Objekt z.B. die restauratorischen, klima- und sicherheitstechnischen Bedingungen zu beachten. Außerdem ist im Team zu diskutieren, ob es im Storyboard und für die Gesamtaussage der Ausstellung unersetzbar wichtig ist.

[39] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 95–96.

1.1.2 Die Postulate

Während die Axiome eher die Grundwerte der TZI beschreiben, formuliert Ruth Cohn zusätzlich zwei sogenannte Postulate als Verhaltensregeln in der Gruppenarbeit. Diese Gebote enthalten die Aufforderung, die Auswirkungen des eigenen Handelns selbst immer wieder zu überprüfen.

1.1.2a Das erste Postulat lautet:

„Sei dein eigener Chairman/Chairwoman, sei die Chairperson deiner selbst. Mache dir deine innere und äußere Wirklichkeit bewußt. Benutze deine Sinne, Gefühle, gedanklichen Fähigkeiten und entscheide dich verantwortlich von deiner eigenen Perspektive her."[40]

Ruth Cohn führt in ihrem Buch „Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion" (1976) die Aspekte dieses ersten Postulats der Selbstverantwortung folgendermaßen aus:

> Höre auf deine inneren Stimmen – deine verschiedenen Bedürfnisse, Wünsche, Motivationen und Ideen. Gebrauche alle deine Sinne [...]. Gebrauche deinen Geist, dein Wissen, deine Urteilskraft, deine Verantwortung, deine Denkfähigkeit. Wäge deine Entscheidungen sorgfältig ab. Niemand kann dir deine Entscheidungen abnehmen. [...] Wir müssen uns untereinander klar aussprechen können und einander sorgfältig zuhören, denn dies ist unsere einzige Brücke von Insel zu Insel.[41]

Dabei wird deutlich, dass weder vom puren Individualismus noch vom Kollektivismus ausgegangen wird, sondern dass die/der Einzelne im System der Gemeinschaft und der Welt interagiert und (selbst-)bewusst handeln muss. Nur indem ich mich und meine Umwelt mit den jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen wahrnehme, sind persönliche, team- oder themenbezogene wie auch gesellschaftliche Veränderungen möglich.

1.1.2b Das zweite Postulat lautet:

„Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang. Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen; ohne ihre Lösung wird Wachstum verhindert oder erschwert."[42]

Wenn wir Erfahrungen aus der Praxis einbinden, lässt sich der Satz umformulieren: Störungen nehmen sich den Vorrang. Genau darauf bezieht sich das Postulat, indem es vorschlägt, gespürtes Ungleichgewicht oder Widerstände im gemeinsamen Arbeitsprozess zu kommunizieren, zu

[40] Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, a.a.O., S. 40.
[41] Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI, a.a.O., S. 135.
[42] Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, a.a.O., S. 46.

erforschen und konstruktiv zu nutzen. „Das Nichtbeachten von Störungen hat oft schwerwiegende Folgen und führt im schlimmsten Fall zu Explosionen am ungeeigneten Ort zu ungeeigneter Zeit, abgesehen davon, dass es Menschen demotiviert und krank macht"[43] formuliert Barbara Langmaack. Auf die unterschiedlichsten Störfaktoren werde ich gesondert im Kapitel Konfliktkultur eingehen. Ruth Cohn schlägt vor, Störungen als Botschaften zu verstehen. Sie erzählen – meist verschlüsselt – etwas vom Prozess, von den Individuen, dem Team, Inhalten oder der Leitung. Dafür ist die Anfangsphase Ausschlag gebend. Im Teamprozess werden solche Störungen zu Beginn noch nicht offen ausgefochten, doch die Art des Umgangs mit Konflikten wird bereits in den ersten gemeinsamen Stunden offiziell oder inoffiziell festgelegt (siehe Kapitel „Phasen der Teamarbeit"). Eine offene wertschätzende Atmosphäre direkt am Beginn sorgt dafür, dass Kritik oder Auseinandersetzung später fruchtbar genutzt werden.

Auf der Basis der vorgestellten Axiome und Postulate verfasst Ruth Cohn Gesprächsregeln für eine lebendige Kommunikation, auf die ich im Kapitel *(Meta-)Kommunikation* detailliert eingehen werde.

1.1.3 Zusammenfassung und Anwendung auf Ausstellungsprojekte

Im Resümee ist TZI eine Art Denkmodell, das Lern- und Veränderungsprozesse in Gruppen unterstützen kann:

- Schwierige Situationen oder Entwicklungen können mit TZI ganzheitlich wahrgenommen, verstanden, formuliert und möglichst auch im Hinblick auf das Ideal der dynamischen Balance bearbeitet werden.
- Weder Einzelpersonen als alleinige „Sündenböcke" noch ausschließlich „die Verhältnisse" können für (Krisen-)Situationen verantwortlich gemacht werden.
- Kommunikation ist in der TZI nicht nur Handwerkszeug zum fachlichen oder persönlichen Austausch, sondern beinhaltet immer die Herausforderung und Möglichkeit der eigenen Positionierung und konstruktiver Verhandlung von Unausgewogenheiten im Kraftfeld von Person, Team, Thema und Umfeld.
- Lösungen, die im Geiste von TZI gefunden werden, sind realistisch, umweltbezogen und zukunftsorientiert. Und: Alle Beteiligten stehen hinter ihnen und engagieren sich, sie umzusetzen.
- Arbeitsgruppen innerhalb der TZI werden den Weg zum Ziel so gestalten, dass sie persönliche, soziale und sachliche Anliegen gleichwertig berücksichtigen.[44]

[43] Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI, a.a.O., S. 152.
[44] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 89.

Nach der Charakterisierung der TZI geht es nun darum, wie diese in Prozesse im Rahmen von Ausstellungsprojekten integriert werden kann. Hierzu benenne ich die Faktoren im TZI-Modell folgendermaßen um:

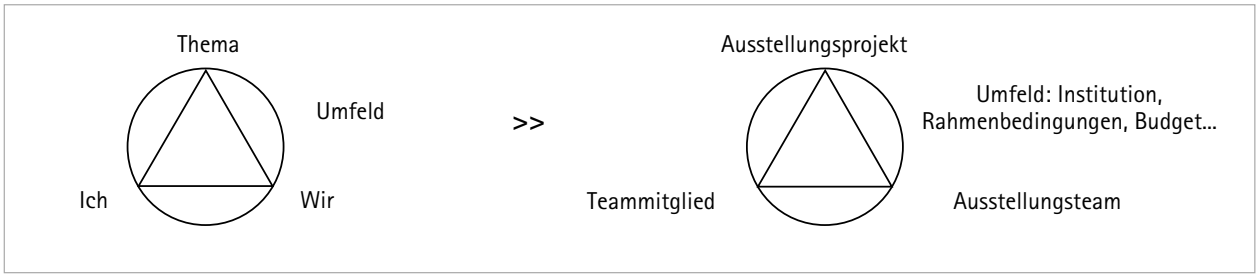


Abb. 2: Die TZI-Faktoren in der Ausstellungspraxis

Das gemeinsame Anliegen (*Thema*) ist in unserem Fall das Ausstellungsprojekt. Als weitere Faktoren wirken sich das Verhalten und die Persönlichkeit des Teammitgliedes (*Ich*) aus. Im Ausstellungsteam (*Wir*) gibt es Interaktionen auf zwischenmenschlichen bis hin zu fachlichen Ebenen. Im Laufe des Prozesses entstehen eine spezifische Gruppenkultur und Prozessdynamik. Schließlich ist auch das *Umfeld* sehr bestimmend für das Ausstellungsprojekt, sei es in Bezug auf ökonomische, technologische, rechtliche oder strukturelle Aspekte. So wird das gleiche Ausstellungsprojekt in unterschiedlichen Institutionen wie z.B. einem städtischen Museum, einem Museum des Landschaftsverbands oder einem Ausstellungshaus, das sich ausschließlich aus Drittmitteln finanziert, jeweils mit anderen Möglichkeiten und Grenzen umgehen müssen.

Um ein Ausstellungsprojekt vor dem Hintergrund von TZI durchzuführen, benötigt es allerdings zwei wesentliche Einflussgrößen: Zeit sowie Kenntnisse bzw. Erfahrungen mit dieser Art der Gruppenarbeit, vor allem auf Seiten der Projektleitung. Bislang werden Zeitpläne meist nach organisatorischen Kriterien aufgestellt. Maßgeblich ist eine Rückwärtsrechnung vom Tag der Eröffnung der Ausstellung. Selten wird dabei Zeit für Teambuilding-Maßnahmen einberechnet. Die zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen einer gemeinsamen Zielsetzung und der methodischen Vorgehensweise, der Entwicklung einer Kommunikations- und Krisenkultur, der Aufgabenklärung und des Schnittstellenabgleichs werden oft unterschätzt. Schließlich scheint die Reflexion von gruppenspezifischen Prozessen lieber „präventiv" ausgeblendet zu werden, als dass ihr Zeit und Energie gewidmet wird, bevor es zu einer – das Projekt gefährdenden – Eskalation kommt. Gegen Ende der Ausstellungsprojekte wird dann meist nach dem Ausstellungsbeginn auch die Teamarbeit in der vorigen Form nicht mehr weitergeführt.

Eine Projekt-Retrospektive oder rückblickende Reflexion mit erweitertem Wissensmanagement[45] findet selten statt. Ein systematischer Projektabschluss hätte dabei folgende Ziele: die Archivierung aller für das Projekt wichtigen Unterlagen, eine allgemeine Verfügbarmachung erarbeiteter Daten, Modelle und anderer Planungsgrundlagen, die betriebwirtschaftliche Auswertung, die Aufbereitung der Unterlagen für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, die Analyse der Projektabwicklung, das Schließen des Projektkontos sowie die Entlastung von Projektleiter und -team.[46] Die Din-Normenreihe definiert für das Projektmanagement im Bereich Projektwirtschaft:

- den Projektabschlussbericht als die „zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte"; sie präzisiert darüber hinaus
- die Projektdokumentation als die „Zusammenstellung ausgewählter wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projektes."[47]

Zur realen Umsetzung dieser Normen findet sich im Anhang eine Stellungnahme mit den konkreten Inhalten des Projektabschlussberichtes in der Ausstellungspraxis. Die bislang wenig genutzte Retrospektive liegt einerseits an dem Faktor Zeit bzw. Budget wie andererseits an den Beschäftigungsstrukturen, in denen für das jeweilige Projekt engagierte Freiberufliche oder Volontäre/innen, deren Vertrag ausgelaufen ist, üblicherweise nicht mehr in eine anschließende Evaluationsphase eingebunden sind.[48] Auch im museumspädagogischen Magazin Spielbein Standbein wird diese Problematik erörtert:

> In sehr vielen Kultureinrichtungen, wie auch Kulturvereinen und -verbänden ersetzen aber Projekte die langfristige Arbeit. Das bedeutet für die befristet beschäftigten Mitarbeiter, dass sie noch während der Laufzeit eines Vorhabens sich eigentlich schon wieder für die nächste – zumeist befristete – Stelle bewerben müssen. Niemand kann befristet beschäftigten Mitarbeitern verdenken, wenn sie, bevor das Projekt zu Ende ist, einen neuen Arbeitsplatz antreten, denn schließlich müssen sie ihren Lebensunterhalt verdienen. Darunter leidet oft die Auswertung der befristeten Vorhaben. Ferner gilt es für Museen, wie auch andere Institutionen, die mit befristet beschäftigten Mitarbeitern zusammenarbeiten, dass der Wissenstransfer schwer ist. Erfahrungen müssen von immer neuen Mitarbeitern immer wieder neu gesammelt werden. Das ist hinderlich für die Entwicklung einer Institution.[49]

[45] Erweitertes Wissensmanagement bezieht sich hier auf alle Bereiche der TZI-Balance und dient als Erfahrungsschatz zur Optimierung der nächsten Teamprojekte. Erfolgreiche Best Practice Beispiele für die Ausstellungspraxis mit eventuellen Standards oder digitalen Tools sind nicht bekannt.
[46] Vgl. Armin KLEIN, Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden 2008, S. 237–239.
[47] Armin KLEIN, Projektmanagement für Kulturmanager, a.a.O., S. 245.
[48] Vgl. auch Armin KLEIN, Projektmanagement für Kulturmanager, a.a.O., S. 237.
[49] BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V., Standbein Spielbein, 86, Freie Mitarbeit – das prekäre Paradies, Hamburg 2010, S. 5.

1.2 Das Ich im Team: Teamzusammensetzung, Rollenmodelle und der Faktor Vertrauen

Mit diesem Kapitel begeben wir uns an die Schnittstelle zwischen *Ich* und *Team*. Von selbst versteht sich, dass Team-Kompetenz vor allem durch die Fähigkeiten der Mitglieder begründet wird. Die Motivation der Einzelnen und damit auch die Produktivität des Teams steigen exponentiell an, wenn die Präferenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten den jeweiligen Qualifikationen, dem Typ bzw. der bevorzugten Rolle entsprechen. Dabei haben individuelle Stärken und Schwächen eine besondere Bedeutung. Um diese im Rahmen einer Persönlichkeitsanalyse abzufragen, ist weder in dieser Arbeit noch in der Ausstellungspraxis Raum, Zeit und Energie vorhanden. Jedoch gibt es zwei Teamrollen-Modelle, die in dieser Master Thesis vorgestellt werden und die Verhaltensstile in Bezug auf Arbeitsteilung, Kommunikation und auch Konfliktkultur sichtbar machen können. Elementar ist, dass diese Art von Zuschreibung oder Einteilung nie den Anspruch erhebt, vollständig und dauerhaft gültig zu sein. Persönlichkeit und Rolle sollten deutlich getrennt werden. Erfahrungsgemäß allerdings liegen jedem Menschen bestimmte Kombinationen von Verhalten, Werten und Fähigkeiten eher als andere.

Je heterogener ein Team ist, desto wichtiger ist wiederum, die positiven Seiten der Verschiedenheit zu thematisieren. In Ausstellungsprojekten muss durch die Beteiligung von Menschen mit unterschiedlichsten Professionen und Erfahrungen eine differente Gruppe intensiv zusammen arbeiten. Das kann viel Konfliktpotenzial beinhalten. Um jedoch einer Lagerbildung oder Schwarz-weißmalerei des Ausstellungsteams in Bezug auf die Berufsgruppen entgegen zu wirken (Kuratoren gegen Museumspädagogen gegen Gestalter[50]), bieten sich zwei unterschiedlich ausdifferenzierte Modelle an:

1) Die acht Arbeitsfunktionen im Rahmen des Team Management Systems (TMS) nach Charles Margerison und Dick McCann: Beraten, Innovieren, Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen und Stabilisieren (mit dem zusätzlichen Faktor Verbinden).[51]
2) Vier Teamrollen nach Udo Haeske: SammlerIn, KreativeR, MacherIn und KontrolleurIn[52]

[50] Vgl. Tagungsthema und Veröffentlichung: Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck, a.a.O. Die hier genutzten Modelle dienen dazu, probeweise das Kriterium Profession durch neue Attribute wie berufsübergreifende Tätigkeiten oder Teamrollen zu ersetzen.
[51] Vgl. Marc TSCHEUSCHNER, Hartmut WAGNER, TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam. Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann, Offenbach 2008, S. 30. Dieser vielseitige Ansatz für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung wurde in den 80er-Jahren entwickelt.
[52] Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12.

Abweichend von psychologischen Instrumenten wie dem Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI®)[53], dem Herrmann-Dominanz-Instrument (H.D.I.®)[54] oder dem DISG-Persönlichkeits-Profil®[55] geht es in diesen beiden ausgewählten Modellen um die Verbindung von individuellen Fähigkeiten mit den Aufgaben innerhalb des Teams. Um im TZI-Vokabular zu sprechen, bezieht sich die Analyse immer auf die Vernetzung der *Person* mit *Thema*, *Team* und *Umfeld*.

[53] Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI®) basiert auf der Typentheorie von Carl Gustav Jung. Katherine Briggs und ihre Tochter Isabel Myers entwickelten nach der Forschung mit Lerntypen und Konfliktverhalten seit 1923 das Modell, das individuelle Neigungen bzw. Präferenzen in Bezug auf das Verhalten in Prozessen bestimmt. Vier Grundtypen werden nach der Beantwortung von Fragebögen differenziert, so dass sich insgesamt 16 verschiedene Typen ergeben. Ein Vierbuchstabencode erfolgt nach der Einordnung auf den Skalen Wahrnehmen, Entscheiden, Energiequelle und Lebensstil. Vgl. Martina SCHIMMEL-SCHLOO, Lothar J. SEIWERT, Hardy WAGNER (Hg.), PersönlichkeitsModelle, Offenbach 2002, S. 215–229.

[54] Das Herrmann-Dominanz-Instrument (H.D.I.®) ist die deutsche Version des Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI). Anhand eines Fragebogens mit 120 Fragen wird eine Analyse in Bezug auf Denk- und Lernstile erstellt. Das Modell gründet auf den Ergebnissen der Hirnforschung und wurde in den 70er-Jahren von Ned Herrmann (damals Leiter der Führungskräfteschulung bei General Electric, USA) entwickelt. Vgl. Martina SCHIMMEL-SCHLOO, Lothar J. SEIWERT, Hardy WAGNER (Hg.), PersönlichkeitsModelle, Offenbach 2002, S. 131–152.

[55] Das DISG-Persönlichkeits-Profil® (entstanden aus Forschungen der Amerikaner John G. Geier und William M. Marston) beschreibt und kategorisiert das menschliche Verhalten in konkreten Situationen und untersucht Motive für spezifische Handlungen. Dabei werden vier grundlegende Verhaltensstile definiert: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Diese wiederum werden in 15 beobachtbare Verhaltensweisen (DISG®-Typen) unterteilt und mit Begriffen wie Entwickler, Förderer, Überzeuger etc. versehen. Vgl. Martina SCHIMMEL-SCHLOO, Lothar J. SEIWERT, Hardy WAGNER (Hg.), PersönlichkeitsModelle, Offenbach 2002, S. 95–111.

1.2.1 Das Modell der Arbeitsfunktionen® nach Margerison und McCann

Kriterien für die „Team Management System"-Autoren Charles Margerison und Dick McCann im Hinblick auf die Arbeitspräferenzen bilden die vier Skalen Beziehungen (extrovertiert – introvertiert), Information (praktisch – kreativ), Entscheidungen (analytisch – begründet auf Überzeugungen) und Organisation (strukturiert – flexibel).[56] So erstellen sie auf Basis empirischer Analysen von Teamprozessen das Modell der Arbeitsfunktionen sowie das Team Management Rad, aus dem sich die Teamrollen in Bezug auf Arbeitspräferenzen ergeben.[57] Nicht nur beim Teambuilding, auch bei den Herausforderungen Selbstmanagement, MitarbeiterInnenführung oder Change-Management können diese zwei Modelle als Analyse- und Maßnahmeninstrumente dienen. Im Kapitel zum Thema Teambegleitung werden die Arbeitsfunktionen noch einmal Anwendung finden.

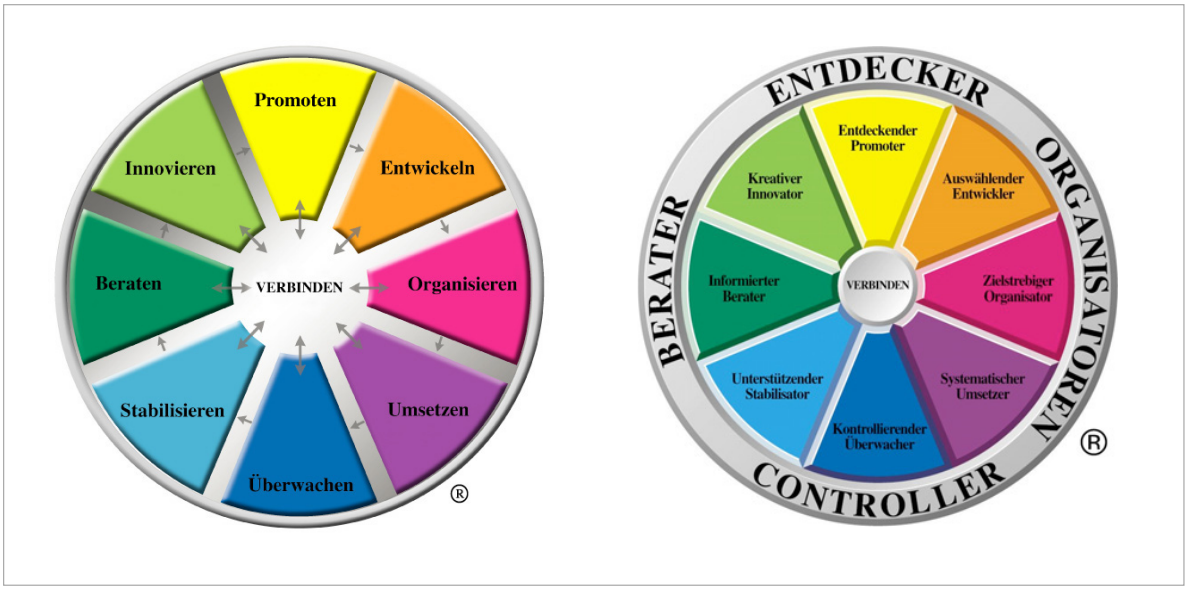


Abb. 3: Das Margerison-McCann Modell der Arbeitsfunktionen® (links) und das Margerison-McCann Team Management Rad®[58]

[56] Vgl. Marc TSCHEUSCHNER, Hartmut WAGNER, TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam, a.a.O., S. 58.
[57] Vgl. Ebenda, S. 25.
[58] Das Margerison-McCann Modell der Arbeitsfunktionen und das Margerison-McCann Team Management Rad sind geschützte Warenzeichen. Nutzung mit freundlicher Genehmigung von TMS Development International Ltd. 2010. www.tmsdi.com

1.2.2 Vier Teamrollen nach Haeske

Das stark vereinfachte Modell von Haeske hat wiederum den Vorteil, dass es sofort verständlich ist und assoziativ wirkt. Anhand der vier anschaulichen Charaktere SammlerIn, KreativeR, MacherIn und KotrolleurIn lassen sich Persönlichkeitsdispositionen wie auch Teamzusammensetzungen recht schnell fassen.[59]

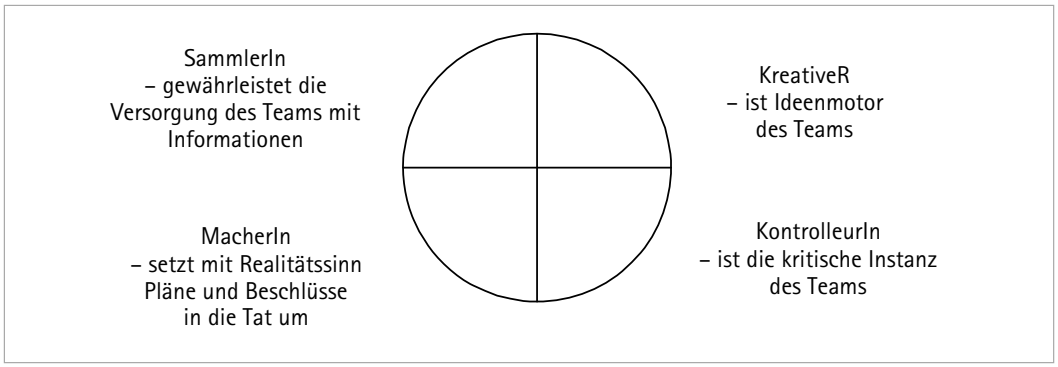


Abb. 4: Das Teamrollen-Modell nach Haeske mit den vier Ausprägungen SammlerIn, KreativeR, MacherIn und KontrolleurIn

[59] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12–14.

1.2.3 Teamrollen nach Belbin

Zusätzlich erwähnen möchte ich für eine nachfolgende Vergleichstabelle außerdem das Teamrollen-Modell nach Belbin, das als Teamanalyse-Software INTERPLACE®[60] weiter entwickelt wurde. Dr. Meredith Belbin erforschte in den 1970er-Jahren Arbeitsgruppen und definierte neun Teamrollen anhand der jeweiligen Verhaltensmuster: MacherIn, UmsetzerIn, PerfektionistIn, KoordinatorIn/-IntegratorIn, TeamarbeiterIn/MitspielerIn, WegbereiterIn/WeichenstellerIn, Neuerer/ErfinderIn, BeobachterIn, SpezialistIn.[61] Diese neun Teamrollen teilte er jeweils drei übergeordneten Ausprägungen zu: handlungs-, kommunikations- und wissensorientiert. Statt einer eindeutigen Zuordnung legte Belbin jedoch Wert darauf, in Selbst- und Fremdeinschätzungen vielmehr die Ausprägungen der Teamrollen innerhalb einer Person zu erforschen. Eine seiner wesentlichsten Erkenntnisse war, dass die Heterogenität in Persönlichkeits- und Rollentypen ein Team effektiver macht. Dieses menschbezogene Modell integriert individuelle Stärken und Schwächen. Laut Belbin ergibt sich aus Fragebogenauswertungen nach Selbsteinschätzung sogar eine Art Vorhersehbarkeit der Verhaltensweisen von Teammitgliedern. So können möglichst heterogene Teams zusammengestellt werden, die dann effizienter arbeiten als Teams, bei denen die Analyse ergibt, dass beispielsweise eine Teamrolle stark überbesetzt ist und dadurch dominiert. Haeske stellt fest: „Als Grundregel Vielfalt anzustreben ist aber deshalb von Vorteil, weil dies sicherstellt, dass sowohl breite Informationsbasis, Ideenvielfalt, kritische Reflexion und ergebnisorientiertes Arbeiten angestrebt werden."[62] Eine individuelle Teamrolle entspricht übrigens nicht notwendigerweise ihrer funktionalen oder organisatorischen Zuordnung. Da nicht alle Teamrollen gleich wichtig für Erledigung der Arbeitsaufgaben oder die Gestaltung des Teamgeistes sind, muss auch die Abwesenheit eine der neun Rollen ein Team nicht unbedingt schwächen. Aus der TZI-Perspektive betrachtet, geht es wieder viel mehr um eine Balance auch in den Werten und Verhaltensnormen der einzelnen Teammitglieder.
In Ausstellungsteams ist ja grundsätzlich eine Heterogenität von Persönlichkeiten und Professionen gegeben. Oft fehlt allerdings der Schritt, dass diese Unterschiedlichkeit auch offen thematisiert wird und dementsprechend Schwächen und Stärken akzeptiert bzw. integrativ genutzt werden können. Ein Merkmal fortgeschrittener Ausstellungs-Projektteams wäre beispielsweise, dass je nach Situation und Prozessphase die Rollen von unterschiedlichen Personen eingenommen werden, je nach dem, wo gerade ein Bedarf besteht.

[60] Vgl. Martina SCHIMMEL-SCHLOO, Lothar J. SEIWERT, Hardy WAGNER (Hg.), PersönlichkeitsModelle, a.a.O., S. 175–192.
[61] Vgl. Ebenda, S. 177.
[62] Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 19.

1.2.4 Teamrollen-Gegenüberstellung

In der vergleichenden Übersicht stelle ich die drei erwähnten Modelle einander gegenüber und ordne ihnen Aufgaben zu, die Ausstellungsprozesse charakterisieren:

Margerison/McCann[63]	Belbin	Haeske[64]	Zugehörige Aufgaben in einem Ausstellungsprojekt
Berater	SpezialistIn (wissensorientiert)	SammlerIn	Forscht und recherchiert Themengebiete, Objekte und Vermittlungsansätze, beruft wissenschaftlichen Beirat ein, stellt das Rahmenprogramm zusammen, inventarisiert
Kreativer	Neuerer/ErfinderIn (wissensorientiert)	KreativeR	Entwickelt Ideen und Entwürfe in Bezug auf Text, Gestaltung von Raum, Grafik und Medien sowie Vermittlung, regt neue Arbeitsmethoden, Kommunikationswege und Werbemaßnahmen an, akquiriert finanzielle Mittel und Kooperationen, regt neue Entwicklungsstrategien an
Überzeuger			Bringt das Ausstellungsthema in die Medien, findet Bezüge zu Politik und Wirtschaft, macht Lobbyarbeit, betreut SponsorInnen und LeihgeberInnen
Bewerter	WegbereiterIn (kommunikations-orientiert)		Definiert wichtigste Ziele mit Prioritäten, prüft und bewertet (Themen-)Ideen, Objektauswahl, Gestaltung, Vermittlungs- und PR-Konzepte, erforscht Zielgruppen und entwickelt die BesucherInnenpolitik
Entscheider			Plant Maßnahmen, organisiert Abläufe, Personeneinsatz, Termine, Budget und Technik, ist zuständig für wichtige Entscheidungen
Macher	UmsetzerIn MacherIn PerfektionistIn (handlungs-orientiert)	MacherIn	Schreibt Texte, entwirft Wandabwicklungen, übernimmt die Restaurierung, macht die Rein-zeichnung von Grafiken und Katalog, konstruiert Einbauten, baut die Ausstellung auf, programmiert Medienmodule, ist verantwortlich für Empfangs- und Aufsichtsdienste, betreut die Haus- und Informationstechnik

[63] Vgl. Christoph V. HAUG, Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit, München 2009, S. 58.
[64] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12–14.

Margerison/McCann[65]	Belbin	Haeske[66]	Zugehörige Aufgaben in einem Ausstellungsprojekt
Prüfer	BeobachterIn (wissensorientiert)	KontrolleurIn	Sorgt für die Qualitätssicherung, koordiniert Budgetplanung, warnt bei Problemen (Finanzen, Zeit, Personal, Ressourcen..), verantwortlich für restauratorische und konservatorische Fragen, liest Texte Korrektur, zuständig für Transporte, Verträge und Leihgaben, führt Evaluationen durch (intern und extern), kümmert sich um Sicherheit der Objekte und BesucherInnen
Bewahrer	TeamarbeiterIn/ MitspielerIn (kommunikations-orientiert)		Unterstützt Teammitglieder aufgabenunabhängig, sorgt für gute Teamatmosphäre, ist sensibel für Krisenstimmung, motiviert die Teammitglieder, zuständig für Dokumentation, Bibliothek und Mediathek, ist betraut mit der Website
Verbinder/Linker	KoordinatorIn/ IntegratorIn (kommunikations-orientiert)		Verbindet sämtliche Arbeitsbereiche sowie angestellte und freiberufliche Teammitglieder, moderiert Meetings, koordiniert und bündelt Informationen (innen und außen, PR, Marketing) sowie externe DienstleisterInnen, ist für Teambuilding zuständig, repräsentiert nach Außen, berichtet den StakeholderInnen (Museumsleitung, SponsorInnen...)

In dieser Tabelle sind die üblichen Kategorien der Professionen aufgelöst. Stattdessen stehen die jeweiligen Aufgaben im Vordergrund und bilden neue thematische Cluster. Entgegen einer Lagerbildung in Berufssparten, die eher Konflikte verstärkt als Verständnis hervorruft, verbindet diese Art von Darstellung Professionen miteinander, die sich sonst als sehr weit getrennt voneinander empfinden.

Als Inspiration diente eine Publikation des Deutschen Museumsbundes zu Berufsprofilen von MuseumsexpertInnen in Hinblick auf deren Professionalisierung. So schreibt die Herausgeberin Angelika Ruge in ihrem Vorwort zum 50 Seiten umfassenden Leitfaden: „Museumsarbeit ist Teamarbeit. Die verschiedenen Tätigkeitsfelder der einzelnen Museumsmitarbeiter können sich überschneiden oder auch Lücken lassen. Der Komplementarität der Funktionen ist deshalb besondere Beachtung zu schenken."[67] Eine europäische Arbeitsgruppe destillierte demzufolge 20 Berufsbilder

[65] Vgl. Christoph V. HAUG, Erfolgreich im Team, a.a.O., S. 58.
[66] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12–14.
[67] DEUTSCHER MUSEUMSBUND e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland und ICTOP – International Committee for the Training of Personnel (Hg.), Museumsberufe – eine europäische Empfehlung, Berlin 2008 (Vgl. http://www.icom-deutschland.de/client/media/339/europaeische_museumsberufe_2008.pdf, Abruf 15.07.2010), S. 14.

heraus, die laut Einleitung einer „Minimalausstattung für Museen“[68] entsprechen. Folgende Fragen verdeutlichen, welche Zuschreibungen den verschiedenen Berufsbildern manchmal widerfahren: Ist es denn eigentlich nur die AusstellungsgestalterIn, die den innovativen Part übernimmt? Wird sie im Team ebenso geschätzt für ihre Fähigkeit, das Budget immer im Auge zu behalten? Kann die Kommunikationsabteilung sich beratend betätigen, wenn um Textlängen diskutiert wird?

Hier wird schon deutlich, wie sehr die Teamrollen einerseits eine Zuordnung von Fähigkeiten und Arbeitsaufgaben fördern, andererseits überprüfen, welche professionenübergreifende Kommunikation, Rollen-Flexibilität und welcher Know-how-Transfer im Team möglich sein können. In diesem Zusammenhang möchte ich Susanne Wernsing zitieren, die im Hinblick auf eine kooperative Ausstellungsarbeit ein Gegenbild zu einer oft beobachteten Realität entwirft:

> Bei dieser Form, bei der die inszenierenden Elemente ausdrücklich Teil der Bedeutungsstiftung – und zwar einer ästhetischen – sind, wäre dann auch die Funktionstrennung von Kuratoren, Gestaltern und Pädagogen aufgeweicht. Kuratoren erscheinen den anderen im „magischen Dreieck“ nicht mehr als hasenfüßige Verteidiger der Wissenschaftlichkeit, Gestalter nicht mehr als formbesessene Effekthascher und Pädagogen nicht mehr als die, „die halt am Ende irgendwie durchführen“ müssen.
>
> Für Kuratoren reichte es nicht, Zettelchen im Archiv zu finden und den Gestaltern stolz als Exponate auf den Tisch zu knallen, „da sie für den Sachverhalt xy stehen könnten“. Neben ausgewählten Objekten müssten sie ihre Ordnungssysteme und Narrative offen legen und abstrahieren. Mit ihrem Wissen um Bewegung und Wahrnehmung im Raum würden die Gestalter diese in Bilder übersetzen.
>
> Die Museumspädagogen wären nicht mehr in die Spielecke verwiesen, sondern versuchten aus ihrer Praxis zusammen mit (Geschichts-) Didaktikern die Rezeptionsanalyse und Erforschung von Lerninhalten voranzutreiben. (...) Grundsätzlich aber würde von allen Beteiligten eine doppelte Begabung oder zumindest eine Offenheit für scheinbar konträre Denkleistungen gefordert: für die kritische Analyse und assoziative Phantasie.[69]

Die humorvolle Charakterisierung ermöglicht einerseits die Identifikation mit den verschiedenen Professionen, Angewohnheiten und Handlungsmotiven der Teammitglieder und appelliert gleichzeitig, das große Ganze, nämlich eine gemeinsame erfolgreiche, inhaltsreiche, spannend gestaltete und innovativ zu vermittelnde Ausstellung, nicht aus dem Auge zu verlieren.

[68] Ebenda, S. 13.
[69] Susanne WERNSING, Parole: edutainment?, in: Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck, a.a.O., S.70-71.

1.2.5 Vertrauen als Basis für Teamarbeit

Beim gemeinsamen Arbeiten spielt Vertrauen eine große Rolle. Mehrere Dimensionen sind dabei wichtig: Das Vertrauen in sich selbst, das Vertrauen in die anderen Teammitglieder und das Vertrauen in die Teamleitung. Es ist jedoch kein blindes Vertrauen, sondern ganz im Gegenteil hellwach, aufmerksam, sehr fragil. Dieses Gefühl muss erst wachsen: Der Vertrauens-Samen wird sozusagen in der ersten Phase der Teamarbeit ausgelegt. In der permanenten Belastungsprobe während des Prozessverlaufs wird die Vertrauenspflanze wachsen oder sich zurückbilden. Vertrauen im Team geht einher mit einem Gefühl für Sicherheit, das sich auf Entscheidungen oder die Arbeitsteilung bezieht. Vertrauen wird wesentlich durch Kommunikation konstituiert und im positiven Prozessverlauf verstärkt. Wie schon im ersten Kapitel ausgeführt, sind alle diese Dimensionen miteinander verbunden. Es ist keine Arbeit am jeweiligen Thema möglich ohne individuelle Gefühlsaspekte, die die Arbeitsvorgänge wie ein persönliches Radar begleiten.

Diffizil ist das Thema Vertrauen, weil jedes Teammitglied eine Verwundbarkeit zulassen muss, die am Arbeitsplatz eher unüblich erscheint. Herrmann, Hüneke und Rohrberg haben in ihrer Publikation „Führung auf Distanz" virtuelle Teams erforscht und folgende Faktoren für den Vertrauensaufbau im Team beschrieben:

- „Wahrnehmbarer Einsatz für das gemeinsame Ziel
- Einschätzung der fachlichen Kompetenz des Gegenüber
- Persönliche Vorerfahrungen mit Kooperationen
- Für virtuelle Teams sind darüber hinaus Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit, Transparenz und der Rückhalt in der Organisation wichtig."[70]

Jedes Teammitglied hat seine eigenen Empfindlichkeiten und eine individuelle Frustrationstoleranz in Bezug auf nicht erfüllte Erwartungen. Dabei funktioniert der Vertrauensaufbau recht unterschiedlich: diejenigen, die bereits gute Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben, investieren volles Vertrauen direkt zu Beginn – bedingungslos. Manch andere benötigen viele kleine Situationen, in denen die Vertrauenswürdigkeit sozusagen erarbeitet wird, bis sie auch in einer wichtigen Situation vertrauen können. Regelungen zu Antwort- und Reaktionszeiten, Abwesenheitsnotizen und Terminvereinbarungen sind konkrete Maßnahmen, um Berechenbarkeit als Teil der Vertrauensbildung zu ermöglichen. Da der Austausch von Informationen (fachlicher oder auch privater Art) zunehmend über Medien stattfindet, gehe ich im Kapitel *(Meta-)Kommunikation* auf verschiedene Verständigungsmöglichkeiten ein.

[70] Dorothea HERRMANN, Knut HÜNEKE, Andrea ROHRBERG, Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden 2006, S. 104.

1.3 Phasen der Teamarbeit

Jedes Ausstellungsprojekt ist unterschiedlich: abhängig von Zieldefinitionen, zu bearbeitendem Thema, Teamkonstellationen, Persönlichkeiten, Rahmenbedingungen, Teamleitung, Störungen oder Krisen. Dennoch gibt es bestimmte Gesetzmäßigkeiten, die Teamarbeit in verschiedene Phasen gliedern. Die folgende Gliederung hilft zu verstehen, warum die Atmosphäre oder Arbeitsleistung im Gesamtprozess speziellen Dynamiken unterworfen ist. Eberhard Stahl bezieht sich auf das Team-Entwicklungsmodell von Tuckman[71]. Dieser formulierte 1965 vier Schritte:

1) „Forming – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
2) Storming – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
3) Norming – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)
4) Performing – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)"[72]

Eberhard Stahl erweitert dieses Tuckmann-Modell, das auch oft als Teamuhr dargestellt wird, um eine fünfte Phase, das sogenannte Re-Forming.[73] Damit macht er auf die Tatsache aufmerksam, dass die Entwicklung nicht linear verläuft, sondern der Gruppenvertrag immer wieder neu verhandelt und angepasst werden muss.

Wenn diese Darstellung der Entwicklungsschritte mit jeweiligen Herausforderungen und Möglichkeiten auch gemeinsam im Team reflektiert wird, erleichtert dies, den Prozess aus einer ganzheitlichen Betrachtung bewusst mit zu gestalten. Ebenso kann es für die Teamleitung ein wichtiges Modell sein, da die Mitglieder in den verschiedenen Phasen auch eine Coaching-Unterstützung unterschiedlicher Qualitäten benötigen. Das kann schon bei der Planung berücksichtigt werden, um verschiedene Arbeitsmethoden oder -formate wie Einzel-, Gruppenarbeit oder Reflexionsphasen einzubinden.

Wo startet der Gruppenprozess? An dem Punkt, wo es noch gar keine Gruppe, kein *Wir,* gibt. Am Anfang stehen einzelne Persönlichkeiten, die sich erst kennen lernen und zu einer Gruppe zusammenwachsen werden. Es geht insgesamt nicht nur um die Definition der Gruppenziele und die Identifikation mit diesen, sondern ebenso um ein Gefühl der Zugehörigkeit, das Gestalten des Gruppenklimas und die Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Für größere Projekte werden meistens zusätzlich ExpertInnen außerhalb des Museums/der Institution engagiert. Schon bei einem später dazu stoßenden Teammitglied kann sich der Teamprozess radikal verändern, und das Team-building (bewusst oder unbewusst) beginnt von neuem.

[71] Vgl. Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen, a.a.O., S. 47.
[72] Ebenda, S. 46.
[73] Ebenda, S. 50.

Für einen erfolgreichen Projektstart sind folgende Fragen – nicht zuletzt für die Teamleitung – hilfreich:

- Haben die Mitglieder schon Vertrauen zueinander?
- Sind alle nötigen Informationen ausgetauscht bzw. angekommen (Themen-Bezug, Umwelt-Bedingungen...)?
- Sind Beziehungen und Rollen transparent und von allen akzeptiert?
- Wurden die Ziele klar definiert und decken sie sich größtenteils mit den persönlichen Zielen der Teammitglieder?
- Gibt es Strukturhilfen für die Organisation, Arbeitsabläufe, nächste Schritte?

In der nachstehenden Auflistung ordnet Stahl den fünf Phasen wesentliche Aktivitäten in der Teamentwicklung zu:[74]

Phase 1 – Gründungsphase/Forming:	Sich-Kennenlernen, Sich-Einschätzen, Einordnung
Phase 2 – Streitphase/Storming:	Sich-Zeigen, Sich-Vertreten, Auseinandersetzung
Phase 3 – Vertragsphase/Norming:	Sich-Festlegen, Sich-Abfinden, Einigung
Phase 4 – Arbeitsphase/Performing:	Sich-Einbringen, Sich-Engagieren, Zusammenarbeit
Phase 5 – Re-Forming:	Bilanzieren, Sich-Besinnen, Erfahrungsaustausch, Abschied

[74] Vgl. Ebenda, S. 50.

Rein aufgabenorientierte Strukturierungen würden den Projektverlauf beispielsweise in die Phasen Konzeption, Recherche, Objektauswahl, Gestaltung, Aufbau etc. einteilen. Als wichtige Meilensteine würden sicherlich u.a. genannt: freigegebene Objektliste, Detailplan Architektur, finales Vermittlungskonzept. Um die Aufgaben in den Projektphasen mit dem subjektiven Empfinden der Teammitglieder zusammen zu führen, wird das Phasenmodell nun als Grafik dargestellt. Auf der horizontal verlaufenden Achse ist der Faktor Zeit mit den jeweiligen Aufgaben verzeichnet. Die horizontale Achse geht auf die emotionalen Landkarten des Teams ein: die Skala reicht von unten mit Unbehagen/Enttäuschung aufsteigend bis hin zu Wohlbefinden/Erfüllung. Damit stehen Aufgaben, Personen, Team und Umfeld wieder in einer Verbindung zueinander.

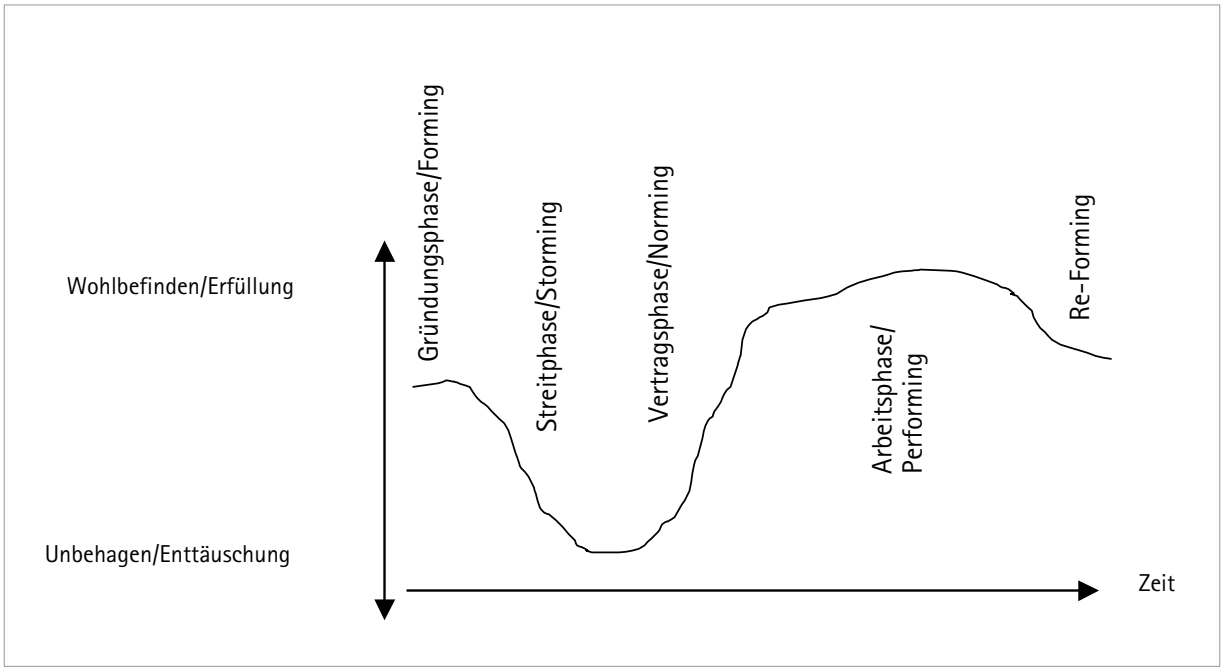


Abb. 5: Teamprozesskurve nach dem von Eberhard Stahl erweiterten Tuckman-Modell

Diese Grafik ist nicht Ausdruck davon, dass alle Teammitglieder in den jeweiligen Phasen dasselbe Gefühl auf der Wohlbehagen/Unbehagen-Skala empfinden. Die Kurven vieler individueller Teammitglieder sind sozusagen auf eine Mittelwertkurve reduziert worden. Ebenso soll die Darstellung nicht suggerieren, dass alle Projekte nur einmal genau diese Parabel durchlaufen. Auch in der Performing-Phase kann es beispielsweise immer wieder zu Krisen kommen, in denen neue Arbeitsweisen oder Entscheidungswege verhandelt werden (müssen). Um die jeweiligen Eigenheiten heraus zu finden, werde ich jedoch den Prozess als Musterkurve auf die fünf Phasen hin vereinfachen.

Ich untersuche die Gruppenentwicklung in Bezug auf drei Gesichtspunkte:

- Die charakterisierenden Merkmale,
- die spezifischen Wünsche/Bedürfnisse der Teammitglieder sowie
- mögliche Störungen.

Die Ergebnisse dieser Analyse können einerseits zu einer bewussten Wahrnehmung und Reflexion seitens der Teammitglieder führen, andererseits aber auch zu einer Art Leitlinien-Katalog für sensibles und effektives Teamcoaching. Wie das in der Praxis aussieht, werde ich in Kapitel 1.4 ausführen.

1.3.1 Phase 1 – Gründungsphase/Forming: Sich-Kennenlernen, Sich-Einschätzen, Einordnung

Zu Beginn oszillieren die Gefühle zwischen Neugier und Zurückhaltung, sich zeigen und andere Gruppenmitglieder taxieren. Am Anfang ist jedeR auf der Suche nach dem eigenen Platz und der Rolle im Team. Fragen wie die folgenden zeigen, um was die frisch zusammen gewürfelten Menschen in der ersten Phase kreisen: „Wer sind die anderen, was wollen sie? Was gilt hier? Wer darf hier was? Was darf ich? Was wird hier möglich sein, welche und wessen Ziele gelten? Werde ich auf meine Kosten kommen?"[75]

Wenn solchen Unsicherheiten bewusst begegnet wird und die Fragen auf den gemeinsamen Tisch gelegt werden, entsteht Raum für die gewünschte Orientierung. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnt, ist das ein entscheidender Zeitpunkt für die Vertrauensbildung. Ein großes Konfliktpotenzial gibt es noch nicht, weil sich die meisten Teammitglieder zunächst der großen gemeinsamen Sache unterordnen. Von der Leitung wird oft eine intensive Präsenz erwartet, indem sie Ziele und Wege zum Projektvorhaben möglichst schon parat hält. Genau hier muss das Teamcoaching eingreifen, um einer zentralen Autoritätsplatzierung entgegenzuwirken und der Gruppe Vertrauen in sich und ihre Selbststeuerungskräfte zu geben. Im Sinne von Ruth Cohn sollte direkt beim Projektstart signalisiert werden, dass die Verantwortung bei jeder und jedem selbst liegt. Denn der Appell, sich als Chairperson einzubringen, trägt maßgeblich zur aktiven (Prozess-)-Gestaltung bei. Die Teamleitung wirkt in dieser Phase eher als FragenstellerIn, da sie keine eigenen Ziele vorgibt, sondern diese von der Gruppe erarbeiten lässt.

[75] Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 147.

Diese Phase lässt sich in Ausstellungsprojekten dem Konzeptionszeitraum zuordnen. Mögliche Themen werden recherchiert, Projektanträge geschrieben, eine erste Teamzusammenstellung ist erfolgt. Parallel zu inhaltlichen Diskussionen ist auch die sich immer wieder ändernde Personenstruktur bezeichnend. Unter optimalen Bedingungen ist der Einstieg bestimmt durch Neugier und Lust der Teammitglieder, sich mit allen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Ausstellungsprozess einzubringen. Zu Beginn stellen sich außerdem viele Fragen, die sich auf Umwelt und äußere Rahmenbedingungen beziehen (Zeitplan, Aufgabenverteilung...). In dieser Phase gibt es vorerst viele Unsicherheiten in Richtung aller Projektfaktoren. Sie werden durch Fragezeichen in der TZI-Visualisierung dargestellt. Die Pfeile vom Teammitglied aus dokumentieren in diesem ersten Stadium dessen Orientierungsbedarf.

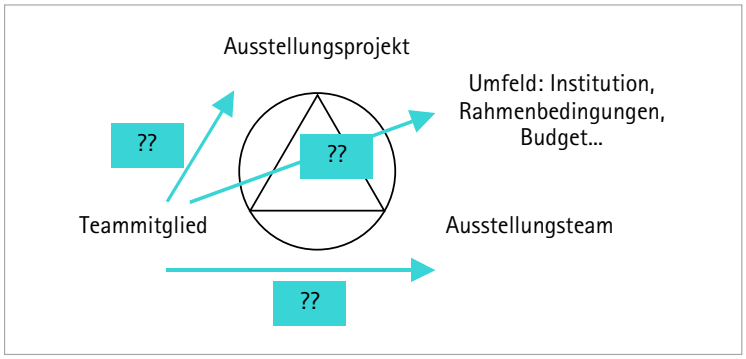


Abb. 6: TZI-Modell in der Gründungsphase/Forming

1.3.2 Phase 2 – Streitphase/Storming: Sich-Zeigen, Sich-Vertreten, Auseinandersetzung

Nach dem ersten Abtasten bezieht nun jede und jeder Stellung. In der zweiten Phase geht es um das Vertreten von eigenen Meinungen und Bedürfnissen. Rivalität, Rollenverteilung und Statusbehauptung sind die treibenden Kräfte, oft unter der Oberfläche. Vielmals werden diese anhand von Sachthemen ausgetragen. Konflikte wenden sich sehr oft gegen die Teamspitze. Eine unterbewusste Erwartung der Teammitglieder ist, dass die Projektleitung einspringt und für Struktur und Ordnung sorgt. Doch nun ist wieder deren Reflexion im wahrsten Sinne des Wortes gefordert: In wie fern wird sie Erwartungen und Verhaltensmuster zurückspiegeln? In dieser Phase stehen Störungen im Vordergrund. Es zeigt sich, wie die Gruppe mit Differenzen umgeht und wie lernbereit sie auf diesem Gebiet ist. Das Klima wird in dieser Phase merklicher heißer, wenn die Diskussionsbereitschaft und Offenheit unter den Mitgliedern groß ist.[76]

Im Ausstellungskontext ist dies die Phase, in der um das Storyboard gerungen wird. Die verschiedenen SpezialistInnen haben viele Ideen und Objekte, mit denen sie sich stark identifizieren und die sie unbedingt in das Projekt integrieren wollen. Differierende Zielvorstellungen prallen aufeinander, Professionen und Arbeitsweisen konkurrieren.

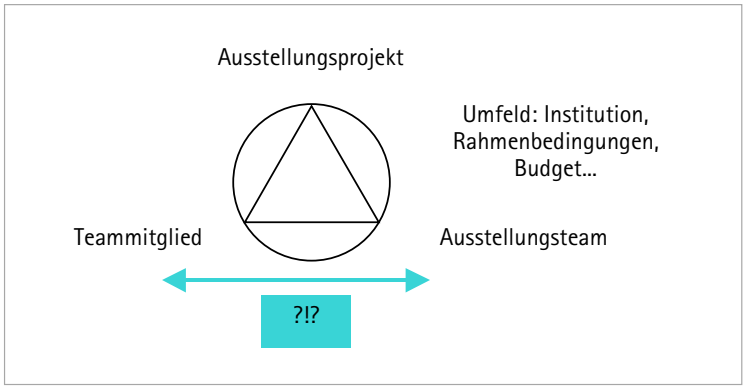


Abb. 7: TZI-Modell in der Streitphase/Storming

[76] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 149-153; Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen, a.a.O., S. 92.

1.3.3 Phase 3 – Vertragsphase/Norming: Sich-Festlegen, Sich-Abfinden, Einigung

Nach der zweiten, krisenhaften und anstrengenden Phase im Teamprozess steht nun das Verhandeln auf der Tagesordnung. Erst wenn alle Bedürfnisse und Zieldivergenzen ausgetauscht werden, können Einigungen und Abmachungen erreicht werden. Entscheidungsfähigkeit und Kompromissbereitschaft werden an dieser Stelle trainiert. Unmut wird laut, wenn end- und ziellos miteinander diskutiert wird. Die Gefahr besteht, dass die für die darauf folgende Phase wichtige Identifikation mit der Gruppe und den Zielen des Teams nicht erreicht wird, da beispielsweise persönliche Ziele den Gemeinschaftszielen diametral entgegengesetzt sind. Die Aufgabe des Teams in dieser Phase ist es, gemeinsame Regeln für den Umgang miteinander zu finden. Es sollte sich über die Art der Entscheidungsfindung und die Arbeitsweise – gültig für die gesamte Gruppe – einigen. Jedem Teammitglied sollte dabei klar werden, wie die nächsten Schritte aussehen und wie es sich verantwortungsvoll einbringen kann, um kooperativ zu einem lohnenden Ziel zu gelangen. Die Leitung wird in dieser Phase besondere Aufmerksamkeit auf die Balance zwischen *Ich* und *Wir* legen und an das wertschätzende Klima erinnern. Die Teamprofilierung mit der Erfahrung von eigenen Stärken und Schwächen kann im besten Fall auch die Bindungen untereinander verstärken.[77]

Nun wird das Ausstellungsthema mitsamt Schwerpunkten formuliert. Damit ist das Gemeinschaftsziel ausgehandelt – mit einer möglichst großen Schnittmenge zu allen Zielen, die von den einzelnen Teammitgliedern oder auch vom Umfeld ausgehen. Diese Phase der Entscheidungen, der Vereinbarungen und der Auswahl prägt den weiteren Verlauf stark.

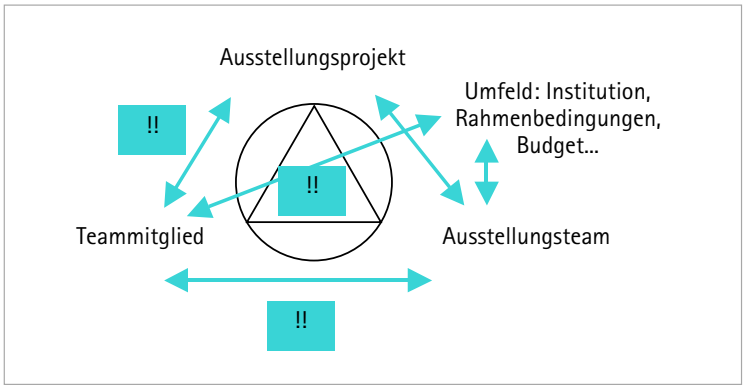


Abb. 8: TZI-Modell in der Vertragsphase/Norming

[77] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 149-153; Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen, a.a.O., S. 127.

1.3.4 Phase 4 – Arbeitsphase/Performing: Sich-Einbringen, Sich-Engagieren, Zusammenarbeit

Nach der Herausforderung der letzten Phase, die Konflikte miteinander durchzustehen, geht es nun mit Schwung an die Arbeit. Die Aufteilung der verschiedenen Aufgaben ist erfolgt, Strategien zur Zielerreichung wurden miteinander ausgehandelt. Eventuell auftretende Störungen können aus der gemeinsamen Erfahrung heraus effektiv verarbeitet werden. Die Teamleitung ist in dieser Phase fast arbeitslos. Sie übernimmt meist nur organisatorische Aufgaben. Nichtsdestotrotz sollten die Antennen stetig nach möglichen Ungleichgewichtungen der systemischen Faktoren sondieren und diese evtl. ansprechen. Es können sich natürlich die Phasen ebenso im Kleinen zyklisch wiederholen. Daher ist ein aufmerksames Gespür für möglicherweise schwelende Konfliktfelder in den sachlogischen wie auch psychosozialen Dimensionen weiterhin wichtig.[78]

Falls die Konflikte und Spannungen konstruktiv genutzt wurden, beginnt erst nun die wirklich produktive Phase in Bezug auf das Ausstellungsthema. Die Rechercheergebnisse werden in Wandabwicklungen umgesetzt. Das Design von Raumgrafik, Innenarchitektur, Licht und medialen Einbauten kann beginnen. Texte und Vermittlungskonzepte nehmen Gestalt an. Für Presse und Marketing werden konkrete Maßnahmen ergriffen. Logo und Erscheinungsbild geben dem Ausstellungsprojekt nach Außen hin bereits ein unverwechselbares Gesicht. KooperationspartnerInnen werden gesucht und gefunden. In Richtung Eröffnung steigt der innere und äußere Druck zunehmend. Die Vorbereitungszeit wird knapper und die Kosten steigen eventuell höher als erwartet. Hier ist ebenfalls schon Krisenmanagement gefragt. Die Frage nach einer Minimalversion der Ausstellung wird laut. Welche Einbauten können vielleicht weggelassen werden, wo kann bei der Ausstellungstechnik gespart werden? Alle Kräfte werden mobilisiert, um das Ausstellungsprojekt erfolgreich zu finalisieren. Aus der Perspektive von TZI betrachtet, sollten alle vier Faktoren im Fluss und miteinander im Dialog bleiben, so dass bei aller Bewegungsenergie möglichst wenig Reibungsverlust entsteht.

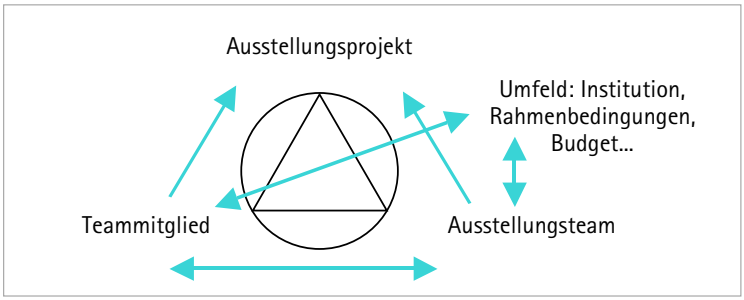


Abb. 9: TZI-Modell in der Arbeitsphase/Performing

[78] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 153-154; Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen., a.a.O., S. 154.

1.3.5 Phase 5 – Orientierungsphase/Re-Forming: Bilanzieren, Sich-Besinnen, Erfahrungsaustausch, Abschied

Während eines überdurchschnittlich positiv erlebten Verlaufs des Teamprozesses ist der Elan in der Produktionsphase oft so groß, dass die Abschlussphase von den Teammitgliedern selbst nicht mitgedacht wird. Kritisch an dieser Phase ist, dass die Befindlichkeiten der Teammitglieder wieder sehr stark divergieren: eine Person ist schon gedanklich mit dem nächsten Job beschäftigt, während die andere sich noch mit dem Gelernten und Erlebten in diesem Projekt auseinandersetzt. Die Leitung sollte hier eine sanfte „Landung" mit persönlich unterschiedlichen Herangehensweisen ermöglichen. Ein auswertende individuelle Bilanz und evtl. auch eine Vorschau auf nächste Herausforderungen betten den Teamprozess in die Lebens- und Arbeitswelt der Mitglieder ein und ermöglichen die Ablösung aus der speziellen Projektkonstellation.[79]

Für das Ausstellungsprojekt beginnt diese Phase mit der Ausstellungseröffnung. Nach dem intensiven Endspurt fallen nun Anspannung und Zeitdruck von den meisten Projektbeteiligten ab. Das positive Feedback bei der Eröffnung von BesucherInnen und Medien entschädigt vielleicht für einige harte Nachtschichten. Je nachdem, wie die intensive Zusammenarbeit funktioniert hat, gibt es Teammitglieder, die sich umso verbundener mit einigen KollegInnen fühlen. Andere empfinden Überforderung und sind froh, dass das Projekt endlich vorbei ist. Meist ist keine Zeit mehr für eine gemeinsame Rückschau. Das Team zerfällt, vor allem wegen organisatorischer Abläufe: einige müssen noch die fehlenden Optimierungen vornehmen, die Kommunikationsabteilung sammelt Artikel und erarbeitet den Pressespiegel, die VermittlerInnen und Zuständigen für das Rahmenprogramm haben vor allem in den folgenden Wochen ihren verstärkten Einsatz. Die Verträge für freie MitarbeiterInnen laufen aus, so dass sich das Team plötzlich radikal verkleinert.

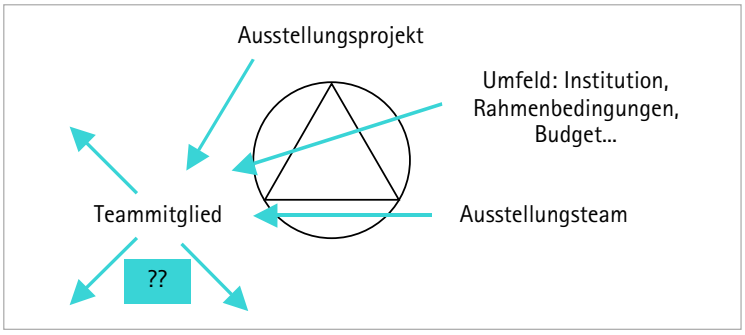


Abb. 10: TZI-Modell in der Orientierungsphase/Re-Forming

[79] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 155-160; Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen, a.a.O., S. 169.

Diese Ausführungen und TZI-Skizzen zeigen, welche unterschiedlichen Schwerpunkte in Bezug auf das Team mitsamt Gruppenklima, der Bedürfnisse der Einzelnen und Komplikationen die Phasen beinhalten. Ein Coach kann die Gruppe darin unterstützen, die jeweiligen Stadien miteinander zu meistern. Denn eine der Phasen zu überspringen ist nicht empfehlenswert, da übergangene Störungen früher oder später an dieser oder einer anderen Stelle wieder auftauchen – meist in einer erhöhten Dringlichkeits- oder Eskalationsstufe. Die Etappen bauen zwingend aufeinander auf, da es beispielsweise ohne ausgehandelte Gruppenziele oder Arbeitsmethoden auch keine Produktivität geben kann. Wichtig dabei ist zusätzlich, dass der Teamalltag nie nur aus den hier vereinfachten reinen Phasen besteht. In einem ausgedehnten Performing-Abschnitt finden sich häufig alle Phasen im Kleinen wieder. Der Zeitbedarf kann ebenfalls nicht von vornherein festgelegt und vereinheitlicht werden. Je nach Teamzusammenstellung, Thema oder Umfeld dauern die Phasen von wenigen Sekunden bis hin zu mehreren Monaten.

Im folgenden Kapitel wird deutlich, welche fördernde Rolle die Teamleitung bei der Teambalance spielen kann.

1.4 Teambegleitung

Wie schon in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, dreht sich in der Gruppenarbeit alles um das Ausbalancieren der verschiedenen Faktoren. Je besser die Bedingungen sind, desto konstruktiver kann die Gruppe (inter)agieren und die gestellte Aufgabe bewältigen. Dabei steht im Zentrum, Selbstverwirklichung, Kooperation und Aufgabenlösung miteinander zu vereinbaren. Eine – in welcher Form auch immer geartete – Teambegleitung kann Rückhalt, Ansporn und Beistand geben, indem sie Dreieck und Umfeld mit den jeweils dominierenden Fragen stetig im Fokus hat.

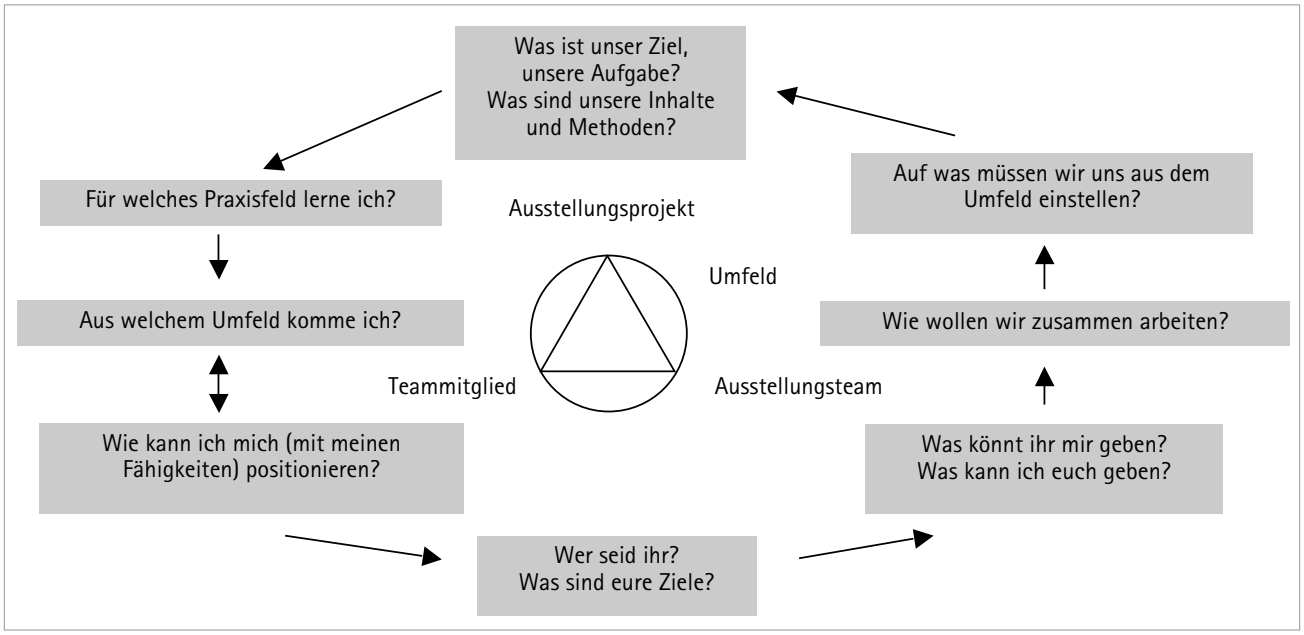


Abb. 11: Relevante Fragestellungen für Teammitglieder und -begleitung im TZI-Modell[80]

Um optimal auf den Komplex Ausstellungsteam einzugehen, kann die Teamleitung schon zu Beginn die Relevanz der Teamarbeit thematisieren[81]. Sobald ein gemeinsamer Strang gefunden ist, an dem alle ziehen, werden auch kurzfristige persönliche Nachteile, wie z.B. nicht angenommene Gestaltungsvorschläge, im Hinblick auf die Gesamtbilanz einer gelungenen Ausstellung niedriger bewertet. Kleine gemeinsame Rituale (Wochenabschluss-Frühstück, Geburtstagsständchen...) machen jede Gruppe unverwechselbar. Werden Misserfolge oder Schwächen als Chance zur Weiterentwicklung betrachtet, ist es viel leichter, Fehler einzugestehen oder Teammitglieder um Hilfe zu bitten. Ein kooperatives und wertschätzendes Klima kann divergente Meinungen wie auch Kritik viel besser integrieren. Macht die Teamleitung individuelle Stärken, Rollenverteilungen und

[80] Vgl. Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI, a.a.O., S. 73.
[81] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 36–37.

Arbeitsmethoden bewusst, fördert dies die Toleranz und Akzeptanz von Unterschiedlichkeiten enorm. Wenn im Hinblick auf die gemeinsame Ausstellung Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten geklärt sind, kann jede und jeder sich in ihrem/seinem Bereich voll ausleben, ohne dass es Doppelaufträge oder Leerstellen gibt. Optimalerweise werden die Qualifikationen auf die jeweiligen Aufgaben abgestimmt. Falls es Konflikte gibt, ist es die Aufgabe der Teamleitung, diese anzusprechen und konstruktiv anzugehen.

Für die Teammitglieder ist eine Förderung und Forderung je nach Rollenprofil erstrebenswert. Je mehr die Teamleitung über ihre KollegInnen bezüglich Vorerfahrung und Stressresistenz weiß, desto genauer kann eine Einschätzung in Bezug auf Unter- oder Überforderung erfolgen. So ist es manchmal nötig, einzelnen Personen Freiräume zu ermöglichen, damit eine dynamische Balance zwischen *Ich* und *Wir* gewahrt ist. Außerdem ist das Ausstellungsprojekt eingebunden in ein ganz bestimmtes Umfeld, das die jeweiligen Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen, Möglichkeiten und Grenzen definiert. Je transparenter die Kommunikation über diesen empfindlichen Themenblock erfolgt, desto eher steigt die Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen.

1.4.1 Fähigkeiten der Teamleitung

Aufgrund der Tatsache, dass die Teamleitung selbst Teil des Systems ist, sollte sie unbedingt über *Selbstkompetenz*[82] verfügen. Das bedeutet, sich seiner Emotionen bewusst zu sein sowie die persönlichen Stärken und Schwächen einschätzen zu können. Schließlich sollte sie ebenfalls die eigenen Grenzen kennen und bei Bedarf kommunizieren können, beispielsweise indem sie einen externen Coach einschaltet, wenn es tief gehende Probleme zwischen Team und Führung gibt. Neben *Fachkompetenz* im Ausstellungswesen ist *Methodenkompetenz* erforderlich, wenn es darum geht, Teamprozesse zu moderieren, Besprechungen zu organisieren, zu visualisieren und zu präsentieren. Schließlich gehört ebenso die *Soziale Kompetenz* in das Leistungsprofil einer Teamleitung. Ohne diese Sensibilität könnten Unausgewogenheiten in Bezug auf das TZI-System gar nicht geortet werden. Zentrale Bestandteile dessen sind Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit sowie Empathie. Denn nur, wenn sich die Teamführung in die Teammitglieder hineinversetzt, kann sie einen individuellen Rückzug aus dem Team oder eine unvermittelte verletzende Bemerkung mit dem jeweiligen emotional-strukturellen Universum der Person in Zusammenhang bringen.

[82] Vgl. ebenda, S. 38–43.

Die Fähigkeit, das Coaching zwischen Prozess und Personen sowie Aufgaben und Zielen zu meistern, gleicht oft einem multidimensionalen Spagat. Hier sind einige Praxis-Beispiele für ein „Aus-der-Balance-Geraten" aufgeführt:

- Der nahende Ausstellungseröffnungstermin ermöglicht keine Teamsitzung mehr, die eine eventuelle emotionale (Schräg)Lage der Mitglieder auf den Tisch brächte.
- Vor lauter Rollenquerelen gerät die inhaltliche Themendiskussion in den Hintergrund.
- Die Bedürfnisse der Einzelnen können sich nicht entfalten, wenn alle Kleinigkeiten im Team abgestimmt und auf einen Konsens gebracht werden müssen.
- Sobald Stimmen aus dem Umfeld laut werden, beispielsweise von SponsorInnen, haben sich Meinungen oder Beweggründe des Teams oft bedingungslos unterzuordnen.[83]

In der Literatur taucht zum Thema Teamführung auch der Aspekt *Vertrauen* wieder auf. Nach Udo Haeske sind *Sicherheit, Koordination und Vertrauen*[84] wesentliche Funktionen, die es zu erfüllen gilt.

Wie schon im Kapitel zu den Prozessphasen beschrieben, muss das *Sicherheitsgefühl* der Teammitglieder vor allem am Anfang intensiv gestärkt werden. Themenstellung und Verantwortlichkeiten im Team, Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit bezüglich der Entscheidungsfindung begleiten das Projekt hingegen durch sämtliche Phasen hindurch. Zusätzlich fallen in diesen Bereich der Schutz des Einzelnen in Konfliktfällen und die Darstellung nach außen. Fehlt es an Sicherheit, besteht beispielsweise die Gefahr, dass sich erst gar kein Teamdenken entwickelt, sondern viele EinzelkämpferInnen parallel arbeiten.

Koordinierende Tätigkeiten der Teamleitung unterstützen das Team bei der Ordnung des Arbeitsprozesses. Wie werden Prioritäten gesetzt und wie wird entschieden? Wie werden Informationen weitergegeben? Wie gut sind die Teammitglieder untereinander vernetzt? Ist eine spezielle Koordination zwischen Team und Organisation erforderlich? Ist Delegieren für die Teamleitung selbstverständlich? Gibt es Qualitätsstandards, die regelmäßig überprüft werden müssen? Wer hat die strategischen Fäden in der Hand? Um die Teamkoordination zu optimieren, helfen oft schon einfache Maßnahmen, wie z.B. eine Liste der Kontaktdaten aller Projektbeteiligten. So wird eine direkte Kommunikation vereinfacht, ohne dass die Teamleitung ständig zwischengeschaltet ist.

Vertrauen wird einer Teamleitung entgegengebracht, die transparent und gerecht agiert. Sobald sie in Rollendiffusionen oder strukturelle Unklarheiten verstrickt ist, fehlt dem Team eine loyale Instanz, die den Projektbeteiligten Aufmerksamkeit widmet. Im Gegenzug wird die Teamleitung dem Team gegenüber ihr Vertrauen bekunden: Sie glaubt an die Team-Effizienz, an die Kompetenz der Einzelnen und vermittelt solche Werte wie Eigenverantwortung oder Wertschätzung

[83] Vgl. Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt, a.a.O., S. 93.
[84] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 32–37.

durch jede einzelne Begegnung. Wenn nicht zusätzlich eines der Teammitglieder offizielle – oder inoffizielle – Ansprechperson in Krisensituationen ist, sollte es doch zumindest die Teamleitung sein, die ein offenes Ohr, Beratung und Problemlösung anbietet.

1.4.2 Teamrollen-Begleitung

Um auf die moderierende und vermittelnde Qualität der Leitung in Bezug auf die Teamrollen einzugehen, beschäftigt sich der nächste Abschnitt mit deren jeweiligen Ausprägungen[85]. Generell ist die Rollenvielfalt ein Garant für eine breite Informationsbasis (dafür sorgt der/die SammlerIn), Ideenvielfalt (KreativeR), kritische Reflexion (KontrolleurIn) und schließlich ergebnisorientiertes Arbeiten (MacherIn). Wäre eine Position nicht besetzt, fehlte wohl voraussichtlich immer ein wichtiger Schritt in sämtlichen Detail- und Gesamtprozessen. Wenn es situationsabhängig eine Lücke gibt, könnte die Teamleitung entweder selbst eine der fehlenden Rollen übernehmen oder die jeweiligen Positionen bremsen bzw. unterstützen. Toleranz im Team gegenüber anderen Rollen und Persönlichkeiten trägt zu einer humorvollen Konfliktkultur bei.

Die folgende Tabelle greift die Teamrollen von Margerison-McCann und Haeske auf und erlaubt einen Blick auf deren jeweilige Präferenzen in Bezug auf Kommunikation, Information und Besprechungskultur. Hier sind extreme Verhaltens- oder Denkweisen zusammengetragen, die die Herausforderung für Gruppe und Leitung veranschaulichen.

[85] Vgl. ebenda, S. 19–20.

Margerison / McCann [86]	Haeske[87]	Herausforderung für das Team bzw. die Teamleitung[88]
Berater	SammlerIn	Kann sich oft nicht entscheiden, wann genügend Informationen gesammelt sind. Ideen-Selektion für anschließende Umsetzung fällt schwer.
Kreativer	KreativeR	Wird bei langen organisatorischen Besprechungen vielleicht ungeduldig, ist eher an Szenarien, Ideen oder Entwürfen interessiert als an deren detaillierter Ausführung, Termine sind für ihn/sie manchmal schwer einzuhalten, revoltiert gegen zu stark vorgegebene Strukturen und ausschließlich lineares Schritt-für-Schritt-Denken.
Überzeuger		Ist so begeistert von dem Thema, dass Rede- oder Präsentationszeiten oft überschritten werden, reagiert allergisch auf zu viele Details und kritische Einwände gegen seine/ihre Ansichten.
Bewerter		Ist überfordert mit flexiblen Zeitplänen, kann nicht gut umgehen mit emotional geprägten oder spekulativen Situationen, würde stattdessen lieber Fakten einbeziehen.
Entscheider		Ist kein Befürworter der Ideenentwicklung, empfindet Meetings mit vorwiegend emotionalen Themen schnell als ineffektiv, vermeidet Diskussionen ohne Fakten, hält unklare Situationen mit verschiedenen Optionen nicht gut aus.
Macher	MacherIn	Wird manchmal ungeduldig bei zu langen Brainstorming-/ Ideenfindungsphasen, erledigt nicht gerne Aufgaben ohne praktischen Wert, weicht abstrakten philosophischen Themen lieber aus.
Prüfer	KontrolleurIn	Fängt evtl. zu früh an, Ideen schlecht zu reden, weil sie nicht vollkommen durchdacht sind. Vergisst oft, die Stärken zu erwähnen, und ist auf Schwächen fixiert. Die destruktiv wirkende kritische Grundhaltung kann durch wertfreie und wertschätzende Kommunikation entschärft werden. Das Pochen auf präzise Zeiteinhaltung durch seinen/ihren Hauptwert Pünktlichkeit kann pedantisch wirken.
Bewahrer		Vergisst vor lauter Teamgeist manchmal die eigenen Werte, verzettelt sich selbst durch das breite Engagement und kann schlecht *Nein* sagen.

Diese sehr zugespitzte Skizzierung der Temperamente kommt in der Praxis so sicher nicht vor und soll auch keinem Schubladendenken Vorschub leisten. Sie kann aber wohl den Blick schärfen für Verhaltensmuster, für die Frage „Was treibt dich/mich an?" und damit Empathie sowie gegenseitige Wertschätzung im Team fördern.

[86] Vgl. Christoph V. HAUG, Erfolgreich im Team, a.a.O., S. 111–112.
[87] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12–14.
[88] Marc TSCHEUSCHNER, Hartmut WAGNER, TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam, a.a.O., S. 244–246.

1.4.3 Coaching in Anlehnung an das Modell der Arbeitsfunktionen® nach Margerison-McCann

Das Team Management System ermöglicht mit seinen verschiedenen Arbeitsfunktionen auch eine Hilfestellung für die Teamleitung. Aus dem links abgebildeten Modell wurde von TMS-Beratern ein Maßnahmenzyklus entwickelt[89]. Sobald das Team aus der Balance zu geraten droht, können die Schritte entlang des Rades untergenommen werden, um divergierende Kräfte auszutarieren. Die Ausführungen verzahnen die TMS-Coaching-Etappen mit einer konstruktiven TZI-Rundschau.

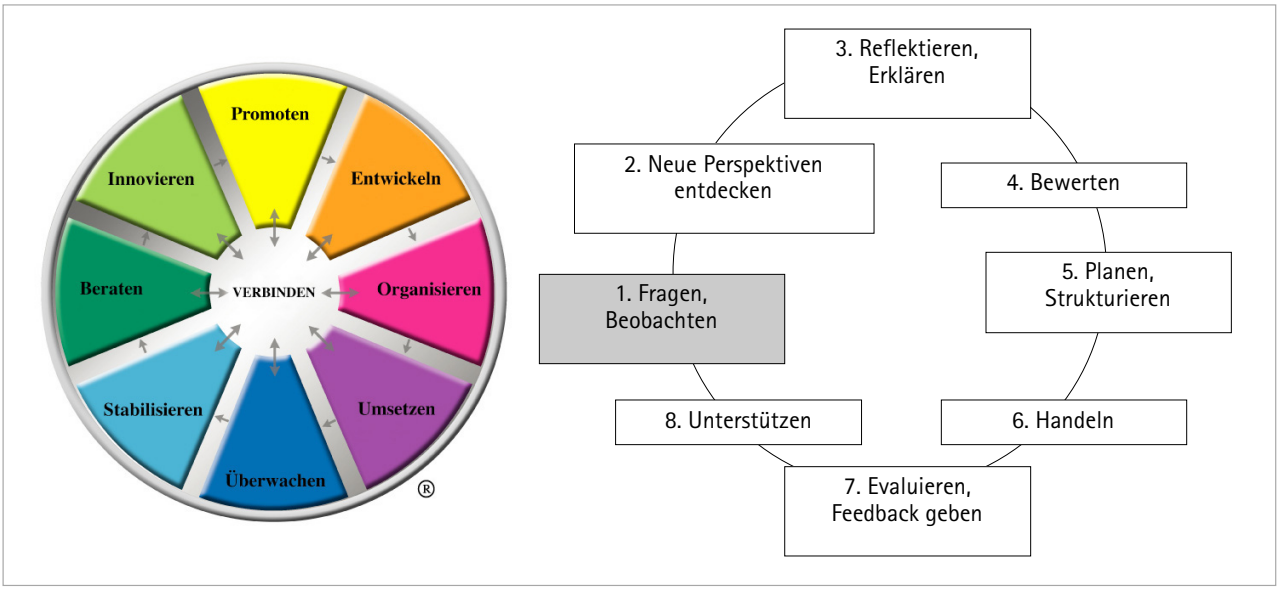


Abb. 12: Das Margerison-McCann Modell der TMS-Arbeitsfunktionen® (links) und daraus abgeleitetes Coaching (rechts)[90]

1. (Fragen, Beobachten) Offene Fragen sind oft die erste Möglichkeit, einer Unausgewogenheit auf die Spur zu kommen: Ich habe ... beobachtet. Wie siehst du das, was ist euer Gefühl dazu? Woran hängt der Teamprozess, was fehlt, was ist zu viel? An welcher Stelle der TZI-Faktoren kann der Ursprung des Konfliktes liegen?

2. (Neue Perspektiven entdecken) Im zweiten Schritt kann dann beispielsweise ein moderiertes Brainstorming eingebaut werden: Welche anderen Möglichkeiten gibt es, die Probleme zu lösen, anzugehen oder zu betrachten? Was sind andere Perspektiven? Welche Handlungs-alternativen sind vorstellbar?

[89] Vgl. ebenda, S. 117.
[90] Das Margerison-McCann Modell der TMS-Arbeitsfunktionen ist ein geschütztes Warenzeichen. Nutzung mit freundlicher Genehmigung von TMS Development International Ltd. 2010. www.tmsdi.com

3. (Reflektieren, Erklären) Schaltet die Teamleitung im dritten Schritt eventuell noch andere Projektbeteiligte ein, um die Krise zu (er)klären? Wer kann noch dazu beitragen, intern oder extern bei der Reflexion zu unterstützen?

4. (Bewerten) Wenn viele Standpunkte und Lösungsmöglichkeiten gesammelt wurden, geht es nun in die Phase der Bewertung. Gibt es jeweils Vor- oder Nachteile in Bezug auf das Umsetzen? Was können gemeinsame Kriterien dafür sein?

5. (Planen, Strukturieren) Sobald konkretere Ansätze heraus destilliert wurden, kommen Realisierungsvorschläge dazu. Wie, bis wann, mit wem kann das Team die Lösungen in die Tat umsetzen? Was sind die einzelnen Schritte?

6. (Handeln) Die verschiedenen geplanten Änderungen müssen nun Handlungen werden.

7. (Evaluieren, Feedback geben) Wie kann das Team überprüfen, ob sich Verbesserungen ergeben haben? Kommt es auf ein Ergebnis oder den Weg dorthin an? Ist ein neuer Geist spürbar? Welche der Möglichkeiten haben wie zum Erfolg geführt? Die Teamleitung kann hierbei wichtiges Feedback geben.

8. (Unterstützen) Wird das Team nach diesem Prozess noch weiterhin Unterstützung brauchen? Was ist nötig, um evtl. neue Verhaltensweisen zu stabilisieren und integrieren?

Bei all diesen Schritten und bezogen auf die jeweiligen Projektphasen kann die Teamleitung unterschiedliche Aufgaben übernehmen[91]: In der Teamfindungs-Phase ist sie Lotse/Lotsin, der/die verschiedene Wege aufzeigt, wobei die Projektbeteiligten selbst Strategien und (Gruppen-)Ziele definieren. Geht es tiefer hinein in den Prozess der inhaltlichen Diskussionen hinein, wirkt sie als ModeratorIn. So können alle Stimmen und Beweggründe gehört und gleichwertig nebeneinander betrachtet werden. Sollte das Team jedoch viel zu höflich sein, um sich wirklich zu konfrontieren, verändert sich die Teamleitung zur Konflikthebamme, die alle Mitglieder unterstützt, auf den Punkt zu kommen, Stellung zu beziehen und zu argumentieren. Schließlich übernimmt sie die Rolle als NotarIn, um Gruppenverträge mit zu formulieren und ihre Einhaltung zu überprüfen. In einer effektiven Performing-Phase kann sich die Leitung zurückziehen. Das Team schafft es, sich selbst zu regulieren. Geht es schließlich in die Bilanzierungs-Phase, wird sie als ZeremonienmeisterIn die verschiedenen Abschluss- bzw. Abschiedsrituale begleiten, so dass alle Teammitglieder aus dem Prozess wieder zu sich finden und bereit werden, sich neuen Projekten zu widmen.

[91] Eberhard Stahl führt je nach Gruppenphasen die unterschiedlichen Anforderungen an die Teamleitung mit Hilfe der Allegorien aus, die ich hier komprimiert vorstelle. Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen, a.a.O., S. 22, 118, 127.

1.5 (Meta-)Kommunikation

Kommunikation ist das Handwerkszeug, mit dessen Hilfe all diese Prozesse durchlebt, reflektiert und geteilt werden können. Durch Kommunikation können die Teammitglieder sich kennen lernen, ihre Beziehungen gestalten, sich innerhalb des Teams positionieren, Konflikte austragen, Erwartungen artikulieren, gemeinsame Ziele formulieren, Spielregeln vereinbaren, Themen bearbeiten. Nur durch den Austausch können innere und äußere Realitäten miteinander abgeglichen werden. Die Grafik verdeutlicht, wie vielfältig sich (Meta-) Kommunikation rund um die vier Faktoren der TZI gestaltet.

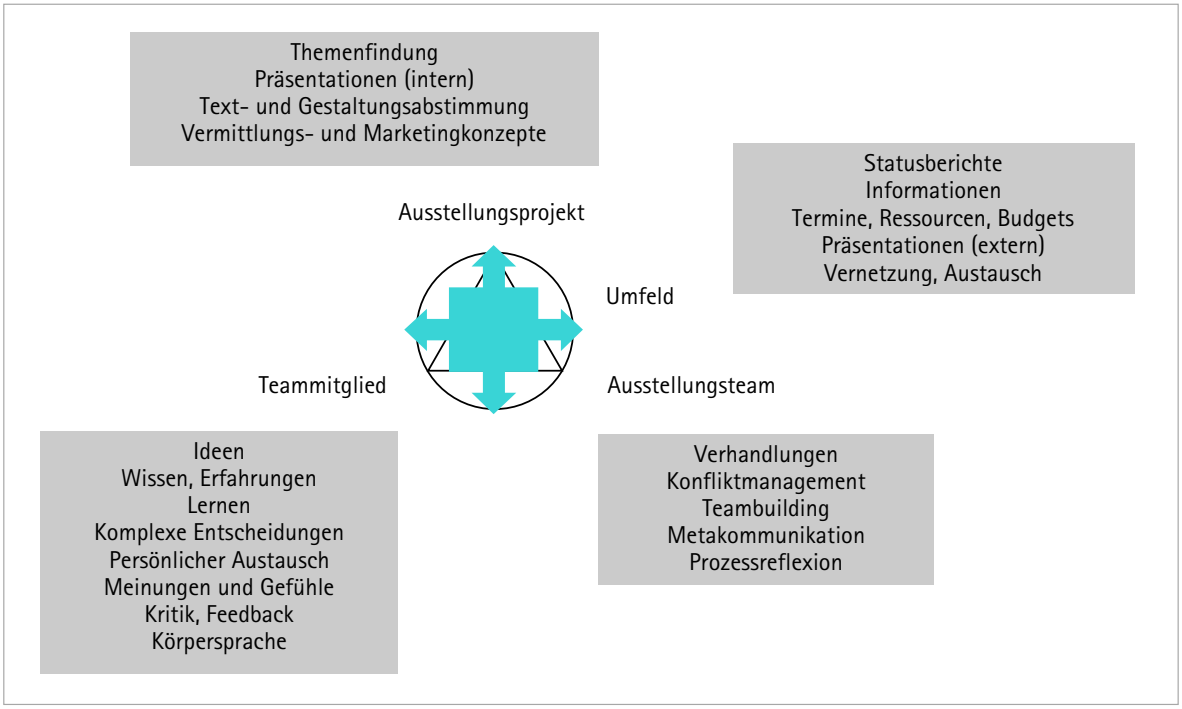


Abb. 13: Spektrum der Kommunikation im TZI-Modell

Jede der verschiedenen Kommunikationsformen benötigt ganz eigene Medien und folgt unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten. Während schriftliche Statusberichte per E-Mail unkompliziert und schnell an alle Projektbeteiligten versandt werden können, ist bei einem auftretenden Konflikt meist eine reale Gesprächssituation zu zweit fruchtbarer, damit es durch ein Medium nicht zu weiteren Missverständnissen kommt. Informationsreichtum und Komplexität der jeweiligen Aufgabe oder des Anliegens sind wesentliche Dimensionen von Mediennutzung. Dabei werden Zeit, Aufwand und Nutzen manchmal zu wenig abgewogen. Textbearbeitung mit Kommentarfunktionen ist beispielsweise eine sinnvolle Hilfe, da man Änderungen der jeweiligen Co-AutorInnen verfolgen und bei Bedarf rückgängig machen kann.

1.5.1 Situative Medienwahl

Eine Daumenregel für die situative Medienwahl lautet: „Immer so einfach wie möglich – und nur so aufwändig wie nötig."[92] Gibt es jedoch Zweifel darüber, welches Medium gerade sinnvoll ist, sollte ein komplexeres gewählt werden, um beispielsweise einer Versachlichung entgegenzusteuern.

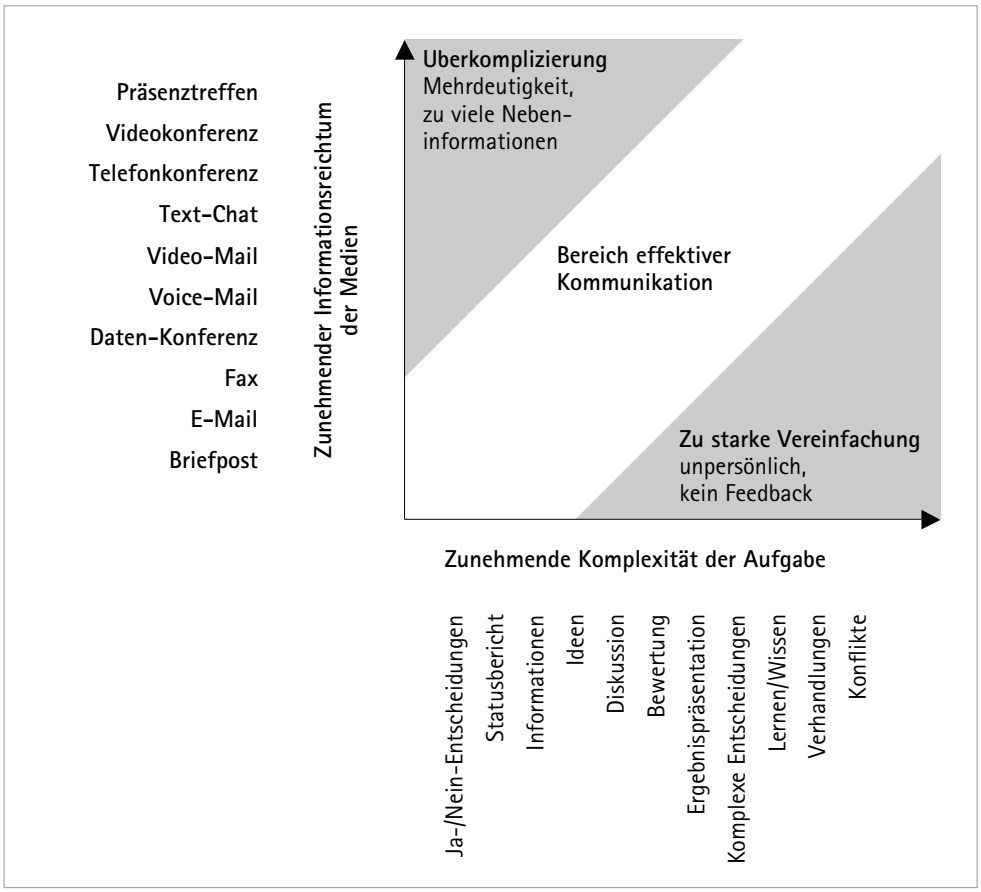


Abb. 14: Media-Richness-Modell[93]

Im zweiten Teil der Arbeit gehe ich in einer abgewandelten Form noch einmal auf die Wahl der Medien ein. Dort befrage ich die Teammitglieder meiner zwei selektierten Ausstellungsprojekte nach dem Einsatz der verschiedenen Kommunikationswege sowie nach ihrer persönlichen Einschätzung, wie effektiv diese jeweils sind.

[92] Dorothea HERRMANN, Knut HÜNEKE, Andrea ROHRBERG, Führung auf Distanz, a.a.O., S. 77
[93] Erweiterte Grafik, vgl. ebenda, S. 76

1.5.2 TZI-Hilfsregeln (Ruth Cohn)

Im Zuge ihrer Forschung hat auch Ruth Cohn einige Gesprächsregeln formuliert, die gleichzeitig den Umgang miteinander und den Zusammenhalt der Gruppe fördern wie auch Eigenständigkeit und Distanz erlauben sollen. Von den insgesamt neun Leitlinien sind hier vier aufgenommen, die in vielen Situationen Kommunikation und Verständnis bewirken – für die Individuen wie auch für die inhaltliche Arbeit. Diese TZI-Regeln ermöglichen eine offene und direkte Kommunikation. Sie sind ein Angebot, immer wieder sich selbst und andere zu verantwortungsvollen Aussagen zu ermutigen. Nach eigenen Erfahrungen müssen vor allem die erste und vierte Regel immer wieder aufmerksam erprobt werden.

- Sprich per *Ich* anstatt per *Man* oder per *Wir*.
- Achte auf deine Körpersprache.
- Wenn du eine Frage stellst, so sage auch, warum du fragst und was die Frage für dich bedeutet.
- Vermeide Interpretationen.[94]

Diese vier Hilfsregeln werde ich in den folgenden Absätzen näher erläutern.

Der Pluralis Majestatis *Wir* hat etwas Herrschaftliches an sich, ist aber erstaunlicherweise noch immer intensiv im heutigen Sprachgebrauch verankert. Anstatt eine persönliche Aussage zu machen, werden oft *Man* oder *Wir* benutzt. Dabei erfolgt ein unerlaubter Übergriff auf andere, die Formulierung setzt Übereinstimmung voraus, die gar nicht miteinander beraten wurde. Eine Ich-Aussage bewirkt dagegen, dass die/der Sprechende/r mitsamt ihrer/seiner Aussage Profil zeigt. „Ich-Sagen, verbunden mit wirklichem Ich-Denken, führt stets vom Abstrakten zum Konkreten. Nur die konkrete Aussage der Person kann auch zu gewünschten konkreten Zielen führen."[95]

[94] Vgl. Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI, a.a.O., S. 169. Ruth Cohn ist von mehreren Regeln ausgegangen, wobei sie diese situationsabhängig einsetzte, erweiterte oder verminderte. Entgegen dem sonstigen Gebrauch des Wortes „Regel" ist wichtig zu erwähnen, dass sie eher unterstützen als bevormunden wollen. Ich habe die oben genannten vier Kommunikationshilfen ausgewählt, weil sie in vielen Situationen anwendbar sind. Sie eignen sich bei Gesprächen mit zwischenmenschlichem Inhalt, aber auch in thematischen Diskussionen über Ausstellungsinhalte. Die übrigen hier nicht vertieften Kommunikationshilfen lauten: „Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt. / Sei authentisch und selektiv in deiner Kommunikation. Mache dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust. / Werde wach für deine Gefühle. Sie gehören zu deinem Wert und zu deiner Wichtigkeit. Sie sind gültig für dich und deinen jeweiligen Augenblick. Sie sind dein Energiespender. / Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen. Sage den anderen konkret, was deren Mitteilung bzw. eine Sache/Situation in dir auslöst. / Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären. Es ist gut, sie zu beachten oder auch aufzunehmen. / Wenn du willst (nicht: wenn du gerade Laune dazu hast), durchbrich alle diese Regeln!" (Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, Stuttgart 2006, S. 54–56.)

[95] Ebenda, S. 194.

Ruth Cohn ermutigt in ihrer Hilfsregel „Beachte Signale aus deinem Körper und achte auf solche Signale auch bei den anderen!“[96], sämtliche Mitteilungen des Körpers als Gesprächsbeiträge anzuerkennen. Damit bezieht sie sich auf den eigenen Körper wie auch auf die Körper der Teammitglieder, die auf vergessene oder verdrängte Aspekte im Prozess oder der Arbeit am Thema aufmerksam machen können.

Die nächste Kommunikationshilfe, die sogenannte Frageregel „Wenn du eine Frage stellst, so sage auch, warum du fragst und was die Frage für dich bedeutet“ wirkt dem Fragenstellen als „Nahkampf“ entgegen. Sobald nämlich authentische Selbstaussagen über die Gründe für Informationswünsche die jeweilige Frage begleiten, wird das Gespräch sofort klarer und persönlicher. Wenn sich in einer inneren Vorabprüfung dann ergibt: „Ich wollte eigentlich gar keine Frage an Dich stellen, sondern meine eigenen Gefühle oder Wünsche artikulieren“, dann ist schon viel gewonnen.

Die vierte ausgewählte Hilfsregel widmet sich dem Thema Interpretationen: „Halte dich mit Interpretationen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus“.[97] Denn Interpretationen sind eines der „Dont's“ im Kommunikationskosmos. Ihre Wirkung kann sehr zerstörerisch sein. Viel wichtiger ist es, die eigene Wahrnehmung losgelöst von einer Interpretation zu äußern. Dann hat das Gegenüber eher eine Chance, ebenfalls mit einer Selbstaussage zu antworten, statt mit Verteidigung, Angriff oder Rückzug zu kontern.

Analog zu Ruth Cohns Axiomen und Postulaten wird in diesen Gesprächsregeln die zugrunde liegende Werteorientierung deutlich – auf dem Weg hin zur Entwicklung einer selbstverantwortlichen, empathischen und wertschätzenden Teamarbeit.

1.5.3 Feedback

Ein sehr wesentliches Gesprächsmodul für Teams und Einzelpersonen, die neugierig und lernbereit sind, ist Feedback. Sowohl für die Gebenden als auch für die Empfangenden gibt es einiges zu beachten. Dabei handelt es sich meist um Rückmeldungen, die das Verhalten bzw. die Wahrnehmung und das Erleben des Verhaltens zurückspiegeln. Zur wichtigsten Eigenschaft von Feedback gehört, dass es immer konstruktiv formuliert werden sollte. Wenn es also um das Selbstbild geht, die Wirkung von eigenen Verhaltensweisen, um verborgene Beziehungsebenen oder stagnierende Gruppenprozesse, dann ist Feedback oft sehr wertvoll. Einige Grundsätze verdeutlichen, wie sich Rückmeldungen wirksamer gestalten lassen.

[96] Ebenda, S. 178.
[97] Ebenda, S. 195.

Feedbackregeln für die gebende Person[98]

Erbeten

Aufgezwungenes Feedback ist oft nicht sehr wirksam. Dagegen hilft sich zunächst die Erlaubnis des Empfangenen einzuholen: „Eben in der Teamsitzung ist mir ... aufgefallen. Magst Du dazu von mir eine Rückmeldung haben?" Ein Nein daraufhin ist zu akzeptieren, sonst kann solch ein Beginn zu einer Anklage-/Verteidigungsrede ausarten.

Beschreibend

Das Beschreiben von Wahrnehmungen steht im Vordergrund. Hier darf alles auf den Tisch kommen, was ich sehe oder höre. Ausgespart bleiben Bewertungen, Interpretationen oder Vermutungen.

Konkret

Je konkreter und präziser die/der Feedbackgebende die jeweilige Situation bzw. Wahrnehmung davon beschreiben kann, desto hilfreicher für die nehmende Person. Auch hier sind Ich-Botschaften statt Du-Botschaften die konstruktivere Strategie.

Hilfreich

Dieser Punkt spielt darauf an, dass Feedback angemessen sein soll – im Gegensatz zu destruktiv. Also müssen auch die Bedürfnisse der/des Nehmenden berücksichtigt werden. Im Zentrum steht, dass das Feedback bei einer persönlichen Entwicklung unterstützend wirken soll. Das erfordert die Empathie der Gebenden, indem sie abschätzen müssen, ob sich die Rückmeldung auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger/die Empfängerin zu ändern überhaupt fähig ist.[99]

Zeitnah

Je weniger Zeit zwischen dem Verhalten und der Informationen über die Wirkung des Verhaltens verstrichen ist, desto nachhaltiger wirkt das Feedback.

Feedbacktipps für die empfangende Person

Wenn der/die EmpfängerIn die Rückmeldung als Geschenk verstehen kann, ist der Weg für ein fruchtbares Annehmen geebnet: Rechtfertigen oder Verteidigen sind keine angemessenen Reaktionen. Aktives Zuhören mit Verständnisfragen dagegen kann den Prozess vertiefen. Am Ende der Rückmeldung betont ein *Danke* an die Feedback gebende Person, dass die Rückmeldung wertgeschätzt wird. Manches Feedback braucht erst einmal etwas Abstand, bzw. ein Auf-sich-wirken-lassen. Und auch nach dem Gespräch liegt es in der Selbstverantwortung der Empfangenden zu entscheiden, ob und was sie tatsächlich annehmen oder umsetzen wollen. Folgende Feedbackmethoden verdeutlichen, wie vielseitig Rückmeldungen erfolgen können: *Blitzlicht, Punkten, Drei Mal plus – drei Mal minus* und *Unerledigte Dinge* sind Verfahren, die sich in unterschiedlich großen Gruppen gut einsetzen lassen.

[98] Vgl. Oliver KÖNIG, Karl SCHATTENHOFER, Einführung in die Gruppendynamik, a.a.O., S. 87; Jörg FENGLER, Feedback geben, Weinheim, Basel 1998, S. 24.
[99] Vgl. Wolfgang BANNEITZ, Feedbackregeln, Unveröffentlichtes Fortbildungsskript, Köln 2009.

Die am weitesten verbreitete Form von Feedback ist sicherlich das *Blitzlicht*. In Gesprächsrunden, am Ende von Meetings oder zu Beginn eines Workshops wird jedes Teammitglied gebeten, seine Erwartungen, persönlichen Erfahrungen zu einem Thema oder seine offenen Fragen mitzuteilen. Das *Blitzlicht* darf spontane Äußerungen, Gefühlslagen, unerledigte Punkte aus dem Meeting o.ä. enthalten, sollte aber kurz gefasst sein. Die Statements werden ohne Diskussion und der Reihe nach geäußert. Es kann auch mit Fragen oder vorgegebenen Satzanfängen wie „Was ist das zentrale Problem aus meiner Sicht?" oder „Das nehme ich von diesem Tag mit..." moderiert werden. Im Gegensatz zu schriftlichen Verfahren können Nuancen eingebracht werden.[100]

Punkten ist eine Bewertungsmethode als äußerst reduzierte Form der Meinungsäußerung, die rasch abläuft. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Aussagen oder Argumente zu gewichten, Ideen aus einer Liste auszuwählen, Entscheidungen zu treffen und Meinungen/Gefühle auszudrücken. Nachdem die Fragestellung auf dem Flipchart visualisiert ist, werden inhaltliche Fragen diskutiert. Anschließend wird besprochen, wie viele Punkte jedes Teammitglied zur Meinungsäußerung bekommt und wie eine Auswertung erfolgt. Anschließend verteilen die Teammitglieder ihre selbstklebenden Punkte auf der Fläche. Nachteil beim *Punkten* ist, dass keine Beweggründe der Teammitglieder deutlich werden.[101]

Drei Mal plus – drei Mal minus eignet sich für die Evaluation von diskursiven Themen oder abgeschlossenen Arbeitsphasen. Zettel werden in der Mitte geknickt und mit maximal drei positiven und drei kritischen Bemerkungen (mögliche Risiken, Handlungs-Vorschläge...) beschrieben. Die Karten werden anschließend an einer Wand gesammelt und im Plenum besprochen. Diese Methode fördert eine dualistische Sicht auf Themen, Prozesse oder Probleme.[102]

Unerledigte Dinge kann beispielsweise am Ende eines Ausstellungsprojektes angewandt werden. Nachdem die gemeinsame Arbeit und Projekt-Auswertungen erfolgt sind, wird mit dieser Methode das Abschiednehmen ritualisiert. Im Rahmen eines Marktplatz-Szenario kann Jede/r einzeln umhergehen und sich an ausgewählte Teammitglieder wenden: „Was ich dir übrigens noch sagen wollte..." Damit entsteht ein Raum für all das, was noch hier und jetzt ausgesprochen und nicht mit nach Hause oder in ein nächstes Projekt getragen werden will.[103] Bei dieser Methode sollten natürlich alle Regeln für konstruktives Feedback ihre Anwendung finden.

[100] Vgl. Johannes BASTIAN, Arno COMBE, Roman LANGER, Feedback-Methoden, Weinheim, Basel 2007, S.133; Jörg FENGLER, Feedback geben, a.a.O., S. 79; Ingeborg SACHSENMEIER (Hg.), Workshops, Seminar und Besprechungen. Mit Kreativität und Methode zum sicheren Erfolg, Weinheim, Basel, 2009, S. 78–79.
[101] Vgl. ebenda, S. 95–97.
[102] Vgl. Johannes BASTIAN, Arno COMBE, Roman LANGER, Feedback-Methoden, a.a.O., S.135.
[103] Vgl. Jörg FENGLER, Feedback geben, a.a.O., S. 76–77.

1.5.4 Gewaltfreie Kommunikation (Marshall B. Rosenberg)

Um nicht nur Hilfen für Feedback, sondern auch für Problemlösungsgespräche zu geben, werde ich abschließend das Modell der *Gewaltfreien Kommunikation* (GfK) vorstellen. Marshall B. Rosenberg entwickelte das Konzept in den frühen 1960er-Jahren im Zusammenhang mit den US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen.[104] Sein Anliegen war, die Rassentrennung an Schulen und in Institutionen friedlich aufzuheben. In vier Schritten beschreibt Rosenberg die Möglichkeit, eine auf Empathie beruhende Kommunikation zu trainieren, mit der sogar existenzielle Konflikte ausgetragen werden können. Die vier Komponenten sind Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten. Alle Schritte entsprechen den Werten und Kommunikationsregeln der TZI:

	Die vier Komponenten der gewaltfreien Kommunikation (GfK)	**Mögliche Formulierungen**
1. Schritt	**Beobachtungen beschreiben** – ohne Bewertung	„Ich nehme war..., sehe, höre... bei mir selbst, bei dir, in der Situation..."
2. Schritt	**Eigene Gefühle äußern** – statt Schuldzuweisungen, Vorwürfe oder Pauschalisierungen	„Ich fühle mich verletzt, erschrocken, irritiert..."
3. Schritt	**Bedürfnisse aussprechen** – statt moralische Verurteilung der Anderen	„... weil ich mich auf unsere Terminabsprachen verlassen können möchte..."
4. Schritt	**Bitten formulieren** – Verbesserungsvorschläge anbieten statt Forderungen stellen	„Kann eine Terminänderung demnächst bitte spätestens eine Woche vorher mit allen abgestimmt werden?"

Dieses Modell ist einerseits Herausforderung, die eigenen Beweggründe offen zu legen, andererseits eine Möglichkeit, dem/der GesprächspartnerIn mit Einfühlungsvermögen zuzuhören. Bedingung dabei ist, dass sich beide mit positiver Grundeinstellung aufeinander zu bewegen (wollen). So einfach es erscheint, so viel Übung erfordert es allerdings in der Umsetzung – für beide Seiten. In der Anwendung wird deutlich, dass es für alle Beteiligten förderlicher ist, Bedürfnisse durch Kooperation statt durch Konkurrenz zu erfüllen[105]: eine der wesentlichsten Bedingungen bzw. Erkenntnisse von Teamwork. Diese Kommunikationsleitlinien wollen Probleme nicht vertuschen oder verharmlosen. Im Gegenteil können so die jeweiligen dahinter liegenden Bedürfnisse von den beteiligten Teammitgliedern transparent gemacht werden. Das Ergebnis ist im besten Fall eine Lösung, die auf Rücksichtnahme, Respekt und Konsens basiert.

[104] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation (Abruf 23.03.2010) und Marshall B. ROSENBERG, Gewaltfreie Kommunikation, Eine Sprache des Lebens, Paderborn 2009.
[105] Vgl. Marshall B. ROSENBERG, Gewaltfreie Kommunikation, a.a.O., S. 1.

1.6 Konfliktkultur

Störungen können in allen Dimensionen der TZI-Faktoren aufkeimen oder ausbrechen. Wichtig ist, Entstehung und Ausprägung zu trennen. Treten beispielsweise Aggression oder Frustration im Miteinander auf, stellt dies häufig nur das Ende einer umfangreichen Konflikt-Kettenreaktion dar.

1.6.1 Konflikttypologie

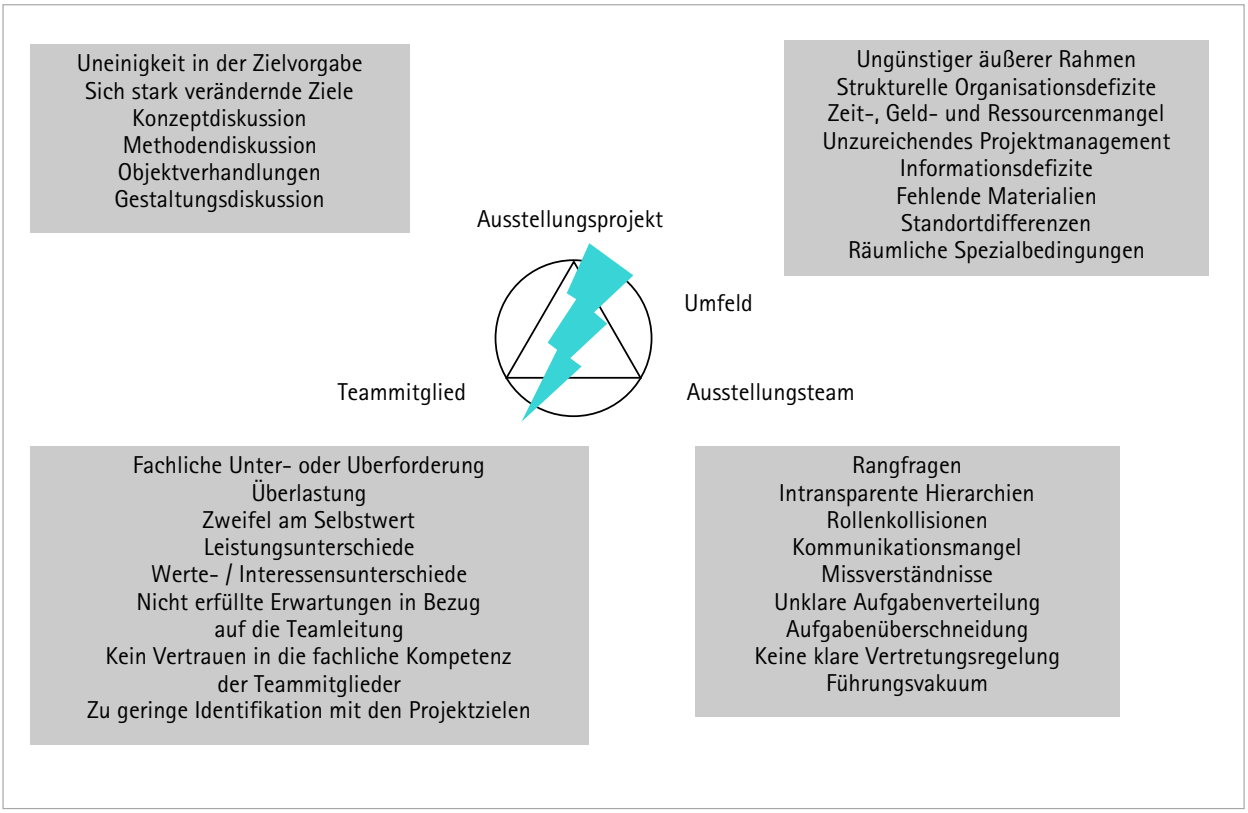


Abb. 15: Störungsquellen im TZI-Modell[106]

Besonders intensiv empfundene und oft scheinbar unlösbare Spannungen zeigen sich laut Gesprächen mit Projektbeteiligten an der Schnittstelle Umfeld: Dazu gehören strukturelle Besonderheiten, in denen Berichterstattungs- bzw. Entscheidungswege nicht geklärt sind. Wenn inhaltliche, methodische oder organisatorische Anforderungen von dem Projektumfeld (Politik, Leihgeber, u.a....) im bereits laufenden Prozess an das Ausstellungsteam herangetragen werden, sind Interessenskollisionen vorprogrammiert. Hier können blockierende Ungleichgewichte durch intransparente Abhängigkeiten oder kompromisslose Verhandlungen entstehen. Weiterhin spielen

[106] Erweiterte Grafik der „Störungsquellen" in Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI, a.a.O., S. 157. Mit Anregungen aus Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 71–77.

natürlich auch die räumlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. Das reicht von unterschiedlichen Aufenthalts- bzw. Arbeitsorten der Teammitglieder bis hin zu Anforderungen der Ausstellungshalle in Bezug auf Gebäudesicherheit oder Klimatechnik. Zeitmangel ist ebenso eines der häufigsten Probleme, die in der Ausstellungspraxis auftreten: der Eröffnungstermin steht fest, so dass meist eine eng kalkulierte Rückwärtsrechnung vorgenommen wird. Eventuelle Verzögerungen oder Pufferzeiten sind oft nicht mehr zu kompensieren. Die einzige Lösung – auch begründet durch eine weit im Voraus budgetierte unzulängliche Personalplanung – scheint dann in der besonders intensiven Zeit wie dem Aufbau nur Durchhalten und vermehrtes Engagement der einzelnen Projektbeteiligten zu sein. Gibt es institutionelle Zwänge wie etwa Ausschreibungsverfahren für Gestaltung oder Werbemittel, die einer flexiblen und von engen Zeitfenstern geprägten Arbeitsweise von Ausstellungsprojekten nicht entgegenkommen?

Im Bereich Thema ist typisch für Ausstellungsprojekte, dass es im gesamten Prozess kontroverse Konzept- und Gestaltungsdiskussionen gibt. Unterthemen, Objektverhandlungen oder Realisierungsvorschläge werden im Team ausgehandelt – ein Beispiel für unumgängliche Konflikte, die nicht nur eine konsumierbare Ausstellung, sondern auch die Identifikation mit dem Ergebnis aus Sicht der Teammitglieder generieren. Bei diesen Reibungen ist umso wichtiger, mit welcher Grundhaltung sie gelebt, ausgehalten und genutzt werden.

Bei den Teammitgliedern treten die Krisen natürlich ganz individuell auf: Kann ich mich mit meinen Ideen einbringen oder ist meine Meinung überhaupt nicht gefragt? Habe ich das Gefühl, dass meine KollegInnen viel weniger arbeiten oder gar nicht qualifiziert sind? Erwarte ich grundsätzlich ein schnelleres Durchgreifen von der Teamleitung? Kann ich mich überhaupt noch mit dem Ausstellungsthema identifizieren? Ist mir Pünktlichkeit so wichtig, dass ich schon am Anfang des Meetings genervt bin, weil einige Teammitglieder es einfach nicht schaffen, rechtzeitig zu erscheinen? Bin ich total überlastet, aber kann es erst kurz vor dem Zusammenbruch äußern, weil das ein Tabuthema ist – schließlich sind alle anderen genauso eingespannt?

Im Feld Ausstellungsteam wiederum tauchen vor allem versteckte oder offene Auseinandersetzungen rund um Kommunikation und Führung auf. Gehen Informationen verloren, wie wird mit Absprachen oder Missverständnissen umgegangen? Eine unklare Aufgabenverteilung kann doppelt erledigte oder unbearbeitete Tätigkeiten herbeiführen. Gibt es Rangfragen oder eine große Verunsicherung in Bezug auf die Rolle der Teambegleitung?

Das TZI-Störungs-Postulat, auch bereits im Kapitel 1.1.2b angeführt, lautet: „Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang. Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen; ohne ihre Lösung wird Wachstum verhindert oder erschwert."[107]
In diesem Sinne werden Konflikte und das Umgehen mit ihnen als wesentliche Prozess(lern)faktoren betrachtet. Ob Krisen als Gefahren oder Chancen wirken, hängt von individuellen Strategien wie

[107] Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHART, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, a.a.O., S. 46.

auch von der Moderation durch die Teamleitung ab. Eine Sensibilisierung aller Projektmitglieder dafür, dass Konflikte in vielen Bereichen auftreten können und dass es mehrere Strategien gibt, mit diesen umzugehen, kann dazu führen, dass die Krisen bei der Wurzel gepackt werden und nicht unter der Oberfläche schwelen und schließlich als zerstörerischer Flächenbrand ihren Raum fordern.

1.6.2 Umgang mit Konflikten

Krögerus und Tschäppeler erwähnen in ihrer Publikation „50 Erfolgsmodelle" sechs Verhaltensweisen in Bezug auf Konflikte: 1. Flucht, 2. Kampf, 3. Aufgeben, 4. Aus der Verantwortung ziehen, 5. Kompromiss schließen und 6. Konsens finden[108]. Im Austausch mit Projektbeteiligten der befragten Ausstellungsteams entwickelten sich daraus praxisbezogene Strategien mit zwei zusätzlichen Punkten, die im Weiteren näher erläutert werden:

1. Flucht/Vermeiden
2. Kampf/Entscheidung gegen andere Interessen durchsetzen
3. (Die eigene Position) Aufgeben
4. Sich aus der Verantwortung ziehen, Entscheidungen delegieren
5. Kompromiss eingehen
6. Konsens, neuen gemeinsamen Weg finden
7. Aussitzen
8. Aushalten

Bei der *Flucht* oder durch *Vermeiden* wird der Konflikt nicht ausgetragen. Die Situation bleibt unverändert. Ein konkretes Beispiel dazu ist, wenn in der Konzeptionsphase ein/e WissenschaftlerIn das Ausstellungsteam verlässt, weil er/sie sich nicht mehr mit den Ausstellungsinhalten identifizieren kann.

Der *Kampf* oder Zwang kann beispielsweise für die Teamleitung bedeuten, eine Entscheidung gegen die von Teammitgliedern oder dem Umfeld geäußerten Widerstände durchzusetzen.

Die *eigene Position aufzugeben* demonstriert den Willen, das Arbeitsergebnis nicht zu gefährden. Es kann einerseits zu einer Trennung vom Team oder auch zum später dargelegten Kompromiss führen.

Bei Überforderung aufgrund eines Konfliktes wird oft damit reagiert, die anstehende *Entscheidung zu delegieren.* Dies geschieht typischerweise an eine höhere Instanz. Wie jedoch von dort aus

[108] Vgl. Mikale KROGERUS, Roman TSCHÄPPELER, 50 Erfolgsmodelle, Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen, Zürich 2008, S. 36–37.

entschieden wird, kann wiederum ganz andere Beweggründe haben und manchmal nicht zum Vorteil der Beteiligten ausfallen.

Um *Kompromisse* zu vereinbaren, wird von allen Parteien eine Lösung gesucht, bei denen keineR zu stark von der jeweiligen Position abweichen muss. Je nach Wahrnehmung können diese Kompromisse auch das unbefriedigende Gefühl hervorrufen, dass nicht das optimale Ergebnis, sondern nur „den Umständen entsprechend Mögliches" erreicht wurde.

Beim *Konsens* wiederum bringen sich alle Konfliktparteien ein. Im Gegensatz zum Kompromiss haben alle an einem gemeinsamen neuen Weg gefeilt und erleben dies als „Win – Win"-Situation. Darin musste keiner nachgeben, sondern betrachtet die Lösung als fruchtbar.

Zusätzlich wurde speziell für Ausstellungsprojekte die Strategie *Aussitzen* vorgeschlagen, wobei der Faktor Zeit eine wichtige Rolle spielt. Stehen eigentlich heikle Entscheidungen an, wird dieses Vorgehen gerne genutzt, so dass irgendwann im Laufe des Projektes keine Handlungsalternativen mehr existieren. Damit hat quasi objektiv die Zeit eine Entscheidung bzw. ein „Nicht-mehr-anders-können" herbeigeführt.

Das *Aushalten* ist eine Methode, die sich vor allem auf Konflikte bezieht, die sich aus dem Umfeld ergeben und damit indiskutabel oder unausweichlich erscheinen/sind. Dazu gehört beispielsweise das „Drumherum-Organisieren", wenn in einer Ausstellungshalle zeitgleich andere Kulturveranstaltungen geplant sind.

Diese Handlungsbeschreibungen sind bewusst zugespitzt formuliert. Sie sollen beschreibend wirken und keine Bewertung in Gut oder Schlecht, Funktionell oder Erfolglos darstellen. Im ersten Schritt fächern sie zumindest das weite Feld der verbreiteten Reaktionen auf Konflikte auf. Konkrete Lösungsvarianten zu Spannungen und Reibungen in Ausstellungsprojekten finden sich im zweiten Teil dieser Arbeit. Persönliche Konfliktlösungsstile bewegen sich zwischen den zwei Polen Zielorientierung und Beziehungsorientierung. Wenn einem Teammitglied die Durchsetzung der eigenen Ideen und Vorschläge wichtiger ist als die Harmonie im Team, so wird es bei Konflikten vermutlich verstärkt dazu tendieren, die Gruppe zu verlassen oder zu versuchen, die Position auf Biegen und Brechen durchzusetzen. Demjenigen/Derjenigen, dem/der Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen mehr am Herzen liegen, wird eher andere Meinungen, Interessen oder Gegenpositionen verstehen und sie mit in eine für das Team tragfähige Lösung integrieren wollen. Diese verschiedenen Stile wie auch Rollenkonflikte sollten – meist von der Leitung – transparent moderiert werden. Grundsätzlich sind genaue Beobachtung, frühzeitiges Ansprechen und wertschätzende Äußerung von Kritik o.ä. wesentliche Schritte, die zu einer konstruktiven Lösungssuche beitragen. Um Konflikte zu bearbeiten, gehört neben der Einschätzung der Eskalationsstufen auch die Betrachtung, dass die beteiligten Menschen immer mit dem Dreiklang

von Denken, Fühlen und Verhalten involviert sind.[109] Weitere Maßstäbe für die Beurteilung von Störungen sind Tragweite und Komplexität des Konfliktes wie auch die Konstellation der beteiligten Parteien. Dieses Spektrum ermutigt bzw. zwingt die Teamleitung, manchmal aktiver und schneller zu handeln als in anderen Situationen.[110]

1.6.3 Perspektive: Lösungsorientierung

Die Überschrift dieses Kapitels lautete im ersten Entwurf der Master Thesis *Krisenmanagement*. Schnell kristallisierte sich jedoch heraus, dass das Wort *Krise* ausschließlich negativ besetzt war. „Nein, eine richtige Krise hatten wir nicht in unserem Prozess" war der Kommentar von einigen der befragten Personen. Sehr deutlich spiegelt solch eine Aussage die Abwehr gegen diesen Begriff wider. Gleichzeitig kann er auch stellvertretend hinweisen auf einen eher verdrängenden Umgang mit Konflikten. Selten ist das Bild verankert, dass ein Konflikt auch positiv klärend wirken kann und den Prozess voranbringt. „Kritische Phasen, Stress, Belastung, Kollisionen, Reibungen? Ach so, ja doch, dazu gibt es einige Beispiele" war die Antwort auf die etwas konkreter formulierte Frage. Also wurde das Kapitel kurzerhand in Konfliktkultur umbenannt. Ist es nicht entlastend, kleinere oder größere Krisen von unterschiedlichen Ausstellungsprojekten nebeneinander gestellt zu sehen? Vielleicht gibt es ja doch Gemeinsamkeiten, zu denen irgendwann einmal Patentrezepte veröffentlicht werden. So muss nicht jedes Ausstellungsprojektteam immer wieder mit den gleichen Problemfeldern kämpfen, sondern kann aus anderen Projekten durch Best Practice lernen. Das wiederum setzt Transparenz und den Willen zum Austausch voraus, den die zwei beteiligten Ausstellungsprojekte durch ihre Teilnahme an dieser Forschungseinheit wegbereitend signalisiert haben.

Der zweite Teil des ursprünglichen Titels, nämlich *Management*, beinhaltet ebenfalls Konnotationen, die eher kontraproduktiv im Hinblick auf den Ansatz dieser Arbeit wirken. Schließlich soll Jede und Jeder ermutigt werden, (sich)selbstbewusst und verantwortlich zu agieren, statt Konfliktschlichtung oder Lösungssuche ausschließlich der Leitung aufzubürden. Ebenso wird im Begriff Konfliktkultur eher deutlich, dass nicht ein reines Erledigen oder Abhaken von Störungen nach Patentrezepten gemeint ist. Vielmehr kann eine Herangehensweise in Bezug auf Kollisionen im Projektteam gemeinsam erarbeitet, kultiviert werden. Schließlich besteht die Gruppe aus individuellen Mitgliedern mit teils divergierenden Konfliktlösungs- und Kommunikationsstrategien, bewegt sich in speziellem Umfeld und hat auch je nach Thematik sowie Zielsetzung der Ausstellung besondere Herausforderungen zu meistern. Ein Plädoyer für den Blick über den Tellerrand und die Notwendigkeit einer ausgeprägten Kommunikation findet sich in folgendem Zitat.

[109] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 89.
[110] Vgl. ebenda, S. 98.

> Eine gute Voraussetzung dafür [die enge Zusammenarbeit von Wissenschaftlern/Kuratoren, Gestaltern und Museumspädagogen, Anm. d. Verf.] sind die gegenseitige Wertschätzung sowie Kenntnisse und Erfahrungen mit dem Tätigkeitsfeld der jeweiligen Gegenüber. Angesichts der fortschreitenden Differenzierung und Professionalisierung der verschiedenen Teilbereiche des Ausstellungsmachens scheint es in zunehmendem Maße erforderlich, einen Überblick über die Fertigkeiten der verschiedenen Professionen zu erhalten, um sich auf einen gemeinsame Sprache zu einigen und anschlussfähige Konzepte zu erarbeiten.[111]

Neben einer positiven Grundposition in Bezug auf Kontroversen und Reibungen gibt es noch eine zweite praktikable Herangehensweise: die Lösungsorientierung. Auf diesem Grundsatz basieren zahlreiche Coaching-Methoden[112]. Statt Defizit-Beschreibungen, Schuldsuche[113] und ausgiebigem Jammern über die schlechten Umstände rücken Potenziale und Kompetenzen in den Vordergrund. Daniel Meier formuliert: „Veränderungen geschehen nachhaltiger, dynamischer und effektiver, wenn sie auf Stärken aufbauen"[114]. Statt „Warum? Weshalb?" zu fragen, setzt die Formulierung „Wohin wollen wir?" viel mehr Energien frei.[115] Daher empfiehlt eine lösungsorientierte Konfliktpraxis, außergewöhnliche Erfolgserlebnisse zu beleuchten und konstruktiv an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Christine Bäumler betont in ihrer Betrachtung zu Bildung und Unterhaltung im Museum ebenfalls den Aspekt der Kooperation:

> Abschließend bleibt festzustellen, dass an einer professionell begleiteten Sensibilisierung der im und für Museen arbeitenden Personen für die Belange der jeweils anderen Akteure kein Weg vorbei führen wird. Diese Sensibilisierung ist mehr als überfällig, denn die Grabenkämpfe, die wir heute so häufig sehen und miterleben, beruhen auf gegenseitigem Unverständnis, schaden der Institution Museum und verhindern gelungene Ausstellungen. Ein reichhaltiger Erfahrungsschatz und professionelles Potential ist auf beiden Seiten in großer Vielfalt vorhanden. In Zukunft geht es darum, diese Potentiale gemeinsam auszuschöpfen.[116]

---

[111] Dietmar OSSES, Kreative Spannungen, in: Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck, a.a.O., S. 86.
[112] Siehe das Beratungswerkzeug *SolutionCircle* in Daniel MEIER, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, Norderstedt 2004.
[113] Vgl. Gunther SCHMIDT in Daniel MEIER, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, a.a.O., S. 7–12.
[114] Vgl. Daniel MEIER, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, a.a.O., S. 21.
[115] Vgl. ebenda, S. 13.
[116] Christine BÄUMLER, Bildung und Unterhaltung, in: Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck, a.a.O., S. 55.

2 Praxis: Team-Know-How in Ausstellungen
Interview-Methodik, Beschreibung und Analyse der Partnerprojekte

In Ausstellungsprojekten wird täglich ExpertInnen-Wissen generiert, das oft verloren geht, weil es nicht dokumentiert und an andere ähnlich strukturierte Projektgruppen weitergegeben wird. In dem folgenden Teil dieser Arbeit sollen demgegenüber am Beispiel zweier Ausstellungsprojekte Informationen und Beobachtungen aus einem wertvollen Erfahrungsschatz gesammelt , ausgewertet und für künftige Ausstellungsarbeit im Team nutzbar gemacht werden

Vorausschicken möchte ich die Grundannahme, dass die jeweiligen Erfahrungen viele verschiedene Wirklichkeiten darstellen und vor allem auf Basis von Begriffen und Beschreibungen ausgetauscht werden. Die *eine* Wirklichkeit gibt es nicht. Die *eine* Interpretation existiert ebenfalls nicht. Vielmehr sind die Schilderungen der Teammitglieder subjektiv. Die daraus resultierenden Deutungen durch die Verfasserin der Master Thesis können daher keinen abschließenden und allgemeingültigen Charakter haben. Im Folgenden soll die Systematik beschrieben werden, mit der die Befragung der beteiligten ExpertInnen erfolgte. So wird nachvollziehbar, unter welchen Voraussetzungen und in welchen Kontexten die Fragen gestellt und die Antworten ausgewertet wurden[117].

Wie schon in den vorhergehenden Kapiteln deutlich wurde, ist das Feld der Teamprozesse im Ausstellungswesen mit seinen vielen Wirkfaktoren in sich sehr different und vielschichtig. Umso sinnvoller erschien dazu also eine qualitative Herangehensweise der Untersuchung. Ziel dieser Arbeit ist es, solche beobachteten Aspekte zu sammeln und nebeneinander zu stellen. Im Laufe von zukünftigen Forschungsschritten können Theorien und Hypothesen dann fortwährend präzisiert, modifiziert oder bei Bedarf sogar revidiert werden.[118] Diese Offenheit verstehe ich als wesentlichen Bestandteil meiner Untersuchung.

Als Methode wählte ich Leitfadeninterviews mit ExpertInnen aus der Ausstellungspraxis, die persönliche Erfahrungen aus jeweils aktuellen Teamprozessen reflektierten. In Einzelgesprächen mit einer Dauer von 90 bis 150 Minuten wurden Fragen gestellt, deren Struktur sich an die Kapitel des Theorieteils dieser Master Thesis anlehnte. Die Leitfäden wurden im Vorhinein verschickt, so dass sich die jeweiligen InterviewpartnerInnen auf die Gespräche vorbereiten konnten. Dies war insofern sinnvoll, da viele Themen angerissen wurden, die eine anspruchsvolle Mischung aus Arbeits-funktions-Beschreibungen, persönlichen wie auch gruppendynamischen Erlebnissen ergaben. Die Befragungen wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät mitgeschnitten.

[117] Vgl. Horst Otto MAYER, Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München 2008, S. 5–27. Horst Otto Mayer geht in den ersten beiden Kapiteln seines Buches auf die wissenschaftlichen Methoden des empirischen Forschens ein. Dabei erwähnt er die zugrunde liegenden Wahrheitskonzepte und reflektiert eine – oft von der Wissenschaft geforderten neutralen Distanz und – Wertfreiheit, die jedoch quasi unmöglich ist. Vgl. auch die Ausführungen zu Evaluationskriterien und Methodik bei Mario GOLLWITZER, Reinhold S. JÄGER, Evaluation kompakt, Weinheim, Basel 2009, S. 5–38.
[118] Vgl. Siegfried Lamnek in Horst Otto MAYER, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 24.

Nach den Einzelterminen wurde zusätzlich ein Team-Workshop pro Ausstellungsprojekt durchgeführt, bei denen (fast) alle vorher Befragten zusammen kamen. Hierbei nutzten die Teams verschiedene von mir moderierte Methoden und Visualisierungstechniken. In den zweistündigen Meetings konnten Gruppenprozess-Erlebnisse ausgetauscht und gemeinsam neue Ideen erarbeitet werden.

Zusätzlich zu offenen Fragen wurden auch halboffene Fragen[119], teils mit Mehrfachnennungen oder Skalierung integriert, wie beispielsweise eine prozentuale Aufteilung von Gesprächsthemenzeit bezogen auf die vier TZI-Faktoren (z.B.: 50% Thema, 25% Team, 5% Ich, 20% Umfeld), eine Bewertung der Nutzung von Kommunikationswegen (1= selten genutzt bis 4 = fast immer genutzt) oder ein Ranking der Wichtigkeit von Teamleitungs-Fähigkeiten (1 = sehr wichtig bis 5 = am wenigsten wichtig, wobei jede Ziffer nur einmal vergeben werden sollte). Eine weitere Darstellungsweise war eine grafische Kurve in einem Koordinatensystem. Darin sollten Punkte als individuelle Meilensteine auf der X-Achse (= zeitlicher Projektverlauf) definiert werden. Die Y-Achse verzeichnet die Befindlichkeit der Teammitglieder zwischen den Polen Unbehagen und Erfüllung. Schließlich wurde als Visualisierung für ein Brainstorming mit dem Thema „Das ideale Ausstellungsteam" gemeinsam ein Mindmap erstellt. Die Nutzung der heterogenen Fragetechniken und Ausdrucksformen unterstützten diverse Zugänge sowie unterschiedlich differenzierte Stellungnahmen. Die Auswahl der GesprächspartnerInnen erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Insgesamt zwei Ausstellungsteams mit jeweils mindestens vier Mitgliedern nehmen an der Untersuchung teil.
- Die ausgewählten Projektbeteiligten sind motiviert und haben Mut, sich auf die psychologisch-systemischen Themen einzulassen, um das Erlebte im Teamprozess zu reflektieren. Vertrauen und Offenheit spielen ebenso eine wichtige Rolle.
- Es kommen verschiedene Professionen zu Wort und bringen jeweils ihre Erfahrungen ein: Kuratieren, Vermitteln, Gestalten, Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing/Kommunikation, Projektleitung, Projektmanagement...
- Das Ausstellungsprojekt ist geprägt von kulturwissenschaftlichen Inhalten. Damit ist gewährleistet, dass auch gestalterische Aspekte einen großen Stellenwert haben und Ausstellungsgestaltung ein eigenes Arbeitsgebiet ist.
- Die Ausstellungseröffnungen liegen nicht mehr als 12 Monate zurück, so dass die Konzeptions- und Realisationsphasen abgeschlossen sind. Der Ausstellungsbetrieb muss zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht beendet sein.
- Die Ausstellungsprojekte sind in ihrer institutionellen Struktur vergleichbar.
- Die Ausstellungen befinden sich nicht weiter als 600 Kilometer vom Rheinland entfernt.

[119] Vgl. Horst Otto MAYER, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 90–93. Aufschlussreiche Bemerkungen zu Möglichkeiten und Grenzen von Befragungen wie auch zur Formulierung der Fragen oder Exploration finden sich in Gert GUTJAHR, Psychologie des Interviews in Praxis und Theorie, Heidelberg 1985.

Nach umfangreichen Recherchen, Telefonaten und E-Mails konnten die beiden folgenden Ausstellungsprojekte als Forschungspartner gewonnen werden:

Das Team „HELDEN. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen" im LWL-Industriemuseum Henrichshütte Hattingen[120] (im Folgenden T-H abgekürzt) vertreten durch Ausstellungsgestaltung, Museumspädagogik, Projektleitung bzw. Kurator, Projektmanagement, Volontariat Kommunikation und Veranstaltungen, beim Team-Workshop erweitert durch Ausstellungstechnik.

Das Team „AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen" im LWL-Museum für Archäologie – Westfälisches Landesmuseum Herne[121] (im Folgenden T-1225 abgekürzt), vertreten durch Marketing, Museumsleitung, Museumspädagogik und Wissenschaftliche Projektleitung.

Beide Sonderausstellungen sind Projekte des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)[122] in Zusammenarbeit mit RUHR.2010 – Kulturhauptstadt Europas[123].

Die Fülle der erhobenen Daten konnte durch die beschränkte Dimension dieser Arbeit leider nicht in jedem Detail beschrieben und ausgewertet werden. Daher wurden einzelne Fragestellungen mit ihren Befunden selektiert und interpretiert. Diese repräsentativen zentralen Punkte könnten sogar ohne eine vorherige Einführung des TZI-Modells abgefragt werden und ermöglichen dabei einen umfassenden Projekteinblick. Die grauen Kästen am Ende einiger Kapitel enthalten zusammenfassende Deutungsversuche, die auf Basis der Teammitglieder-Äußerungen erfolgten. Der gesamte Fragenkatalog, Stellungnahmen aus den Dialogen in Stichpunkten sowie die Workshop-Dokumentationen finden sich für die interessierte Leserschaft im Anhang.

[120] Ausstellungsdauer: 12.03.–31.10.2010, Katalog: LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE, LWL-INDUSTRIEMUSEUM, WESTFÄLISCHES LANDESMUSEUM FÜR INDUSTRIEKULTUR (Hg.), Helden. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen, Essen 2010.
[121] Ausstellungsdauer: 27.02.–28.11.2010, Katalog: LWL-MUSEUM FÜR ARCHÄOLOGIE – WESTFÄLISCHES LANDESMUSEUM HERNE (Hg.), AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen. Das Mittelalter an Rhein und Ruhr, Mainz 2010.
[122] Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) ist ein deutscher Kommunalverband im Bundesland Nordrhein-Westfalen. Mit rund 13.000 Beschäftigten erfüllt der LWL als Dienstleister Aufgaben in den Bereichen Soziales, Psychiatrie, Maßregelvollzug, Jugend/Schule und Kultur. Neun kreisfreie Städte und 18 Kreise in Westfalen-Lippe sind die Mitglieder des LWL. Sie tragen und finanzieren den Landschaftsverband, der durch ein Parlament mit 101 Mitgliedern aus den Kommunen kontrolliert wird. (Vgl. http://www.lwl.org/LWL/Der_LWL Abruf 02.08.2010)
[123] Unter „RUHR.2010 – Kulturhauptstadt Europas" werden die 53 Städte und Gemeinden des Ruhrgebiets zusammengefasst. Gesellschafter der RUHR.2010 GmbH sind die Stadt Essen, der Regionalverband Ruhr, das Land Nordrhein-Westfalen und der Initiativkreis Ruhrgebiet. (Vgl. http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/service/faq.html Abruf 02.08.2010)

2.0 Zur Ausgangslage der Teamarbeit im Projekt[124]

Zu Beginn der Einzelgespräche sollte das Teammitglied seinen Arbeitsbereich kurz darstellen. Diese Frage ermöglichte, Tätigkeitsfelder und Arbeitsteilung zu lokalisieren und eventuelle Schnittstellen innerhalb der Gruppe zu erkennen. Ebenso klang hier bereits an, inwiefern Tätigkeiten in Form von Arbeitspaketen, Stellenausschreibungen oder Organigrammen formuliert waren. Daran schlossen sich die Fragen an, wie oft das Team schon in dieser Zusammenstellung gearbeitet habe und wie die eigene Teamerfahrung sei. Hier war zu klären, welches Team genau gemeint war. Das Gespräch startete damit, das jeweilige Kernteam zu definieren, was die folgende Tabelle zusammenfasst.

Funktion des Teammitglieds	Anzahl der Personen Im Team T-H	Anzahl der Personen Im Team T-1225
Kernteam, wie von den Befragten definiert		
Projektleitung – PL	1	1 (Wissenschaftl. PL)
Stellvertr. Projektleitung – Stv.PL	1	–
Projektmanagement – PM	1	–
Kuratoren (auch Wiss. Volontäre) – K jeweils mit PL, die ebenfalls inhaltlich verantwortlich war	9	2
Presse/Öffentlichkeit, Marketing, Veranstaltungen – PR/M	5 (teils in Halbzeit, auch eine Volontärin)	1
Museumspädagogik (verantwortlich) – MP	1	1
Weitere Projektbeteiligte, die nicht unbedingt zum Kernteam gezählt wurden (z.B. Mitglied der Projektsteuerungsgruppe PSG)		
Museumsleitung – ML	1	1
Ausstellungsgestaltung/-architektur – AG	Externes Büro mit mehreren MitarbeiterInnen	Externes Büro mit mehreren MitarbeiterInnen

Nach dem Schritt der (Kern-)Team-Definition wurden die Fragen nach der gemeinsamen Projekterfahrung beantwortet: Der Großteil der Teammitglieder habe sich in beiden Projekten noch nicht gekannt, war der Tenor. Bezeichnend war eine Vermischung von Festangestellten und neuen ProjektmitarbeiterInnen (auf Zeit). Im Herner Museum für Archäologie wie auch an den Standorten des LWL-Industriemuseums kannten sich bereits einige MitarbeiterInnen von früheren Projekten. Einige Wissenschaftliche Volontariate wie auch die eigens geschaffene Stelle für Marketing im T-1225 sorgten für eine neue Konstellation. Die AG wurde durch die beiden extern beauftragten Büros und den damit verbundenen weit entfernten Standort (Berlin/Köln bzw. Stuttgart) nicht zum Kernteam gezählt. Die Ausstellungsgestalterin im T-H war jedoch in der Aufbauphase der Ausstellung persönlich vor Ort, so dass sich daraus eine stärkere Bindung an das Kernteam

[124] Im folgenden Text wird für das Wort Ausstellung jeweils das Kürzel A verwendet, für Teammitglieder TM. Ebenso sind in der Tabelle die Abkürzungen für die jeweiligen Fachrichtungen erwähnt.

entwickelte. An dieser Stelle muss ich erwähnen, dass sich aus zeitlichen Gründen leider keine Gelegenheit ergab, auch mit der Projektleiterin der AG im T-1225 zu sprechen, so dass sich die meisten Aussagen zur AG auf das T-H beziehen. Ausnahme sind natürlich Kommentare von den jeweiligen anderen GesprächspartnerInnen.

Fünf der neun Befragten gaben an, dass sie bereits in zwei bis fünf Teamprojekten mitgearbeitet haben. Drei der Befragten (davon die zwei MP-SpezialistInnen) hatten Erfahrung aus mehr als fünf Teamprojekten und eine Kollegin betrachtete dieses Projekt als Team-Premiere. Damit liegt der Großteil der GesprächspartnerInnen im Erfahrungs-Mittelfeld. Leider ist trotz dieser Information nicht möglich, eine andere „Wirklichkeit" zu konstruieren, so dass die direkten Auswirkungen dieser Gegebenheit nicht zu bewerten sind.

2.1 Statements zu den einzelnen TZI-Faktoren und zur Balance im Teamprozess

Nach einer kurzen Erklärung des TZI-Modells als Basis der Studie startete die konkret auf das jeweilige Ausstellungsprojekt bezogene Befragung zu *Thema*, *Team*, *Ich* und *Umfeld*. Das *Ich im Team* ist im Theorieteil der Arbeit ein eigenes Kapitel. Innerhalb der Befragungsdynamik jedoch wurden alle diesbezüglichen Items[125] wie auch die Indikatoren *Arbeitsfunktionen* und *Teamrollen* in das Kapitel *Ich* integriert.

2.1.1 Thema

Fragen zum Ausstellungsprojekt betrafen die Zufriedenheit der Teammitglieder und die Entscheidungsfindung im Projekt. Zwei weitere ausgewählte Aspekte waren die Offenheit des Teams gegenüber neuen Ideen während des Projektverlaufs wie die organisatorische Zusammenarbeit.

Inwiefern war die inhaltliche bzw. gestalterische Arbeit zufrieden stellend?
Durchweg war in beiden Projektteams die Antwort: „Ja, die Arbeit war zufrieden stellend." Kriterien für die Zufriedenheit waren fachlicher und persönlicher Art. Einerseits stand im Vordergrund, dass man selber Ideenträger gewesen sei. Aber auch berufsmäßige Erfolge waren zu verzeichnen: neue Erkenntnisse, positive Reaktionen der Besucher oder Anfragen zur Projektdarstellung auf Fachkolloquien wurden erwähnt.

Als negative Aspekte wurden genannt, dass nicht alle Ideen umgesetzt wurden. Dies lag zu einem Teil an Rahmenbedingungen finanzieller oder organisatorischer Art. Zum anderen Teil war durch die AG im Vorfeld oder noch im Prozess des Aufbaus die Einbringung von Objekten limitiert (Vitrinenvolumen).

Wie wurden Entscheidungen gefällt?
Hier schien ebenfalls die Art der Entscheidungsfindung bei beiden Teams gleich zu sein: je nach Thema wurden in unterschiedlichen Zusammensetzungen Meetings anberaumt, in denen zu entscheidende Sachverhalte vorgestellt und gemeinsam besprochen wurden. So entstanden Beschlüsse entweder aus einem Konsens heraus oder wurden von der PL gefällt, die die finale Verantwortung tragen musste. Es wurde auch erwähnt, dass die Zuständigen viele der Entscheidungen – ihre Aufgabenfelder betreffend – selbst treffen durften. Dies erfolgte allerdings stets nach Absprache mit der PL. Je nach Budget gab es ebenfalls unterschiedliche

[125] *Item* bedeutet in der empirischen Sozialforschung *Frage*, bzw. *Aussage* oder *Statement* in einer Befragung, auf einer Skala o.ä.. Vgl. Rainer SCHNELL, Paul B. HILL, Elke ESSER, Methoden der empirischen Sozialforschung, München 1995, S. 171.

Entscheidungshierarchien (Für höhere Beträge musste z.B. die Zustimmung der Kulturabteilung Münster eingeholt werden).

Wie viel Input an neuen Ideen gab es innerhalb des Prozesses? Wurden sie bewertet und umgesetzt?

Nach Aussagen der TM war es in beiden Ausstellungsprojekten jederzeit möglich, kreativen Input einzubringen. Viel davon wurde ebenfalls bewertet und umgesetzt. Dies sei allerdings auch ein Nachteil gewesen, wenn beispielsweise für die AG bis zum Schluss keine finale Objektliste zur Verfügung stand. Diese außergewöhnliche Flexibilität wurde jedoch von allen TM als überwiegend positiv eingeschätzt.

Wie funktionierte die organisatorische Zusammenarbeit?

Unter den Antworten fanden sich vor allem neutrale bis positive Beschreibungen, wobei die Kommentare der beiden Teams durch die verschiedenen Rahmenbedingungen unterschiedlich ausfallen. Daher werden sie getrennt dargestellt.

T-H: Regelmäßige wöchentliche Termine (Jour Fixe) / Sitzungsprotokolle / To-Do-Listen / Eindeutige Aufgabenteilung / Klare Projektstruktur / Netzlaufwerk mit gemeinsamen Daten / Objektdatenbank / Namensschilder mit Farbcodes zu Verantwortlichkeiten beim Aufbau.

T-1225: PL und ML fungierten als Hauptansprechpartner und regelmäßige Treffen waren installiert. Es gab die Besonderheit, dass sich das Kernteam mit vier TM ein 40 qm großes Büro teilte. Die dazugehörigen Vor- und Nachteile wurden derart formuliert: Selten war ruhiges Arbeiten möglich, weil auch viel telefoniert wurde. Die TM erfuhren sehr viel von den jeweils anderen Projektentwicklungen automatisch über den Schreibtisch hinweg. Ein PM-Programm habe zum Schluss keinen Stellenwert mehr gehabt, die Objektdatenbank sei allerdings nicht für jeden einsehbar gewesen.

Die erste Frage nach der persönlichen Zufriedenheit wurde von beiden Teams positiv beantwortet. Diese bedeutungsvolle Aussage fordert Überlegungen heraus, welche Faktoren zur Erfüllung der fachlichen und individuellen Bedürfnisse der TM beigetragen haben könnten. Diese Bewertung der TM lässt sich mit den anderen Ergebnissen dieses Bereichs verknüpfen. Da die Entscheidungsfindung nach Aussagen der TM entweder je Aufgabenbereich selbstständig oder im Team erfolgte, deutet dies auf eine starke Einbindung und Selbstwirksamkeit der TM hin. Wenn immer wieder neue Ideen eingebracht werden konnten, signalisiert dies eine hohe Innovationsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Gruppe. Die organisatorischen Strukturen schließlich wurden ebenfalls von den Befragten – wenn auch mit jeweils sehr unterschiedlichen Bedingungen – größtenteils als geeignet befunden. Eine geeignete Kontrollgruppe für weitere Untersuchungen mit denselben Fragen wäre

also ein Ausstellungsteam, in dem TM nicht mit der inhaltlichen oder gestalterischen Arbeit zufrieden waren. Dass diese Kriterien eine wichtige Rolle spielen, legt das abschließende Brainstorming im Team-Workshop zum „idealen Team" nahe, in dem die TM zwei dieser Merkmale (klare Organisationsstruktur und eigenverantwortliches Arbeiten) aus eigenem Antrieb heraus nannten.

2.1.2 Team

Zur Erhebung der relevanten Bedingungen für die Gruppe wurde in diesem Bereich die Teamatmosphäre angesprochen. Dazu gehörte auch die Abfrage nach einem möglichen Team-Leitsatz, der die Zusammenarbeit charakterisiert. Eher strategische Bereiche deckten die Fragen nach Zuständigkeiten und Zielfestlegung bzw. -messung ab. Die Einschätzung der Effizienz sowie Ausprägung der Synergieeffekte beziehen sich direkt auf die primäre These der Untersuchung. Die Frage, ob das soziale Gefüge thematisiert wurde, versammelt die individuellen Einschätzungen zur erfolgten Prozessreflexion.

Wie war die Teamatmosphäre?
Die Beschreibungen zur Teamatmosphäre sind in beiden Gruppen nahezu deckungsgleich: ein ruhiger PL als Fels in der Brandung, kooperative, respektvolle, hilfsbereite Stimmung, netter Umgangston und sachliche Konfliktlösungskultur wurden als Attribute genannt. Weiterhin sei die Atmosphäre konzentriert, zielorientiert und kommunikativ gewesen. Vor allem im T-1225 wurde neben dem enormen (Zeit-)Druck eine sehr große Arbeitsbereitschaft erwähnt.

Wie lautete der zentrale „Schlachtruf"/der interne Slogan des Teams?
Bei dieser Frage wurde jeweils recht lange überlegt. Das T-H äußerte: Der Helden-Begriff war überwiegend positiv konnotiert und wurde häufig eingebracht. Zusätzliche in Erinnerung gebliebene (Motivations-)Sätze waren: „Ich will das Beste fürs Projekt" oder „Alles wird gut."

Folgende Aussagen erfolgten im T-1225: Eine T-Shirt-Produktion mit der Aufschrift „Wir sorgen für Aufruhr" sei im Gespräch gewesen. Außerdem gab es Playmobiltassen für die TM mit den Motiven *Ritter* und *Burgfräulein*.

Wie klar war die Zuteilung von Zuständigkeiten, Rechten und Pflichten?
T-H: Aufgrund des Organigramms kannten alle ihre Rolle im Team. PM, PL sorgten für die Realisierung des Organigramms als „gelebte Kultur". Die Betriebnahme am anderen Standort gestaltete sich wohl schwieriger als gedacht. Die dortigen Zuständigkeiten mussten erst festgelegt werden.

T-1225: Manchmal war bezüglich der Entscheidungskompetenz nicht klar, ob man sich bei PL oder ML absichern musste. Arbeitsaufträge hätten genauer definiert werden können, manches wurde spontan zugeteilt. Bei AG waren Ansprechpartner nicht deutlich, teilweise gingen Informationen an falsche Adressen und dann verloren. Ebenso war die Vertretungsregelung unklar.

Wie wurden die Ziele festgelegt? Inwiefern waren sie messbar?

T-H: Aufgrund des allen Projektmitgliedern zugänglichen Zeit- und Meilensteinplans wurden die Aufgaben konkret und deren Erledigung terminiert. Es waren Etappenziele festgelegt und das Konzept war mit dem wissenschaftlichen Beirat koordiniert.

T-1225: Die festgelegten Fristen erschienen teilweise unrealistisch. Auch die AG habe Fristen bestimmt. Ziele seien nicht schriftlich fixiert worden. Mitarbeitergespräche habe es im letzten Jahr gegeben. Die alles entscheidende Messgröße war die Ausstellungseröffnung, die am Ende termingerecht und erfolgreich stattgefunden habe.

Mit welchem Grad an Effizienz schätze ich unsere gemeinsame Arbeit ein?

T-H: Es wurden Prozentzahlen wie 75% oder 80% angegeben – jeweils mit sehr positiven Kommentaren. Die Aufbauphase sei sehr effizient gewesen, Leihverkehr und Textproduktion hätten gut funktioniert. Kein TM sei zu Ausstellungsbeginn völlig erschöpft gewesen. Im Teambuilding hätte die Effizienz wohl noch gesteigert werden können, hier habe man zu viel Zeit verloren.

T-1225: Die Ausführungen zur Effizienz wurden in diesem Team mit einigen negativen Aspekten kommentiert: Manchmal habe es Rückschläge in der Motivation gegeben, da teilweise Arbeiten doppelt erledigt wurden. In der Konzeptdiskussion habe es viel Hin und Her gegeben. Dafür wurde im Nachhinein eine schnellere Entscheidung gewünscht. Ebenso gab es Optimierungsbedarf in Bezug auf die Verantwortlichkeiten, wenn Absprachen (PL und K) doppelt erfolgten. Der Kontakt mit der AG wurde ebenfalls kritisch angesprochen.

Inwiefern hat der Synergieeffekt durch das Zusammenwirken der Einzelnen funktioniert?

Die Frage nach der Synergie konnte in beiden Teams durchweg mit Beispielen belegt werden: z. B. Unterstützung von stark in Anspruch genommenen Teammitgliedern durch andere KollegInnen / Zusammensitzen / Ideen austauschen / Face-to-Face-Kommunikation / Besprechungen über Teilbereiche hinaus / Betriebsblindheit einschränken durch Austausch / Anregungen von Fachplanern (Licht...) / Laut über Ideen nachdenken / Impulse von anderen fließen in Konzepte ein / Viel über die Arbeit der anderen mitbekommen / Sich einbringen: Win-Win-Situation / Gemeinsame Dienstreisen zu anderen Ausstellungen als Inspiration / Unterschiedlichkeit von Lebensaltern und Erfahrungen war wesentlich – auch für die inhaltliche Arbeit / Gegenseitig Texte lesen / Sich erzählen und Meinungen einholen / Ehrliches Feedback von allen.

Wurden das soziale Gefüge und die Interaktion thematisiert?

Die Reaktionen auf diese Frage waren recht unterschiedlich: Zu Projektbeginn schon, später weniger / Gesprächskultur wurde thematisiert / Gab es eher nicht / In Teamfindungsphase / Welche Besprechungen mit welcher Zusammensetzung stattfanden (z.B.: Kollegen aus Werkstattbereich) / Automatisch, wenn neue Person ins Team kam / Regelte sich alles von selbst / Nicht explizit

(Hinweise auf Kompetenz, Hierarchie, Organigramm) / Ja, mit der Frage: Wer hat welche Zuständigkeiten / Vieraugengespräche.

Insgesamt lässt sich aus den Aussagen zur Teamkultur herauslesen, dass in beiden Projektteams vor allem Kooperation das Miteinander prägte. Die Ausführungen über Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten fielen in den beiden Teams recht unterschiedlich aus. Gekoppelt mit der Frage zur Einschätzung der Effizienz ergaben sich eine positive und eine negative Bilanz. Dies legt nahe, dass eine realistische Auslastung und Zielsetzung sowie eine transparente Definition von Verantwortlichkeiten einflussreich sind. Die Beziehungsseite wurde benannt durch Komponenten wie *Unterstützung, Freiräume, Zuhören, Gemeinsamkeiten, Austausch mit Feedback, Vertrauen und Rituale.* Diese Faktoren sorgten anscheinend für eine erfolgreiche Synergie-Ausnutzung durch die Gruppe. Stark divergierende Antworten zu Reflexionen der Gruppen-Interaktion können bedeuten, dass diese vor allem situativ erfolgt sind. Da dieser Umstand weder positiv noch negativ kommentiert wurde, ist an dieser Stelle kein eindeutiges weiterführendes Fazit zu ziehen. Bei der Darstellung der TZI-Bilanz wird dieses Thema jedoch später erneut aufgegriffen.

2.1.3 Ich

Nach dem Wirkfaktor *Team* wandte sich die Befragung anschließend dem *Ich* im Team zu. Themenkomplexe wie Projektziele, Aufgabenverteilung, Vertrauen oder persönliche Lernprozesse wurden hier zusammengetragen. So konnte jedes TM in die Untersuchung einbringen, was aus subjektiver Sicht herausfordernd oder bezeichnend für den Teamprozess war. Die Auswertungen zur Abfrage der Margerison-McCann Arbeitsfunktionen sowie der Teamrollen nach Haeske sind jeweils direkt nach den Ergebnis-Tabellen zu finden.

Wie beurteile ich die Projektziele ganz persönlich (erstrebenswert, unrealistisch...)?

T-H: In diesem Team beinhalteten die Kommentare von „am Anfang unrealistisch" bis „realistisch" eine große Bandbreite an persönlichen Beurteilungen. Bei allen verdeutlichen Vokabeln wie „wagemutig" oder „ehrgeizig" den herausfordernden Charakter. Das Ausstellungsthema an sich, die Größendimension (Kernteam mit 12 Personen) sowie der finanzielle Rahmen waren hier die meist genannten Aspekte. Denn für die TM war es ungewöhnlich, dass ein allgemeines kulturhistorisches Thema im Industriemuseum aufgegriffen wird. Inhaltlich wurde das Thema Helden ebenfalls als schwierig bezeichnet.

T-1225: Hier wurden die Projektziele durchweg positiv formuliert, jedoch fast ausschließlich mit dem Zusatz, dass die Ziele zu hoch gesteckt worden seien. Es sollten z.B. neue Maßstäbe für die Arbeit des Hauses gesetzt werden und sehr viele Publikationen (Katalog, Kurzführer, Burgenführer, Kinderentdeckerheft) entstehen. „Es war zu viel, aber das Ergebnis ist toll geworden", lautete ein kritischer und zugleich anerkennender Rückblick. Bis an die Grenze der Belastbarkeit sei viel Freiwilligkeit und Engagement gefordert worden. Zusätzlich spielte wohl auch noch der Druck von Außen (Erwartungen an die Realisierung der Turmhügelburg und des Multimedia-Guides) eine beachtliche Rolle. „Attraktiv, in solch einer Fülle aber nicht realisierbar", beurteilte ein TM die Ziele. Diese seien wohl leider nicht jeweils sofort angepasst worden.

Wie erfolgte die Aufgabenverteilung?

T-H: Die Aufgabenverteilung wurde durch die Projektleitung vorgegeben. Kriterien dafür bildeten jeweilige berufliche Schwerpunkte, Interessen wie auch die wissenschaftliche Ausrichtung.

T-1225: Hier wurde die Aufgabenverteilung anscheinend vorher nicht sehr detailliert festgelegt. Ämter wurden je nach Verfügbarkeit und Gesundheitszustand übertragen oder umverteilt, Arbeitsbereiche nicht differenziert abgegrenzt. Unterstützung wurde aus dem gesamten Haus geleistet. Ein Organigramm hatte sich nach wenigen Monaten zerschlagen und wurde von der Realität überholt. Manche Kapazitäten waren am Haus nicht vorhanden und wurden daher ausgelagert.

Auf was konnte ich bei meinen Kollegen vertrauen (Kompetenz, Zuverlässigkeit...)?
Bei dieser Frage lohnt es im Hinblick auf die Schwerpunktsetzung dieser Untersuchung, eine Auswahl der zahlreichen Beiträge aufzulisten: Bei einer Krise von Außen gab es direkte Unterstützung aus dem Team / Kommunikation auf Augenhöhe / Volontäre wurden gleichwertig behandelt / Fachkompetenzen wurden akzeptiert / Kompetenz / Zuverlässigkeit / Hilfsbereitschaft / Menschlichkeit / Fleiß / Engagement / Spaß / Trost / Auch mal die Freizeit miteinander verbringen / Reibungen lassen sich im Dialog klären / Probleme können thematisiert werden / Großes Engagement über eigentlichen Arbeitsauftrag hinaus / Idealismus / PM-Kollege ist zuverlässig, wie ein Fels in der Brandung und behält die Ruhe / PL wird ruhiger, je hektischer es wird / Kreativität der Kollegen und Kuratoren

Was habe ich aus diesem Projekt neu gelernt?
Die neu erlernten Erkenntnisse oder Fähigkeiten beziehen sich auf die jeweiligen fachlichen Inhalte wie auch auf Arbeitsstrukturen sowie Kommunikation. Die TM haben sie konkret oder auch abstrakt formuliert. Hier seien einige Beispiele genannt: Weniger ist mehr (auch in Bezug auf Exponate) / Erreichbarkeit der Ziele ist wichtig / Nicht mehr mit 170 Leihgebern arbeiten / ...dass eine inhaltlich konstruktive Zusammenarbeit in einer heterogenen Gruppe aus wissenschaftlichen Volontären bzw. Volontärinnen, Wissenschaftlern und Museumsleitern funktionieren kann / Beim nächsten Projekt strukturierter aufstellen: Aufgaben klären, Geschäftsverteilungsplan erstellen / Alle sollten an einem Strang ziehen / Überblick über andere Bereiche haben / Alle Personen so früh wie möglich einbeziehen / Den richtigen Ton finden: Wie spreche ich wen richtig an? / Gestaltung mehr einbeziehen / Kommunikation deutlicher strukturieren / Befindlichkeiten der Verwaltung beachten

In Bezug auf die Beurteilung der Projektziele hat jedes TM eine ganz persönliche Einschätzung, wie die Antworten veranschaulichen. Der Konsens trotz Spektrum verdeutlicht jedoch, dass ein für alle herausforderndes Ziel motivierend wirkt. Diese Tatsache wird noch durch die im Anhang aufgeführte Äußerung verstärkt, dass die Projektziele für TM beider Gruppen sehr kompatibel mit den individuellen Zielen gewesen seien. Sämtliche TM fühlten sich zu 100% verantwortlich für die Erreichung der Projektziele (siehe Anhang). Die Kopplung zwischen Aktion und Akteur/Akteurin[126] scheint in der Ausstellungspraxis sehr hoch zu sein. Dafür spricht, dass anders als in behördenähnlichen Organisationen die einzelnen TM nicht austauschbar sind, was wiederum ein (für die Ausstellungspraxis typisches) erhöhtes Engagement bedingen kann.

[126] Vgl. Fritz B. SIMON, Gemeinsam sind wir blöd?! Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg 2009, S. 146.

Wenn die TM selbst die Projektziele als nicht realistisch einschätzen, sollte nicht zuletzt zur Vermeidung von Überbelastungen Einzelner eine Revision der Ziele angeregt werden. Für die Praxis ist zu empfehlen, dass an bestimmten Haltestellen/Meilensteinen Anpassungen der Ziele oder immerhin des Personaleinsatzes erfolgen können.

Im Vergleich bezüglich der Aufgabenverteilung fällt auf, dass die Personalpolitik der beiden Projekte bei ähnlichen Budgets sehr unterschiedliche Ansätze hatte (siehe auch die Frage nach der *Abstimmung der Gruppenstruktur auf den Arbeitsauftrag* im Anhang). Im Helden-Projekt wurden für viele unterschiedliche Fachbereiche jeweils fachlich versierte Kuratoren eingesetzt. Außerdem teilte sich der Bereich Öffentlichkeitsarbeit/Marketing auf mehrere, teils halbtags beschäftigte Personen auf. Dies erforderte ein starkes Schnittstellen-Management. Das Projektmanagement hatte neben der Controlling-Funktion auch die Aufgabe, als zentrale Koordinationsstelle zu fungieren. Im AufRuhr-Projekt dagegen wurde die gleiche Last von Recherche, Organisation und Realisation auf wenigen Schultern verteilt. Hier wäre eine vergleichende Analyse von Budgetverteilung und dem erfolgten realen Ressourceneinsatz sicherlich eine erkenntnisreiche Maßnahme.

Je größer die Gruppe, desto notwendiger werden Planungen und strukturelle Vorgaben. Im kleineren Team ist dagegen noch eine flexible Absprache je nach Ressourcen möglich. Allerdings empfehlen sich auch hier transparente und eindeutige Verabredungen, so dass doppeltes Arbeiten oder unerledigte Aufgaben vermindert werden.

Die Ausführungen zur Frage, auf was die TM im Kollegium vertrauen konnten, betreffen fachliche wie zwischenmenschliche und kommunikativ-konfliktbezogene Merkmale. Die sehr vielschichtigen und umfangreichen Darstellungen zeigen Wirkkomponenten auf, die eine positiv erlebte Teamkultur konstituieren.

„Was habe ich aus diesem Projekt neu gelernt?" beinhaltet die Reflexion darüber, wo jede/r nach dem Projekt steht und wo er/sie die jeweilige Entwicklung sieht. Diese Frage ist für eine PL wie auch für die TM selbst spannend und wichtig. Zusätzlich wird hier ähnlich wie bei den im folgenden Modell diskutierten Fähigkeiten deutlich, über welches Potenzial das Team verfügt.

Die nachstehenden zwei Modelle widmen sich weiterhin dem *Ich* im Team. Zusätzlich zu individuellen Fähigkeiten und Aufgaben entwerfen sie ein Teamprofil mithilfe von zwei unterschiedlich abgestuften Schemata.

Margerison-McCann Modell der Arbeitsfunktionen®[127]

In der folgenden Tabelle wurden folgende Arbeitsfunktionen in neun Spalten aufgelistet: Innovieren/Erfinden, Entwickeln/Bewerten, Organisieren/Strukturieren, Umsetzen/Handeln, Überwachen/Evaluieren, Stabilisieren/Unterstützen, Beraten/Beobachten, Promoten/Präsentieren, Verbinden/Koordinieren. In drei Zeilen sollten jeweils Beurteilungen durch Kreuze erfolgen. Die erste Zeile befragt die Einschätzung der eigenen Stärken. In der zweiten Zeile sollten die Tätigkeiten bezogen auf das Projekt ermittelt werden. Tätigkeiten der Anderen im Projekt sollten in der dritten Zeile dokumentiert werden.

Der Vergleich der ersten und zweiten Zeile ermöglicht, die Übereinstimmung von Talenten und tatsächlich eingebrachten Fähigkeiten zu erforschen. In der Stimmenverteilung in der dritten Zeile (die von anderen TM ausgeübten Tätigkeiten) kann deutlich werden, ob es im Team unterbesetzte Posten gab.

Bei einigen TM wurde im Gespräch deutlich, dass diese Form der Zerlegung in Arbeitsfunktionen eher ungewohnt war. Daher wurde eine Ausführung zu den Begriffspaaren detailliert miteinander diskutiert. Auch wenn einige der Meinung waren, dass man die Funktionen schlecht voneinander trennen könne, ließen sich die TM dennoch auf die Parzellierung ein.

Es war kein Minimum oder Maximum der Kreuze festgelegt, daher ist keine strenge quantitative Auswertung möglich. Außerdem handelt es sich immer um die persönlichen Einschätzungen der TM, die nicht in einem objektiven Sinn überprüfbar sind. Dennoch ergibt sich insgesamt ein Bild der Verteilung von Fähigkeiten und Schwerpunkten im Team.

[127] Marc TSCHEUSCHNER, Hartmut WAGNER, TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam, a.a.O., S. 21.

Zusammenstellung der Stimmabgaben für Arbeitsfunktionen von T-H

T-H	Innovieren / Erfinden	Entwickeln / Bewerten	Organisieren / Strukturieren	Umsetzen / Handeln	Überwachen / Evaluieren	Stabilisieren / Unterstützen	Beraten / Beobachten	Promoten / Präsentieren	Verbinden / Koordinieren
Meine Stärken	X	XX	XXXX	X	XXX	XXXX	XXX	XXX	XXXX
Meine Tätigkeiten im Projekt	XX	XX	XXXX	XXX	XX	XX	XX	XX	XXXX
Tätigkeiten der Anderen	XXXXX	XXXX	XXX	XXXXX	XXXX	XXX	XXX	XXXX	XXXX

Häufungen bei den Selbsteinschätzungen der Stärken finden sich vor allem bei Organisieren/Strukturieren, Stabilisieren/Unterstützen sowie Verbinden/Koordinieren. Innovieren/-Erfinden und Umsetzen/Handeln ist jeweils nur einmal angekreuzt worden. In der zweiten Zeile finden sich die meisten Kreuze bei Organisieren/Strukturieren und Verbinden/Koordinieren. Dies ist eine starke Übereinstimmung von Stärken und Tätigkeiten im Projekt. Generell fällt auf, das es keine großen (>2) Abweichungen zwischen der ersten und zweiten Zeile gibt. Auswertend könnte das für die subjektive Einschätzung heißen, dass viele ihre Stärken auch im Team einbringen konnten. Das ist eines der Gütezeichen von effektiven Teams mit zufriedenen TM. Die dritte Zeile wurde durchgängig mit drei bis fünf Kreuzen bewertet. Die TM scheinen also die Gruppe insgesamt in Bezug auf die Arbeitsfunktionen als sehr ausgewogen einzuschätzen.

Leider konnte diese Zusammenschau im Team-Workshop aus Zeitgründen nicht gemeinsam reflektiert werden. Natürlich wäre es spannend gewesen, die individuellen Einschätzungen zusätzlich in der Gruppe abzugleichen.

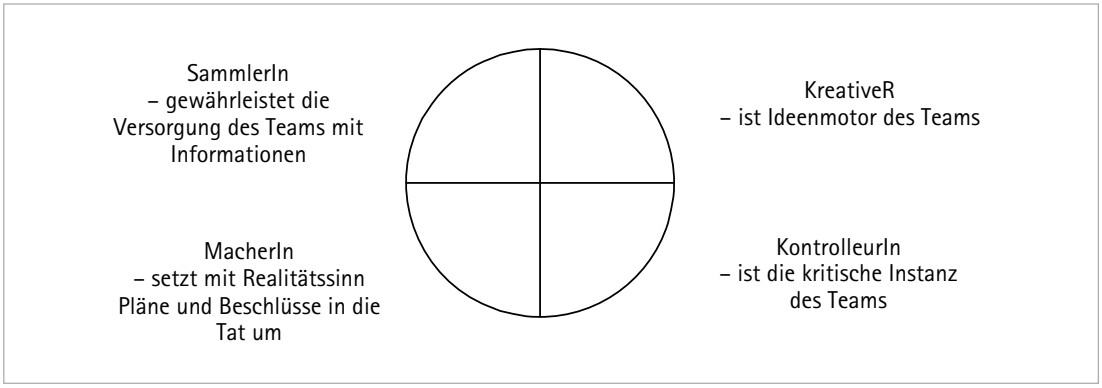
Zusammenstellung der Stimmabgaben für Arbeitsfunktionen von T-1225

T-1225	Innovieren / Erfinden	Entwickeln / Bewerten	Organisieren / Strukturieren	Umsetzen / Handeln	Überwachen / Evaluieren	Stabilisieren / Unterstützen	Beraten / Beobachten	Promoten / Präsentieren	Verbinden / Koordinieren
Meine Stärken	XXXX	XX	X	XX	XX	X	X	XX	XX
Meine Tätigkeiten im Projekt	XXXX	XX	XX	XXX	XXX		XX	XXX	XXX
Tätigkeiten der Anderen	XXXX	XXXX	XXXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXXX	XXX

Die Stärken innerhalb dieses Teams liegen laut Kreuzen in der ersten Zeile vor allem bei Innovieren/Erfinden. Alle anderen Bereiche erhielten jeweils nur ein bis zwei Kreuze. In der zweiten Zeile wird wiederum Innovieren/Erfinden als vorwiegende Arbeitsfunktion angegeben. Alle anderen Aussagen der zweiten Zeile werden gleich oder mit einem Kreuz mehr bewertet als die Stärken. Das bedeutet, dass auch Tätigkeiten übernommen wurden, wo die eigenen Stärken nicht unbedingt gesehen wurden. Das konvergiert durchaus mit der Struktur des Teams: wenige Leute müssen viele und unterschiedlichste Aufgaben übernehmen. Eine Arbeitsfunktion, nämlich Stabilisieren/-Unterstützen ist jedoch nicht angekreuzt. Das würde theoretisch bedeuten, dass dieser Bereich im Team von keinem übernommen wurde. Es kann aber auch daraufhin deuten, dass sich die TM selber nicht speziell diese Tätigkeit zuschreiben. In der dritten Zeile sind jeweils drei bis vier Kreuze verteilt. Das spricht dafür, dass die TM die Teamarbeit als ausgewogen ansehen. Der große Unterschied bei Stabilisieren/Unterstützen zwischen zweiter und dritter Zeile kann ausdrücken, dass es vielleicht keine ausdrückliche Position des Stabilisierens/Unterstützens gab, aber dass sich doch alle unterstützt fühlten. Für eine ausgewogene Analyse empfiehlt sich auch hier eine Gruppenrevision.

In beiden Teams scheinen die beiden hier abgefragten zentralen Aspekte wirksam geworden sein: Die TM konnten viele ihrer Stärken einbringen – wurden sogar herausgefordert, über sich selbst hinaus zu wachsen und den so genannten Komfortbereich zu verlassen! Das Gut-Aufgehoben-Sein oder „Sich in einem ausgewogen arbeitenden professionellen Team zu befinden" ist ebenfalls ein deutliches Qualitätsmerkmal.

Modell der Teamrollen nach Haeske[128]



Nach dem ersten Modell mit eher nüchtern formulierten Arbeitsfunktionen wurde hier das Modell der vier Teamrollen nach Haeske eingeführt. Ursprünglich wurde diese Modell von mir als weniger anstrengend in der Praxisübertragung gewertet, da es statt der neun Dimensionen bei den Arbeitsfunktionen nur vier Grundeigenschaften besitzt. In den Gesprächen wurde jedoch artikuliert, dass diese Aufteilung sehr schwierig sei. Der wesentliche Grund sei, dass diese Eigenschaften alle in jeder einzelnen Person integriert seien. Entweder drückt sich darin aus, dass die Aufteilung eine unrealistische zu grobe Charakterisierung ist oder dass es zu bestimmten Rollen eher negative Zuschreibungen gibt, so dass eine Einteilung auch diese Wertung beinhaltet. Diese zwei Thesen konnten nicht validiert werden. Als wesentliche Erkenntnis ziehe ich jedoch daraus, dass in den beiden befragten Teams der Anspruch und das Erleben von integrierten wie auch komplexen Aufgabenfeldern sehr hoch waren. Eine weitere Studie könnte dies im Gruppenprozess diskutieren und weitere Teams dazu befragen.

Beurteilungen zum Modell der Teamrollen nach Haeske (T-H)

T-H	SammlerIn	KreativeR	MacherIn	KontrolleurIn
Meine bevorzugte Rolle (Bitte nur eine Spalte ankreuzen)	X	X	XXX	
Im Team vorhandene Rollen (Mehrere Spalten ankreuzbar)	XXX	XXX	XXXX	XXX
Diese Rolle hatte am meisten Entscheidungsbefugnisse/„Macht" (Bitte nur eine Spalte ankreuzen)		X	XX	X

[128] Vgl. Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement, a.a.O., S. 12–14.

Im T-H entschieden sich drei TM für die Rolle MacherIn, ein TM jeweils für SammlerIn und KreativeR. Damit bleibt die Rolle KontrolleurIn quasi unbesetzt. Im Team vorhandene Rollen wurden jedoch wieder breit gefächert angekreuzt (jeweils drei bis vier in der zweiten Zeile). Zur Einschätzung, welche Rolle am meisten Entscheidungsbefugnisse hatte, wurden einmal KreativeR und KontrolleurIn markiert. MacherIn schien aber aus der Sicht von zwei TM die meiste Macht zu haben. Ein TM enthielt sich. Die jeweiligen Erklärungen dazu erfolgten mündlich: Je nachdem, wo die TM die Projektleitung ansiedelten, wurde der Machtpunkt verteilt. Ein TM ordnete die PL als Kreativ-Talent ein. Zwei bezogen sich auf die umsetzenden Eigenschaften als MacherIn und ein TM argumentierte, dass das Budget die meisten Entscheidungen beeinflusse, was wiederum bei der Kontroll-Position angelehnt sei. Anhand dieser breiten Verteilung offenbart sich vielleicht die bereits erwähnte Kritik, dass die Ausstellungsbeteiligten schon all diese Fähigkeiten und Blickwinkel in den jeweiligen Tätigkeiten einnehmen müssten und diese nicht aufteilbar seien.

Beurteilungen zum Modell der Teamrollen nach Haeske (T-1225)

T-1225	SammlerIn	KreativeR	MacherIn	KontrolleurIn
Meine bevorzugte Rolle (Bitte nur eine Spalte ankreuzen)	X	X	X	X
Im Team vorhandene Rollen (Mehrere Spalten ankreuzbar)	XXXX	XXXX	XXXX	XXX
Diese Rolle hatte am meisten Entscheidungsbefugnisse/„Macht“ (Bitte nur eine Spalte ankreuzen)	X			XXX

Das T-1225 hat bei den bevorzugten Rollen alle vier Rollen einmal gewählt. Damit wäre das schon eine perfekte ausgewogene Team-Zusammenstellung. In der zweiten Zeile sind in den drei Kategorien SammlerIn, KreativeR, MacherIn jeweils vier Kreuze gesetzt. Bei der Kontrolle scheint wohl geringfügig weniger Gewicht zu sein, hier sind drei Markierungen gesetzt. Die Mehrzahl der Kreuze in der dritten Zeile findet sich bei der kontrollierenden Instanz, die in den mündlichen Ausführungen der ML bzw. PL zugeschrieben wurde. Auf die Frage, warum die Macht bei der sammelnden Rolle liege, wurde erklärt, dass diese Rolle von der PL verkörpert werde, da diese umfangreich recherchiere.

2.1.4 Umfeld

Der vierte Wirkfaktor im TZI-Modell ist das *Umfeld*. Zwei Fragen zu Rahmenbedingungen und dem Arbeitsalltag der TM seien stellvertretend herausgegriffen, wobei die Antworten der zwei Teams getrennt und ausführlich aufgeführt werden.

Welche Bedingungen prägten den Prozess (zeitlich, räumlich, organisatorisch)?

T-H: Festgesetzter Eröffnungstermin / Vorgegebener Ausstellungsort ist ein Industriedenkmal und ursprünglich nicht für Ausstellungen vorgesehen (Klima...) / Vorgegebenes Projektteam / Direkter Draht zur Kulturabteilung wegen Drittmitteln und MP-Wettbwerb ermöglichte Einblicke, wie die Strukturen sind / Zu Beginn des Prozesses wurde ausschweifender diskutiert / Strenger Druck von PM/PL / Der historische Teil der Gebläsehalle war für die Helden-Werkstatt frei / Gemeinsames Eintritts-Foyer und außerdem keine besonderen technischen Anforderungen für Helden-Werkstatt, Großaggregate prägen dort die Atmosphäre / AG war in der Ferne und musste zu Sitzungen extra anreisen, daher waren konzentrierte Besprechungen notwendig / Verschieden intensive Arbeitsphasen (Ausschreibungen, Fachplaner als eigenes Team...) / Vergaberichtlinien (öffentliche Gelder) / Marketingkonzept und PR greifen ineinander / Unterbudgets können ausgeglichen werden

T-1225: Keiner der TM hatte Erfahrung mit einem Projekt in der Größenordnung / Team wurde neu zusammengesetzt / Die Tatsache, dass alle Lernende waren, hat das Team egalisiert / Büro: 40qm zu viert / Zeitdruck / Gestaltung hat sehr spät eingesetzt durch aufgehobenen Wettbewerb / Druck pflanzte sich fort / Urlaub war in der Stressphase nicht möglich / Kommunikation durch räumliche Nähe erfolgte auch manchmal nonverbal / Es gab keine richtige Teamleitung / Festgelegte Befugnisse mit finanziellen Handlungsspielräumen / Eigenverantwortlichkeit nach Rücksprache / Kooperation mit RUHR.2010 = Herausforderung / Zeitlich befristete Anstellung / Hoher Selbstanspruch

Was kennzeichnete den Arbeitsalltag der Teammitglieder?

Neben der Aufzählung von Arbeitsfunktionen ermöglichte diese Frage, ganz banale alltägliche und dennoch sehr projektspezifische Eigenschaften zu verbalisieren.

T-H: Zielorientiertes Arbeiten / Koordination und Organisation der MP / Forschen und Konzept / Viele Stunden am Rechner / Beim Aufbau vor Ort sein / Das Ausstellungsbüro war erst sehr spät vor Ort / Doppelbelastung wegen zu geringer Entlastung des PL

T-1225: Zu Beginn viel draußen forschen / Unterschiedliche Charaktere im Team (mit ansteckender guter Laune) / Allgemeines Beklagen war erlaubt und hat zum Aushalten beigetragen / Viel Telefonieren und Schreiben / Recherche / Kommunikation untereinander / Zu lange Arbeitstage / Laute Bürosituation / Unterschiedlich intensive Essensaufnahme

Je transparenter Entscheidungswege und Hierarchien kommuniziert werden, desto effektiver kann das Team arbeiten. Stakeholdermanagement ist im PM verankert und könnte auch stärker in der Ausstellungspraxis angewandt werden. Dazu zählt beispielsweise die Ermittlung von verschiedenen Interessen und Erwartungen sämtlicher Projektbeteiligter (Stakeholder). Aus einer Betroffenheitsanalyse heraus kann eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden, damit eine Einbindung von EntscheiderInnen jederzeit gezielt und wirksam verfolgt werden kann. Risikoanalysen sind ebenfalls eine Methode, die vor allem zu Projektbeginn Anwendung findet, um auf mögliche Krisen mit entsprechenden Maßnahmen vorbereitet zu sein.

2.1.5 Die persönliche TZI-Bilanz

Wenn in der Theorie die Rede von einer dynamischen Balance ist, sollte diese individuelle TZI-Bilanz ein Versuch sein, die Gewichtung der Wirkfaktoren im konkreten Ausstellungsprojekt zu bestimmen. Da eine prozentuale Bewertung vorgesehen war, erwies sich diese Skala von eins bis 100 als vergleichsweise kompliziert. Für die meisten TM war es nicht einfach, in der Summe „auf 100 zu kommen". Nach vorhergegangen Fragen zu *Thema, Team, Ich und Umfeld* hatte ich erwartet, dass langsam eine innere Zuordnung der verschiedenen Bereiche erfolgt wäre. Diese komprimierte Abfrage jedoch war eine Herausforderung für fast alle TM. Ein Gruppenmitglied wollte keine Zahlen verteilen, sondern beschrieb Tendenzen, die in der unteren Tabelle nicht verzeichnet sind. Um die Beantwortung zu erleichtern, gab ich folgende Ich-Formulierung vor: „Die erfolgte Aufteilung von Gesprächsthemen, Zeit und Energie schätze ich folgendermaßen ein." Neben der Ist-Analyse erfragte ich auch noch die Wunsch-Version, um Neuverteilungen zur Disposition zu stellen: „Ich hätte mir folgende Aufteilung von Gesprächsthemen, Zeit und Energie gewünscht."

Ist-Analyse der Team-Balance in %				**Persönlicher Bedarf der Team-Balance in %**			
T-H							
Thema	**Team**	**Ich**	**Umfeld**	**Thema**	**Team**	**Ich**	**Umfeld**
65	10	5	20	50	5	5	40
60	10	5	25	50	20	5	25
50	25	5	20	50	25	5	20
60	20	5	15	80	10	5	5
T-1225							
Thema	**Team**	**Ich**	**Umfeld**	**Thema**	**Team**	**Ich**	**Umfeld**
60	10	10	20	70	15	5	10
40	10	10	40	70	5	5	20
95	3	0	2	95	3	0	2
50	20	10	20	30	30	20	20

Bei der Betrachtung der Ist-Analysen beider Teams fällt auf, dass bis auf eine Ausnahme der Wert für das Thema in der ersten Spalte über 50% liegt. Damit wird dem Thema die meiste Zeit eingeräumt.

Im Folgenden wird teamspezifisch vorgegangen: 5% bei dem Faktor Ich (dritte Spalte) im T-H ist eine erstaunliche Übereinstimmung aller TM. Team und Umfeld (zweite und vierte Spalte) sind entsprechend zwischen 10% und 25% aufgeteilt.

Zwei Formulierungen machen deutlich, welche Begriffsdifferenzen solche Bewertungen beeinflussen können: „Heißt 5% bei *Ich*, dass ich *meine persönlichen Probleme/Belange* 5% in das Team einbringe?" oder „Heißt 5% bei *Ich*, dass ich *mich mit meinen Fähigkeiten nur* 5% in das Team einbringe?" Von Außen betrachtet – vor allem nach den vielen Ausführungen zu eingebrachten Talenten und Fähigkeiten – hätte ich geurteilt, dass die beiden Teams sehr wohl durch die Persönlichkeiten der TM konstruiert wurden. Daher hätte ich dem Wirkfaktor *Ich* für sämtliche TM 20% zugeordnet. Trotz meiner Erklärungen wollten jedoch alle TM die Bewertung des *Ich* so gering beziffern. Diese Tatsache kann aber auch in einer Bescheidenheit der TM begründet sein. Vielleicht steckt die Annahme dahinter, dass es keine mit der Teamfähigkeit korrespondierende Eigenschaft sei, dem *Ich* so viel Raum zu geben. Nur ein TM (T-1225) geht in der Bedarfs-Summe soweit, die dynamische Balance auch in entsprechenden Zahlen auszudrücken: 30% Thema, 30% Team, 20% Ich, 20% Umfeld

Im Vergleich der beiden Reihen „Ist-Analyse" und „Bedarf" ist jedoch festzustellen, dass es überwiegend geringe Korrekturwünsche gibt. Das evoziert die Interpretation, dass der Großteil der TM den Teamprozess als gut bewertet, bzw. sich von einer Umverteilung der Gesprächsthemen keinen anderen Verlauf erwarten würde.

Sehr gerne würde ich die TM nach einem weiteren Ausstellungsprojekt noch einmal befragen. Vielleicht sähe diese Analyse anders aus, wenn die TM den nächsten Prozess mit dem Blick durch die TZI-Brille erleben und anschließend reflektieren würden.

2.2 Phasen der Teamarbeit

Die im ersten Teil beschriebenen Phasen des erweiterten Tuckman-Modells (Gründungsphase/-Forming, Streitphase/Storming, Vertragsphase/Norming, Arbeitsphase/Performing, Re-Forming) haben mich dazu inspiriert, auch die AusstellungsexpertInnen eine Stimmungskurve gestalten zu lassen. Eine Dokumentation der Teamdynamik erschien mir allerdings zu abstrakt – vor allem, da solch eine Reflexion im Nachhinein äußerst komplex ist.

Eine andere Möglichkeit jedoch war, dass die jeweiligen Phasen die Projektabschnitte aus dem individuellen Arbeitsgebiet des TM darstellte, zum Beispiel „...wie ich die Projektphasen in meiner Tätigkeit als Ausstellungsgestalterin erlebt habe." Es sollte also eine Grafik in einem Koordinatensystem zwischen X- und Y-Achse entstehen. Auf der waagerechten X-Achse zeichnet sich der Projektverlauf ab. Auf der vertikalen Y-Achse wird die Gefühlswelt zwischen Unbehagen/-Enttäuschung (unten) und Wohlbefinden/Erfüllung eingetragen. Nach teilweise etwas zögerlichem Beginn machte diese Art der Prozessreflexion allen TM sichtlichen Spaß. Zuerst wurden die jeweiligen Prozessabschnitte definiert und dann auf der X-Achse vermerkt. Dann rekonstruierten die TM ihre jeweiligen Gemütslagen und zeichneten eine Stimmungskurve.

Auch wenn sich jedes TM seine individuellen Phasen benannte, die auch in unterschiedlichen realen Zeiträumen lagen, möchte ich nicht darauf verzichten, die Einzelkurven in einem gemeinsamen Koordinatensystem darzustellen.

Abb. 16: Team-Dynamik (T-H)

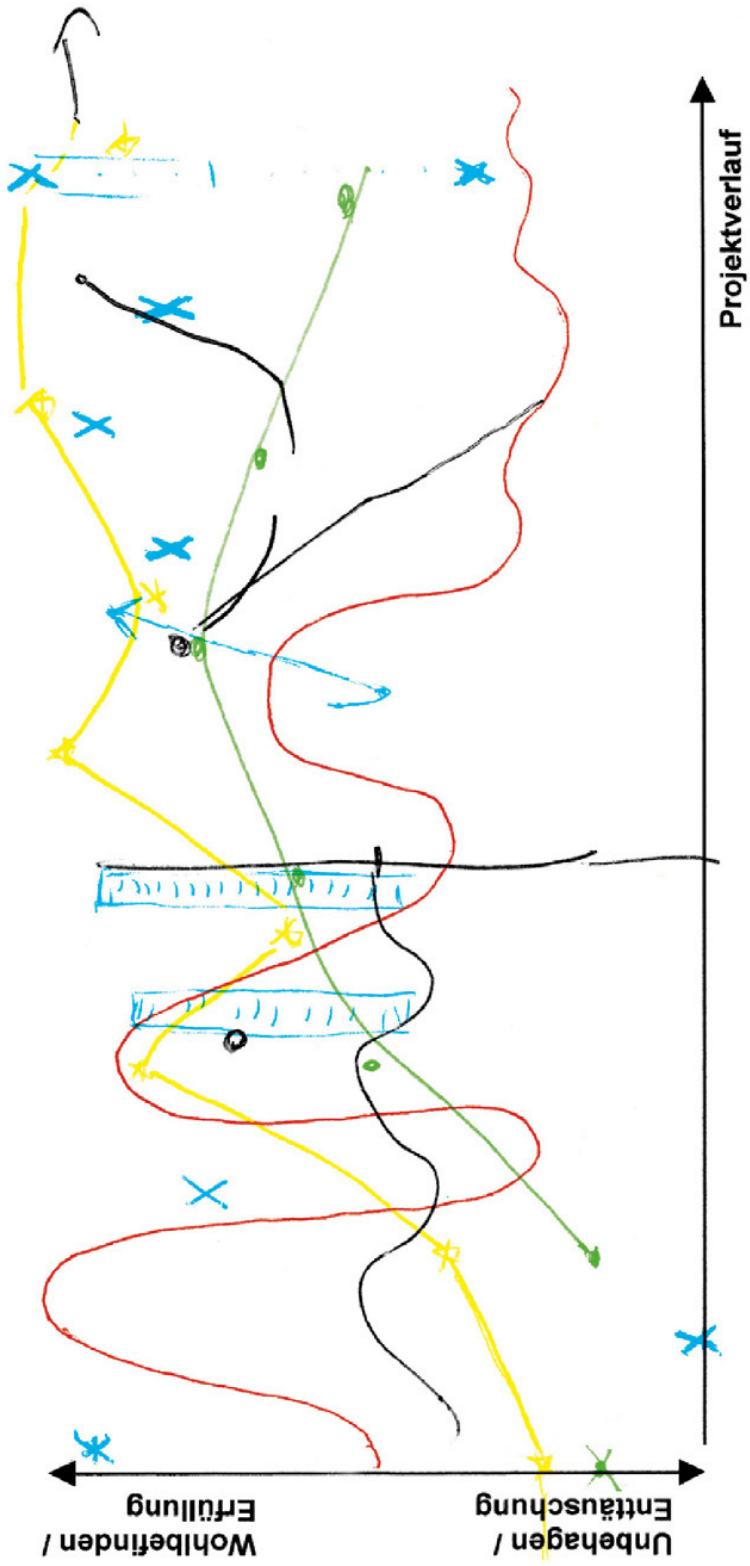
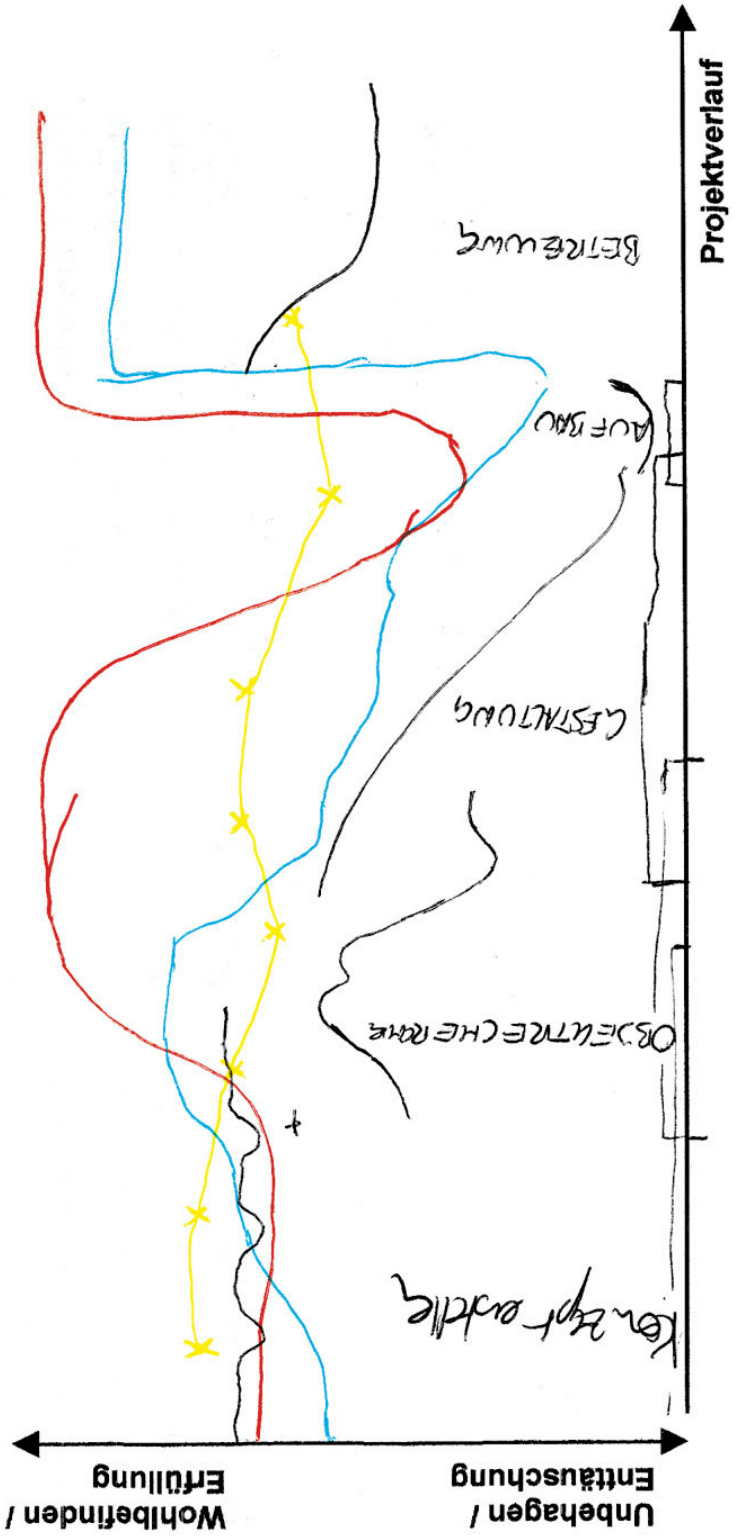


Abb. 17: Team-Dynamik (T-1225)



Die jeweiligen Beschriftungen (mitsamt den höchst unterschiedlichen Phasendetails der Aufgabengebiete) wurden in dieser Darstellungsweise zugunsten besserer Übersicht größtenteils gelöscht. Pro Kurve habe ich eine Farbe angelegt, damit diese unterscheidbar sind. Beachtlich ist, wie sich in diesen Ansichten eine wirklich nachempfindbare Dynamik abzeichnet. Manche TM haben sich für eine durchgängige Linie entschieden, manche arbeiten mit Phasenüberlappungen. Während die Kurven von T-H sehr heterogen erscheinen, wirken die Kurven T-1225 fast wie aufeinander abgestimmt, wobei extreme Ausschläge und ein gemäßigtes Mittelfeld zu entdecken sind. Ein differenziertes Erleben verdeutlichen die türkis-farbenen Balken in der Team-Kurve T-H. Sie präzisieren, welche emotionalen Umfänge bei Ausstellungsprojekten durchgemacht werden können. Diese speziellen breiteren Felder visualisierten beispielsweise Konzeption und Recherche. Sehr gerne hätte ich zu diesen sehr individuellen Zeichnungen und ausführlichen mündlichen Darstellungen mehr erwähnt, was den Rahmen dieser Arbeit allerdings gesprengt hätte.

In einem größeren Forschungsprojekt könnte man sicherlich noch mehr Ausstellungsprozesse in dieser Art analysieren und anschließend auch die Arbeitsbereichs-Kurven miteinander vergleichen. Darin würde noch deutlicher werden, wie unterschiedlich die Belastungsphasen etwa im Vergleich von AG und Veranstaltungskoordination sind. Für die AG sind beispielsweise der erste Entwurf, die Ausführungsplanung mit Ausschreibungen und anschließend der Aufbau verstärkte Stressphasen. Nach Ausstellungseröffnung nimmt der Druck dagegen rapide ab. Für die Veranstaltungskoordination gibt es vor Ausstellungseröffnung auch die Zeit der Planung, doch die Realisation erfolgt erst während des Ausstellungsbetriebes. In dieser Zeit können viele andere KollegInnen schon wieder durchatmen und Überstunden abbauen. Diese (Stress- bzw. Erfüllungs-) Phasenverschiebungen sollten von der PL sowie von allen TM bewusst und empathisch gestaltet werden.

2.3 Teambegleitung

In Ausstellungsprojekten müssen oft viele Funktionen gleichzeitig von der Projektleitung übernommen werden. Bezogen auf das TZI-Modell befindet sich die Projektleitung an den Schnittstellen zwischen *Team, Ich, Thema* und dem *Umfeld*. Die erfolgten Antworten (Details im Anhang) entwerfen ein breites Aufgabenportfolio der Teamleitung.

Wichtige Entscheidungen wurden in Abstimmung mit der PL getroffen. MP und PM (T-H) erwähnten, dass sie weitestgehend souverän entschieden und ihre Beschlüsse an die PL berichtet hätten. Die Abläufe von Arbeitsvorgängen wurden jeweils von den TM selbst organisiert.

Die PL übernahm die Repräsentation der Inhalte nach Außen, was teilweise auch durch ML oder PR/M geschah. Eine weitere Aufgabe der PL war das Leiten und Moderieren von Teamsitzungen, in Abwechslung mit Stv. PL (T-H) oder ML (T-1225). Zusätzlich stand die PL auch als Ansprechpartner bei Konflikten zur Verfügung. Im T-1225 wurde jedoch betont, dass die Probleme jederzeit mit den Betroffenen besprochen wurde, die sie lösen konnten – unabhängig von der jeweiligen Position.

Der Unterschied zwischen den beiden Teams war vor allem, dass im T-H PM durch eine volle Stelle koordiniert wurde, die (mit der PL) Arbeitsergebnisse kontrollierte, vor allem aber für Budget und Zeitpläne zuständig war. Im T-1225 wurde dieser Bereich komplett von der PL übernommen, bzw. zusätzlich durch die ML abgefedert. Dieser Fakt wurde von den TM selbst als verbesserungswürdig eingestuft.

Ebenso wurden ein Informationssystem oder Kommunikationsregeln unterschiedlich etabliert: Das T-H verfügte über von vornherein gesetzte Regeln, während T-1225 sich das Informationssystem im Laufe des Prozesses entwickeln ließ. Dort wurde erwähnt, dass Ergebnisprotokolle einerseits von der ML gewünscht, aber nicht vom Gesamtteam als effektiv bewertet wurden. Es habe außerdem Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich fehlender Schnittstellen gegeben.

Meiner Meinung nach sollte eine Teamleitung folgende Fähigkeiten haben: Bewertung von 1= sehr wichtig bis 5 = am wenigsten wichtig									
sachlich-organisatorisch	1	1	5	1	2	1	1	2	1
inhaltlich-fachlich	3	3	2	3	1	4	4	3	4
sozial-kommunikativ	2	2	1	5	3	3	3	1	3
methodisch-didaktisch	4	5	4	4	4	5	2	5	5
unternehmerisch-innovativ	5	4	3	2	5	2	5	4	2

Zu den oben aufgeführten Adjektiv-Paaren sollte ein Ranking in Bezug auf die Fähigkeiten der Teamleitung erfolgen. Dies geschah durch eindeutige Zuordnung der Zahlen 1 (sehr wichtig) bis 5 (am wenigsten wichtig). Eine absteigende Listung zwang jedes TM dazu, eine Präferenz zu formulieren. Diese Aufgabe erwies sich für den Großteil der TM als sehr problematisch. Ein TM wollte beispielsweise lieber die Begriffe neu kombinieren. Für eine Vergleichbarkeit wurden jedoch von Allen eine Bewertung vorgenommen. Sechs von neun TM beurteilten „sachlich-organisatorisch" als die ihrer Meinung nach wichtigste Eigenschaft für eine TL. Am Ende der Bewertung befinden sich jeweils die Begriffe „methodisch-didaktisch" und „unternehmerisch-innovativ".

Sowohl für eine TL als auch für die TM kann folgende Erkenntnis aus dieser Zusammenschau entstehen: Die Bedürfnisse und Erwartungen sind individuell sehr verschieden. So wie auch in den verhergehenden Kapiteln beschrieben, kann es nicht die eine perfekte TL für alle Teams dieser Welt geben. Eine gute Zusammenarbeit kann dann entstehen, wenn sich Team und TL mit den jeweiligen Bedürfnissen aneinander annähern. Situatives Führen ist eine hohe Kunst. Denn mit diesem Anspruch reflektiert die TL, in welchem Entwicklungsstand ein TM ist, und stimmt darauf seine Begleitung ab. VolontärInnen benötigen viel mehr Strukturvorgaben und unterstützende Anweisungen als TM, die schon seit vielen Jahren an Ausstellungsprojekten mitarbeiten. Bei diesen ist es eher angebracht, wenn Entscheidungen nach kurzer Rücksprache delegiert werden. Natürlich spielt hier auch der richtige Ton eine Rolle. Daher war „sozial-kommunikativ" in den oben genannten Attribut-Paaren integriert.

2.4 (Meta-)Kommunikation

Beispielhaft wird hier der Ablauf der beiden Team-Workshops abgebildet. Zwei Stunden standen zur Verfügung, um die Themen *Kommunikation*, *Konfliktkultur* und *Das ideale Team* zu bearbeiten. Für den ersten Punkt *Kommunikation* wurden Erfahrungen aus dem Team in zwei Schritten zusammengetragen.

Abb. 18: Workshop-Ablauf

2.4.1 Wie war unser Austausch?

So lautete der Titel einer Abfrage, die wiederum fünf (T-H) bzw. vier (T-1225) Unterfragen bereithielt. Die Bezüge zur TZI waren jeweils vermerkt.

1) „Unsere ausgesprochenen oder unausgesprochenen Kommunikationsregeln waren..." (Team)
2) „Das Gewöhnliche bzw. das Besondere an unserer Besprechungskultur war, dass..." (Team)
3) „Meinungsverschiedenheiten trugen wir aus, indem wird / indem ich..." (Ich)
4) „Unser Informationsfluss im Projekt war geprägt von..." (Team, Umfeld)
5) „Um uns fachlich auszutauschen,..." (Thema)

Auf DinA3-formatigen Blättern waren neben jeweils eine dieser Fragen acht bzw. zehn Kästchen aufgezeichnet, so dass jedes TM zwei Möglichkeiten der Äußerung hatte. Die Papiere wurden nach und nach reihum ausgefüllt. Im Anhang finden sich Abbildungen der Kommunikationswege-Kollektion. An dieser Stelle fasse ich die wesentlichen Aspekte für jedes Team getrennt zusammen.

Kommunikationswege von T-H

Als Merkmale der Besprechungskultur wurde im T-H u.a. das große Team aufgeführt. Die Rahmenbedingungen für Meetings waren offensichtlich gut koordiniert: Es gab zu festen Terminen immer einen geblockten Raum mit guter Versorgung (Kaffee...). Die Regelmäßigkeit wurde angeführt und die Gewohnheit, dass stets der PL die jeweilige Sitzung eröffnete. Dabei variierten die Konstellationen (Projektteamsitzungen im großen Team, Jour Fixe für Volontäre, Öffentlichkeitsarbeit-Besprechungen...). Störungen (zu spät, früher weg...) seien angesprochen und freundlich moderiert worden. Auch hier wurde der Umgang als kollegial, freundlich, effektiv, ohne Hierarchie-Dünkel beschrieben. Außerdem gab es wohl für jeden die Möglichkeit, offene Beiträge zu leisten. Externe TM (z.B. AG) wurden einbezogen.

Die Äußerungen zu Kommunikationsregeln erwähnen einerseits die organisatorischen Bedingungen (Jour Fixe einmal pro Woche, Treffen und Austausch der TM) wie auch qualitative Anforderungen (Jeder darf seine Meinung sagen, alle werden gehört). Direkte und rasche Informationsweitergabe für alle mit der Differenzierung zwischen interner und externer Kommunikation. Zum Umgang wurden viele Attribute genannt: Offenheit, Vertrauen und Gleichberechtigung im Dialog, Höflichkeit, Freundlichkeit, gegenseitiger Respekt, Prägnanz, humorvoll, sachlich und strukturiert. Auch die Kritikfähigkeit fand ihren Ausdruck in der Formulierung: „Annahme von Kritik, ohne gleich beleidigt zu sein."

Diskussion und die Suche nach guten Lösungsvorschlägen, Alternativen oder Kompromissen waren genannte Aspekte zu Meinungsverschiedenheiten. Weitere Möglichkeiten waren auch „mal laut werden, sich aus dem Weg gehen, alleine tief durchatmen oder eine Pause machen." Schließlich wurden nach Aussage der TM jedoch Fakten geschaffen oder sachlich fundierte Entscheidungen getroffen.

Die Vielfalt der Informationswege artikuliert sich in den Äußerungen: Frage > Rückfrage, Problemdarstellung > Diskussion > Lösungsansatz / Große Meetings mit möglichst allen Beteiligten / Telefonate / E-Mails / Zettel auf Schreibtischen / Direkte Dialoge / Sicherung in Protokollen (per Mail an alle, die es betrifft) und „offene Türen." Anscheinend herrschte die Pflicht der Informationsbeschaffung, und der PL diente als zentraler „Durchlauferhitzer". Informationen und Informationstiefe wurden gut dosiert, da sie an unterschiedliche Kreise gingen (Kernteam, erweiterte Gruppe, Gesamthaus, externe Öffentlichkeitsarbeit...). Bezogen auf die räumliche Distanz (AG) wurden die direkten Gespräche als „eher selten" eingeschätzt, aber dann meistens für „sehr effektiv" befunden.

Der fachliche Austausch hatte viele Facetten: Gut vorbereitetete Meetings im großen Team, kleine Kollegenkreise, Einzelgespräche, Telefonate, Kurzreferate und Präsentationen von Spezialisten, Datenbank (leider nicht für die AG zugänglich), Museumsbesuche, eine eigene Tagung mit Externen, Wissenschaftlicher Beirat, Volontär-Arbeitskreis, informelle Runden und der Meinungsaustausch mit Kollegen anderer Standorte. Konstruktive Kritik an inhaltlichen Vorstellungen sei akzeptiert worden.

In der Zusammenschau ergibt sich im T-H ein positives Bild der Kommunikation, was einen störungsfreien Austausch in Bezug auf Sach- und auch Beziehungsebenen erlaubt hat. Vielfalt, Transparenz und Konstruktivität scheinen den Prozess wesentlich geprägt zu haben.

Kommunikationswege von T-1225

(Nahezu) jede Sitzung sei in Bezug auf die jeweiligen Leitthemen ergebnisorientiert gewesen. Eine andere Bemerkung war, dass die Besprechungen meistens ohne Tagesordnung und Protokolle verlaufen seien. Das Team habe bei Bedarf erweitert oder verkleinert werden können. Die Besprechungskultur sei von Partnerschaftlichkeit, Humor, Harmonie und respektvoller Anerkennung der Kompetenzen geprägt gewesen.

Bei Meinungsverschiedenheiten seien sachliche Diskussionen geführt und so strittige Punkte im Konsens mit den übrigen TM gelöst worden. Ehrliche Aussprachen (auch spontan) wurden erwähnt. Es wurde direkt mit denjenigen gesprochen, die der Konflikt betraf. Fachkompetenz wurde vor persönliche Befindlichkeiten gestellt, und persönliche Strukturen/Stärken/Schwächen wurden berücksichtigt.

Tagesaktueller Informationsfluss wie auch viele externe Einflüsse (Bedarf Kulturabteilungen, Sponsoreninfos...) hätten den Prozess bestimmt. Dabei habe man sich ständig auf neue Umstände und Erfordernisse einstellen müssen. Informationsfluss sei außerdem geprägt gewesen von kurzen internen Wegen, Austausch gewaltiger Datenmengen und einer Sammelleidenschaft für fachrelevante Literatur.

Für den fachlichen Austausch wurden Meetings, spontane Besprechungen, Flurfunk und Mailverkehr genutzt. Sachverhalte wurden verschriftlicht, Externe wurden hinzugezogen, wenn es Themen außerhalb der verfügbaren Kompetenzen betraf. Ebenso hatten alle Kernteammitglieder (ohne AG) uneingeschränkten Zugriff auf den Server.

Im T-1225 lassen die zusammengetragenen Merkmale ebenfalls darauf schließen, dass die Kommunikation flüssig funktionierte. Sach- und Beziehungsebene scheinen hier im Gleichklang gewesen zu sein.

Im Vergleich mit den Gesprächsbeiträgen im nächsten Schritt (Einschätzung der Effektivität der Kommunikationswege) fällt auf, dass kritische Anmerkungen in der Schreibsammlung bis auf ein Beispiel („Kein perfekter Informationsaustausch zwischen Team und AG") nicht zu finden waren. Dies kann auf eine sehr positive Grundhaltung der TM gegenüber der Teamarbeit hindeuten. Da diese Aktion den Beginn des Workshops darstellte, schien der Großteil der TM um möglichst neutrale Beschreibungen bemüht zu sein. Diese Methodik diente daher vor allem dazu, das breite Spektrum von Äußerungen jedes einzelnen TM zusammenzuführen und so die Basis für die anschließende wertende Diskussion zu bilden.

2.4.2 Welche Kommunikationswege waren für uns nützlich?

In einem zweiten Arbeitsschritt wurden die Kommunikationskanäle differenzierter untersucht. In einer Zuschreibung der Bereiche Thema, Team, Ich und Umfeld wurde diskutiert, wie stark die Nutzung war. Zusätzlich sollte die jeweilige Effektivität eingeschätzt werden.
Kommunikation zum *Thema* umfasst die inhaltliche Themenfindung, interne Präsentationen, Text- und Gestaltungsabstimmung sowie organisatorische Absprachen rund um die Ausstellung. Die Kommunikation rund um das *Team* wird charakterisiert durch Konfliktmanagement, Teambuilding, Metakommunikation und Prozess-Reflexion. Ideen, Lernen, persönlicher Austausch, Meinungen und Gefühle sowie Feedback gehören in den Bereich *Ich*. In Bezug auf das *Umfeld* können Statusberichte, Informationen, Termine, Ressourcen, Budgets und Präsentationen die Kommunikationsinhalte sein.

Im Gruppengespräch ergaben sich durch die individuellen Nutzungen teilweise statt einer eindeutigen Bewertung (z.B. 4) ein Nutzungsbereich (z.B. 3-4). In den beiden befragten Teams wurden jeweils unterschiedliche Differenzierungen vorgenommen: T-H schlug vor, beim *Thema* die beiden Phasen Vorbereitung (V) und Aufbau (A) der Ausstellung mit zwei Werten anzugeben. T-1225 differenzierte in Bezug auf „interne Kommunikation"(Int) und „externe Kommunikation"(Ext) sowie die beiden Nutzergruppen „PL/K" und der „Rest der TM."

Die Aufwärmphase der gemeinsamen Nutzungs-Debatte begann mit dem *Thema*, wobei inhaltliche und organisatorische Aspekte eingeschlossen sind. Bei diesem ersten Komplex wurden fast alle möglichen Kanäle durchgegangen und die jeweiligen Wertungen verteilt. Aus Zeit- und Energiegründen erhielten die anderen TZI-Bereiche dann eine wesentlich kürzere Diskussionszeit und damit auch insgesamt weniger Bewertungen.

Kommunikationswege und ihre Effektivität in Bezug auf die TZI-Faktoren (T-H)

T-H	THEMA		WIR		ICH		UMFELD	
Skalen Nutzung: 1 selten 2 dann + wann 3 häufig 4 fast immer genutzt Effektivität: 1 gering bis 4 sehr effektiv (V: Vorbereitungsphase A: Aufbau der Ausstellung)	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität
Teammeeting	**V: 4 A: 5**	**V: 3-4 A: 4**	**4**	**4**	**3-4**		**X**	
Dialoge, Flurgespräche	**V: 2 A: 4**	**3-4**	**4**	**4**	**3-4**	**4**	**X**	
Telefonate (dialogisch)	**V: 2 A: 2**	**4+**	**3-4**	**3-4**	**4**	**4**	**X**	
Team-Telefonkonferenz								
E-Mail	**V: 4 A: 3**	**2-4**	**3**	**1-2**	**X**		**X**	**4**
Chat								
Videokonferenz								
Objektdatenbank	**4 mE**	**4**			**X**			
Gruppenlaufwerk	**4**	**4**						
Physische Aktenordner	**4**	**4**						
Ausdrucke	**4**	**4**						
Protokolle	**4**	**2-4**						
Digitaler Kalender								
Vergabeverfahren	**4**	**2**						
Kalender/Terminplan	**4**	**4**						
Messeauftritt							**X**	
Präsentationen (PPT...)							**X**	

Um Ausstellungsinhalte und organisatorische Aspekte miteinander auszutauschen, waren folgende Wege besonders fruchtbar und effektiv: das häufig genutzte Teammeeting, E-Mails, die Objektdatenbank, das Gruppenlaufwerk auf einem Server, physische Ordner, Ausdrucke, Protokolle und eigene Terminpläne waren die wichtigsten Tools. In der Aufbauphase gab es verstärkte Teambesprechungen und noch mehr Dialoge, während der E-Mail-Verkehr je nach Arbeitsbereich

etwas abnahm. Die Varianz der Effektivität war vor allem in den Teammeetings, Mails und Protokollen gegeben. Je nach Thema seien auch andere Kanäle bessere Alternativen gewesen. Das Vergabeverfahren wurde in die Liste mit aufgenommen, weil es einen hohen Stellenwert für Ausschreibungen hat. Allerdings erfolgte die Bewertung der Effektivität mit dem geringen Wert 2. Es wurde diskutiert, dass natürlich die öffentlichen Gelder einer Kontrolle unterliegen müssen. Gerade für die Ausstellungspraxis verhindere diese Form der Überwachungsmethodik jedoch einen zeit- und energiesparenden Workflow. Für die AG war es nicht möglich, auf die Objektdatenbank zuzugreifen, was Entwürfe und Absprachen rund um Aktualisierungen sehr erleichtert hätte. Belange für das gesamte Team wurden vor allem in Gruppenbesprechungen oder Dialogen und Flurgesprächen aufgegriffen. Telefonate wurden ebenfalls für Team-Themen genutzt, wurden jedoch nicht immer als gleich effektiv eingeschätzt. Teilweise mussten schließlich wichtige Informationen, die in den Telefonaten ausgetauscht wurden, wiederum an andere TM (u.a. auf wieder anderen Kanälen) weitergegeben werden.

E-Mails schienen weniger geeignet, wenn es um viel Feedback oder zirkuläre Themen ging. Persönliches wurde vor allem über Dialoge oder Telefonate weitergegeben. Die Varianz (3-4) bedeutet, dass die Nutzung vor allem persönlichkeitsabhängig war. Dem einen TM war es vielleicht wichtig, die Belange in das gesamte Team zu tragen, während ein anderes TM ein Vieraugengespräch bevorzugte. Für den Bereich Umfeld wurden Teammeetings (PSG, Input Sponsoren), Dialoge und E-Mails (vor allem für RUHR.2010) als Kommunikationswege genannt. Zusätzlich wurden hier noch die Kategorien Messeauftritt und Präsentationen integriert.

Kommunikationswege und ihre Effektivität in Bezug auf die TZI-Faktoren (T-1225)

T-1225	THEMA		WIR		ICH		UMFELD	
Skalen Nutzung: 1 selten 2 dann + wann 3 häufig 4 fast immer genutzt Effektivität: 1 gering bis 4 sehr effektiv	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität	Erfolgte Nutzung	Einschätzung der Effektivität
Teammeeting	3	3	X		3	4	2-3	3
Dialoge, Flurgespräche	3-4	3+	X		4	4		
Telefonate (dialogisch)	Int 2 Ext 4	Int 3 Ext 3	X				4	4
Team-Telefonkonferenz								
E-Mail	4	3-4	X				4	3-4
Chat								
Videokonferenz								
Objektdatenbank	PL/K 4 TM 0-2	PL/K 4 TM 2						
Gruppenlaufwerk	4 mE	4						
Physische Aktenordner	3	3						
Ausdrucke	PL/K 3 TM 2	PL/K 3+ TM 2-3						
Protokolle	Int 1 Ext 3	Int 2+ Ext 3					4	3-4
Digitaler Kalender	3	4						
Vergabeverfahren	3-4	1-2						
Kalender/Terminplan								
Messeauftritt	1	2						
Präsentationen (PPT...)	2-3	3-4					1-2	3-4
Postweg / Internet							4	3

Alle Dimensionen rund um Inhalte und Organisation des Ausstellungsprojektes wurden vor allem dialogisch, per E-Mail, in Protokollen und auf dem Gruppenlaufwerk ausgetauscht. Das Gruppenlaufwerk konnte jedoch aufgrund eines technischen Defekts zeitweise nicht genutzt werden. Das hatte zur Folge, dass ähnlich wie bei der Objektdatenbank, zu denen nur die PL und ein K Zugang hatte, Informationen per Ausdruck oder PDF angefordert, erstellt und versandt wurden. Ein digitaler Kalender wurde für die internen Termine genutzt. Eine integrierte Version, bei der alle die

Ausstellung betreffenden Termine vermerkt sind (Marketing, Gesamtplanung...) war jedoch nicht vorhanden. Das Vergabeverfahren bekam auch in dieser Teamdiskussion keine ausgeprägten Effektivitätspunkte (1-2). Jedoch scheint die Frustration zu dem Thema schon zu groß zu sein, als dass gemeinsam mit der Institution nach neuen Wegen gesucht würde. Meinungsdifferenzen gab es vor allem zur Einschätzung der Effektivität der Protokolle. Anscheinend waren dort Bedürfnisse unterschiedlich gelagert. Hier mag noch Optimierungs- bzw. Gesprächsbedarf liegen: Wenn alle TM gemeinsam erarbeiten, in welchen Bereichen Protokolle Sinn machen und nach welchen Minimalkriterien sie zeitsparend erstellt werden können, wäre auch denjenigen geholfen, die ansonsten einen Mangel in Bezug auf Protokolle feststellen. Analog zur anderen befragten Gruppe sind die Themen rund um *Team* und *Ich* vor allem in Meetings oder Zweierkonstellationen live besprochen worden. Der Flurfunk ist anscheinend noch immer durch keine Medien zu ersetzen. Um das Umfeld zu informieren, wurden vor allem Telefonate, E-Mails und Protokolle genutzt. Die Kategorie Postweg/Internet wurde auf TM-Wunsch – auf das *Umfeld* bezogen – noch hinzugefügt.

Die Erfahrungsberichte aus beiden Projekten zeigen, dass persönliche Live-Kommunikation sowohl für Beziehungsaufbau und –pflege wie auch für den Informationsfluss substanziell wichtig ist. Sobald weitere Distanzen zu überbrücken sind oder kein regelmäßiger Austausch stattfindet, sind Missverständnisse und Mehrarbeit (beispielsweise durch doppelte Bearbeitung) vorprogrammiert. In solchen Fällen könnten von vornherein vereinbarte Kommunikationsregeln, Bestimmung von AnsprechpartnerInnen mitsamt jeweiligen Entscheidungsbefugnissen den Prozess erleichtern.

Das Protokollwesen ist ein Bereich, der für jedes Projekt neu festzulegen ist. Die Bilanz von Aufwand und Nutzen sollte hier für die jeweiligen Anwendungen vorher abgeschätzt werden. Standardisierte Vorlagen könnten die TM darin unterstützen, diese meist unbeliebte Aufgabe effektiver zu erledigen.

Ein gemeinsames Gruppenlaufwerk wurde insgesamt als große Arbeitserleichterung empfunden. Auch im Hinblick auf die Datennutzung bezüglich sämtlicher Objektdaten ist empfehlenswert, die Schnittstellen zwischen Inhalten und Gestaltung grundsätzlich zu verbessern. Dabei sind Sicherheit, Versionsmanagement, Klassifikationssysteme und nicht zuletzt die ohnehin unentbehrliche Archivierung signifikante Komponenten.

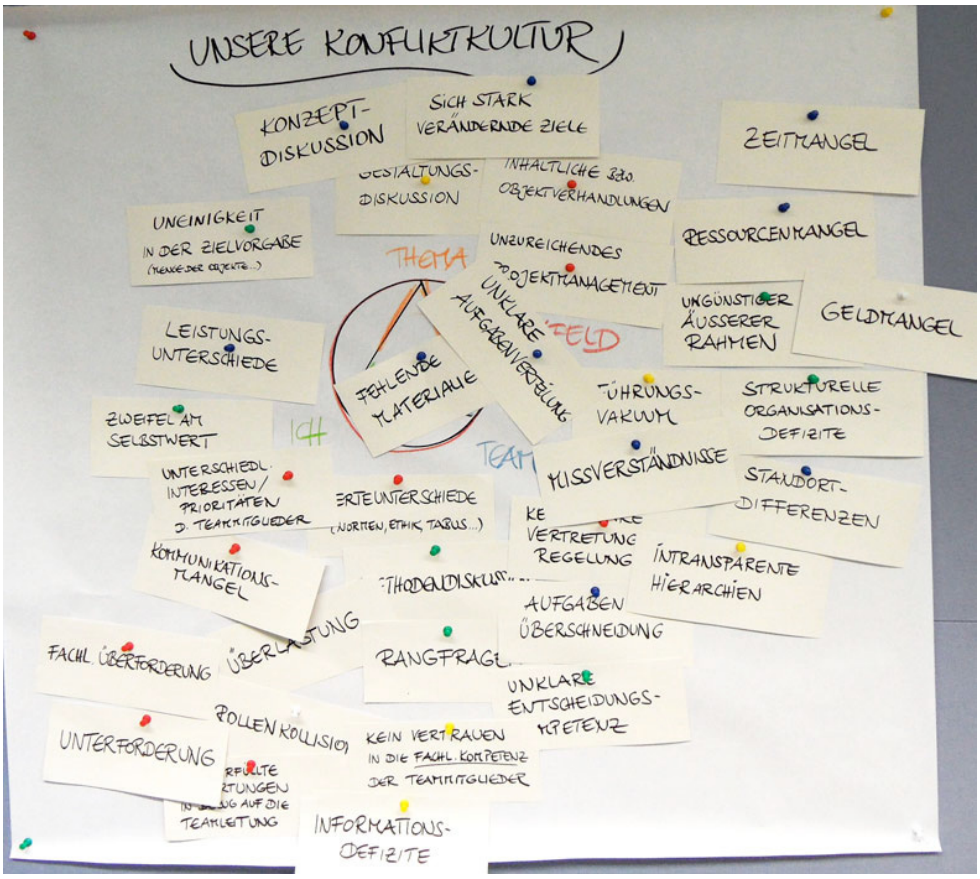
Das Ausschreibungsverfahren ist laut Einschätzung der TM nicht sehr effektiv. Eine substanzielle Reflexion dieser – scheinbar unumstößlichen – Gegebenheit könnte jedoch von einer Interessengemeinschaft mit Beteiligten aus Kultur und Politik in Angriff genommen werden.

2.5 Konfliktkultur

In welchen Bereichen traten Konflikte auf?

Aus der vorherigen Beschäftigung mit Konfliktmanagement sowie den Einzelgesprächen bereitete ich Karten mit Einzelkonflikten vor. Diese wurden während des Team-Workshops unter den TM verteilt, so dass jede/r einen Stapel erhielt. Im nächsten Schritt ging jedes TM einzeln zum Plakat mit dem aufgemalten TZI-Modell vor und kommentierte die jeweilige räumliche Zuordnung der Konfliktkarte. So wurde beispielsweise die Konzeptdiskussion in die Nähe des *Themas* gehängt, die Konfliktkarte Werteunterschiede bei *Ich* angebracht und Zeitmangel zum *Umfeld* sortiert. Falls es andere Meinungen oder Fragen der TM gab, wurden diese direkt ausgetauscht und miteinander verhandelt. Dies ermöglichte einen weiteren Zugang zum TZI-Modell und brachte ins Bewusstsein, welche unterschiedlichen Konflikte in einem Projekt generell auftreten können.

Abb. 19: Konfliktzuordnung im TZI-Modell (T-H)



Unsere Konfliktstrategien (T-H)

Als weiteren Input gab ich im ersten Team-Workshop eine kurze theoretische Einführung in mögliche Reaktionen auf einen Konflikt. Dabei wurden den ersten vorbereiteten sechs Varianten noch die zwei Handlungsvarianten Aussitzen und Aushalten hinzugefügt.

1) Flucht/Vermeiden – 2) Kampf/Entscheidung gegen andere Interessen durchsetzen
3) (Die eigene Position) Aufgeben – 4) Sich aus der Verantwortung ziehen, Entscheidungen delegieren – 5) Kompromiss eingehen – 6) Konsens, neuen gemeinsamen Weg finden
7) Aussitzen – 8) Aushalten

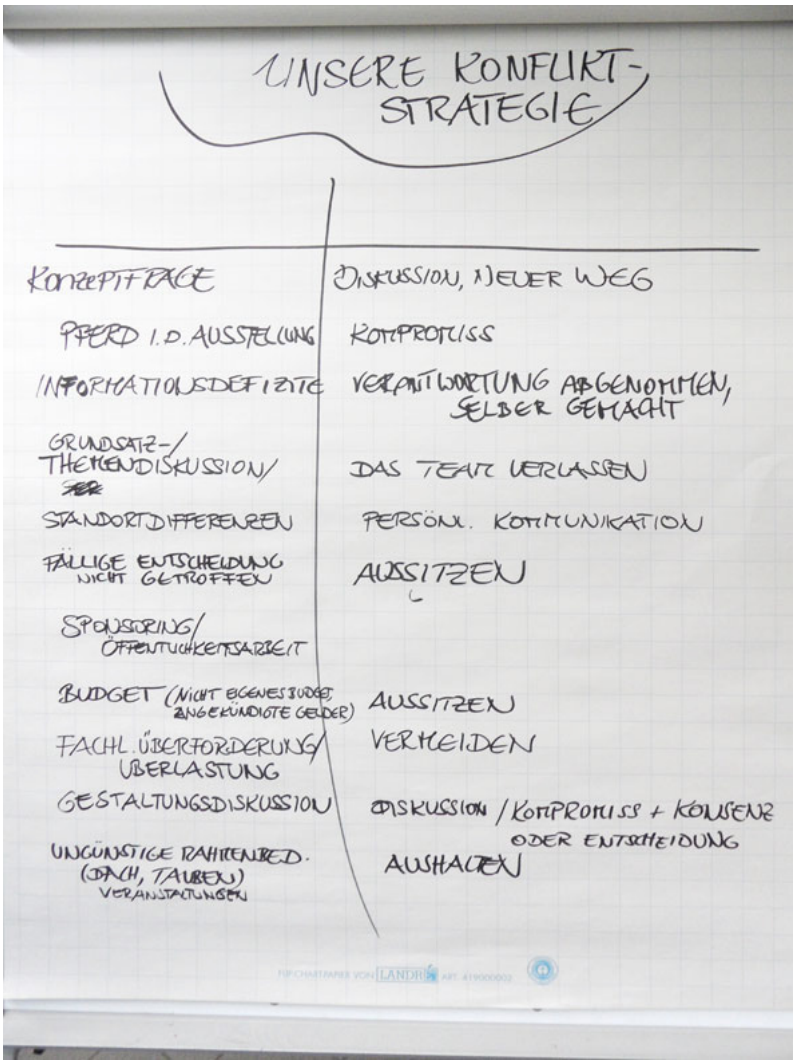


Abb. 20: Konfliktstrategien (T-H)

Im weiteren Prozedere sollten nun mit Blick auf die Konflikt-TZI-Modell-Plakat Vorschläge erfolgen, welchen Konflikt wir auf die Liste der Strategien setzen. Die TM versuchten, einen Konflikt direkt einer der vorgestellten Strategien zuzuordnen. Schließlich wurden die Konflikte auf das neue Plakat geschrieben und die TM führten dabei mündlich aus, wie genau das Umgehen damit erfolgte. Allerdings konnte von mir nicht eingeschätzt werden, wie dringlich oder häufig die aufgeschriebenen Konflikte im Projekt gewesen waren. Im Vordergrund schien zu stehen, möglichst die neu eingeführten Konfliktstrategien zuzuordnen. Ebenso blieb nach meiner persönlichen Einschätzung der Austausch über die Konflikte eher an der Oberfläche.

Auf die Konzeptfrage wurde im Team T-H mit Diskussionen und neuen gemeinsamen Wegen reagiert. Für ein zentrales Objekt wurde der Kompromiss erarbeitet, nicht das Original, sondern einen Nachbau auszustellen. Bei Informationsdefiziten wurde die Verantwortung entzogen und die Aufgabe selbst erledigt. Aus der durchaus kontroversen Grundsatz-/Themendiskussion resultierte, dass ein TM das Team verlassen hat. Bei der Inbetriebnahme der Ausstellung in Hattingen gab es zu Beginn Irritationen zu den Verantwortlichkeiten (Standortdifferenzen). Dort wurde persönliche Kommunikation zur Lösung eingesetzt. Die neue Kategorie Aussitzen wurde inspiriert durch die Konfliktfelder „Fällige Entscheidungen wurden nicht getroffen" und Budget (meint hier: angekündigte Gelder, die dann doch nicht bewilligt wurden). In schwierigen Phasen im Gestaltungsprozess wurden mit Diskussion, Kompromiss, Konsens oder Entscheidung Lösungen gefunden. Ungünstige Rahmenbedingungen (z.B. Tauben auf dem Dach oder die parallele Nutzung der Ausstellungsbereiches als Veranstaltungsort) kann dagegen nicht geändert, sondern nur ausgehalten werden.

Durch die Erfahrung innerhalb dieses Gruppengesprächs mit einer fehlenden nutzbringenden Transformation wurde im folgenden Workshop eine methodische Änderung vorgenommen. Diese Umgestaltung führte dann auch wirklich zu konstruktiven Überlegungen, was in einem nächsten Projekt besser laufen könnte. Dieses Erlebnis dokumentiert einmal mehr, wie entscheidend die jeweilige Befragungsmethode – z.B. wie die Fragen formuliert sind – für die Ergiebigkeit der Antworten ist.

Abb. 21: Konfliktzuordnung im TZI-Modell (T-1225)

Die Zuordnung der verschiedenen Konfliktkarten im zweiten Workshop mit T-1225 verlief ähnlich wie beim T-H. Die Konfliktkarten wurden durch die TM auf dem TZI-Faktoren-Plakat angebracht.

Für die Beschreibung der konkreten projektspezifischen Konfliktstrategien wurde nun allerdings mit einer Punktebewertung gearbeitet. Jedes TM erhielt 12 rote Klebepunkte, die nach eigenem Ermessen auf den Karten angebracht werden sollten. Es sollte eingeschätzt werden, welche Konflikte in diesem Projekt auftraten. Dabei konnte die Verteilung der eigenen Punkte beliebig verteilt werden, so dass bei einem schwerwiegenden oder häufig vorgekommenen Konflikt mehrere Punkte geklebt werden konnten. Schließlich wurde aus diesem Ranking eine Liste auf einem neuen Plakat erstellt.

Abb. 22: Konfliktstrategien (T-1225)

Die drei Spalten enthalten den Konflikt, die erfolgte Reaktion sowie eine mögliche Chance, die beim erneuten Auftreten des Konfliktes eine Handlungsalternative aufzeigt. Da also einige Karten sehr viele Punkte erhalten hatten, schienen sie das Projekt stark beeinflusst zu haben. Durch die Auszählung war die Motivation gegeben, diese Konflikte gemeinsam zu besprechen und das Umgehen damit in Erinnerung zu rufen. Alle TM waren hierbei sehr engagiert. Da neben der Spalte der Reaktionen noch Platz war für den Aspekt der Chance, veränderte sich der Fokus entscheidend im Vergleich zu dem Austausch darüber im ersten Team. Durch diese variierte Frageform wurden nachhaltige Lösungsstrategien angedacht.

Die Karte mit den meisten roten Markierungen war *Überlastung*, die unmittelbar mit *Ressourcen-* und *Zeitmangel* zusammenhing. Verschiedene Reaktionen wie *Stöhnen, Durchhalten, Versuchen zu reduzieren, Umschichten, Überstunden leisten, Ergebnisstandard reduzieren, das Hinzuziehen externer MitarbeiterInnen* oder das *Zurückschrauben des persönlichen Anspruchs* ermöglichen einen intensiven Einblick in die Konfliktkultur des Teams. Darauf folgte allerdings auch die mitgedachte Chance: „Vielleicht beim nächsten Mal realistische Ziele zu setzen und sich nicht von Externen zusätzliche Aufgaben aufdrücken zu lassen." Zum Problem des Ressourcenmangels wurde erwogen, ob eine Projektsteuerung als eigene Arbeitsaufgabe den Prozess erleichtern würde. Des Weiteren sollte auf ein rechtzeitiges Alarmieren geachtet werden, sobald die Arbeitsbelastung Überhand nähme. In Bezug auf die unklare Entscheidungskompetenz wurden anscheinend viele Mails vergeblich versandt. Dagegen scheint das Festlegen von Ansprechpartnern eine mögliche Strategie zu sein. Informationsdefiziten wurde durch verstärkten Versand von E-Mails begegnet, um obendrein schriftliche Nachweise zu generieren. Ein Standard für die Erledigung von Aufgaben wurde imaginiert, damit nicht immer nachgefragt werden müsse, ob eine spezielle Tätigkeit erledigt worden sei. Die Vertretungsregelung schien im Projekt T-1225 optimierbar zu sein. Ein Grund dafür war, dass aufgrund der LWL-Vorgaben keine Abwesenheitsmails verschickt werden dürfen. Daher wäre zumindest bei planbarer Abwesenheit eine detaillierte Übergabe an die anderen TM erforderlich, in der geklärt werde, wer eventuell (fachlich...) reagieren könne.

Insgesamt wurde festgestellt, dass der Schlüssel für Konfliktlösungen immer eine gute Kommunikation sei. Voraussetzung für eine erfolgreiche Lösungsstrategie sei weiterhin gegenseitiges Vertrauen zwischen TM und PL sowie aller TM untereinander. Denn im Team wurde die Erfahrung gemacht, dass ein schnelles Reagieren und persönliches Gespräch Lösungen oder Klärungen herbeigeführt hätten.

3 Zusammenfassung und Ausblick: Das ideale Ausstellungsteam

Der Titel der Arbeit impliziert die Behauptung, dass gute Teamarbeit im Ausstellungsprojekt mehr ist und mehr erreicht als die Summe der durch bloße Arbeitsteilung erzielten Ergebnisse. Dies wurde durch die vorliegende Untersuchung eindeutig bestätigt. Die befragten AusstellungsexpertInnen beschrieben erlebte Synergieeffekte durch fachlichen und persönlichen Austausch, der sie inspirierte und einen *Mehrwert* erbrachte.

Doch wurde das in den Gruppen liegende Potenzial[129] bereits umfassend genutzt? Diesbezüglich erwähnten alle Teammitglieder Optimierungsmöglichkeiten. Die in der Branche vorhandene Komplexität von Aufgabenfeldern und Kommunikationswegen sowie die Interdisziplinarität sind Herausforderungen, die eine über fachbezogene Qualifikationen hinausreichende Kompetenz erfordern. Dieses Sich-Einlassen auf trainierbare Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung soll als *Team-Achtsamkeit*[130] bezeichnet werden. *Team-Achtsamkeit* meint also einerseits die unbedingt erforderliche Kooperationsbereitschaft und andererseits ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten hinsichtlich des gemeinsamen Arbeitsprozesses.

Mit musealen Organisationsstrukturen sind in der Regel Rahmenbedingungen wie finanzieller und zeitlicher Druck eng verknüpft. Überlastung der Teammitglieder und Informationsdefizite traten in beiden befragten Ausstellungsprojekten auf. Bislang habe noch keine systematische Weitergabe von Erfahrungen innerhalb der Teammitglieder wie auch zwischen verschiedenen Projektteams stattgefunden. Diesem Defizit können jedoch Prozess begleitende wie auch rückblickende Auswertungen entgegen wirken. Ob interne (MitarbeiterInnen- bzw. Projektleitungs-) Schulungen oder externe Coaches diese Aufgabe übernehmen – auch kulturelles (Ausstellungsprojekt-)Management benötigt Team-Know-How, und zwar umso umfassender, je komplexer das Projekt jeweils ist.

Eine Intention dieser Master Thesis war, das Modell der Themenzentrierten Interaktion als Beschreibungs- und Analyseinstrument in der Ausstellungspraxis zu erproben. Dafür wurden die vier Faktoren *Team, individuelles Teammitglied, Ausstellungsprojekt (Thema, Organisation…)* und *Ausstellungsumfeld* in diversen Fragen thematisiert. Des Weiteren wurde untersucht, inwiefern diese Einflussgrößen für eine Analyse der Kommunikations- und Konfliktkultur hilfreich sind. Das Anwendungsexperiment verlief sehr erfolgreich. Im Laufe der Einzel- und Gruppengespräche entwickelte sich insofern ein gemeinsames Vokabular, als dass die z.T. ungewohnten Fachausdrücke schnell mit (Arbeits-)Leben und konkreten Erfahrungen gefüllt wurden. Die Teammitglieder hatten

[129] Hier sei die ausdrückliche Distanzierung von einer Ausbeutung der Teammitglieder – auch bezüglich ihrer (kognitiven) Fähigkeiten – angebracht (entsprechend einer diskursiven Behandlung der *Wissensökonomie* an den Schnittstellen zwischen Soziologie und Wirtschaftswissenschaft)

[130] Den Begriff *Achtsamkeit* führe ich hier bewusst im Kontrast zum inflationär benutzten Ausdruck der *Teamkompetenz* ein, der gerade die wichtigste Voraussetzung, nämlich die wache Bereitschaft, sich auf Teamarbeit einzulassen, nicht deutlich genug mit einschließt.

zunächst recht unterschiedliche Assoziationen, die sich jedoch in gemeinsamen Diskussionen einander annäherten. Mit den drei ergänzenden Themenkomplexen *Kommunikation, Teamleitung und Konfliktkultur* etablierte sich analog zum Theorieteil dieser Arbeit ein Denk- und Sprachschatz, der sich als alltagstauglich erwies.

Die *persönlichen Rückmeldungen* aus der Abschlussrunde der Workshops fielen durchgehend positiv aus. Jede und jeder brachten zum Ausdruck, etwas aus dieser Untersuchung mitgenommen zu haben: sei es, sich noch einmal differenzierter rückblickend mit dem Projekt zu beschäftigen, *Danke* an das Team zu sagen, neue Perspektiven gewonnen zu haben, Erwartungen und Erfüllungen abzugleichen, auszusprechen, was einem im Kopf umhergeht oder methodische Anregungen in die nächsten Feedbackgespräche integrieren zu wollen. Sogar Spaß habe die gemeinsame Analysearbeit gemacht.

An dieser Stelle möchte ich auf die Art der Datenerhebung eingehen. Der Psychologe Sieghard Beller formuliert mögliche Antwortfehler für Befragungen, die auch in dieser Arbeit nicht ausgeschlossen werden konnten: *Der Wunsch der TeilnehmerInnen, durch ihre Aussagen ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln*[131], war durchaus gegeben. Einige Befragte thematisierten eigeninitiativ die Konkurrenzsituation der beiden verglichenen Ausstellungsprojekte. So ist es durchaus vorstellbar, dass die Bereitschaft, sich nicht nur positiv sondern auch kritisch über den eigenen Prozessverlauf zu äußern, teilweise gehemmt sein konnte. Der Hinweis, dass in der Dokumentation die Statements nicht überwiegend einzelnen Personen zugeordnet würden, verminderte die Skepsis der Teammitglieder. Bei weiteren Untersuchungen könnten daher ähnlich qualitativ ausgerichtete Befragungen z.T. auch anonym durchgeführt werden, um so das Antwortspektrum bezüglich der Konflikte zu erweitern und zu validieren.

Der *Zeitraum zwischen Erlebnis und Befragung* spiele ebenso eine zentrale Rolle, wie Sieghard Beller beschreibt: „Wird nach länger zurückliegenden Ereignissen gefragt, so können sich systematische Erinnerungsfehler auswirken. Die Erinnerungsleistung ist abhängig von der Zeit, und manchmal werden Ereignisse dann eher anhand von Erinnerungsbruchstücken nachträglich zu einem schlüssigen Bild ergänzt als vollständig und konkret erinnert."[132] Bezogen auf diesen Aspekt ist zu erwähnen, dass die Teammitglieder selbst den Befragungszeitpunkt als sinnvoll bewerteten. Die Ausstellungseröffnungen hatten jeweils einige Monate früher stattgefunden, und die meisten Beteiligten arbeiteten inzwischen an der Begleitung des Ausstellungsbetriebes oder der Abbaukoordination. Andere Befragte waren dagegen bereits direkt nach der Eröffnung wieder in andere Projekten involviert (AG oder MP) oder bereiteten sich auf das – durch einen befristeten Vertrag bedingte – Ende des Arbeitsverhältnisses vor.

[131] Vgl. Sieghard BELLER, Empirisch forschen lernen, Bern 2008, S. 44.
[132] Vgl. ebenda.

Eine wichtige Station für die Prozessreflexion ist neben dem auswertenden Rückblick auch der Start des Teambuilding, bei dem Ziele definiert und über individuelle Erwartungen, Grenzen wie auch Möglichkeiten diskutiert werden sollten.

Im Analyseprozess wurden vielseitige didaktische Begleitungen in Form von verschiedenen Modellen, Visualisierungsvielfalt und einer Mischung aus individuellen Äußerungen und Gruppendiskussion angeboten. Vor allem durch eine veränderte Fragestellung zur Konfliktstrategie im zweiten Team-Workshop ist deutlich geworden, wie wichtig eine *adäquate Methodenwahl* für Lern- und Reflexionsprozesse – individuell, wie auch im Team – ist.

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit dem Teamprozess gewinnen: Die beiden Formate *Einzel- und Gruppengespräch* erwiesen sich als dem Forschungsthema angemessen. Nach dem Beziehungsaufbau mit Vertrauensanbahnung wurden anhand von Leitfragen zunächst individuelle Erfahrungen und Empfindungen in Bezug auf den Arbeitsprozess angesprochen. Vor allem mithilfe des Modells der Arbeitsfunktionen® nach Margerison-McCann konnten individuelle *Fähigkeiten* sowie ein *Teamprofil* bewusstgemacht und erhoben werden. Obwohl von einigen Befragten kritisiert wurde, dass viele der einzelnen Tätigkeiten doch in einem Arbeitsfeld gefragt seien, trug dieses Modell doch zu einer detaillierten ganzheitlichen Analyse der möglichen Stärken und Schwächen in der Gruppe bei. Die Kommentare hierzu bekundeten, dass die verschiedenen Ausstellungsdisziplinen als sehr komplex angesehen werden.

Die *emotionale Kurve der Prozessphasen* wurde recht aufgeschlossen und dynamisch absolviert. Statt einer Einschätzung für das gesamte Team, wie im Theorieteil beschrieben, wählten die Befragten im Einzelgespräch jeweils für sie fachspezifische Prozessabschnitte. So nannte beispielsweise die Ausstellungsgestalterin als wichtigen Zeitraum den *Gestaltungswettbewerb,* während der Museumspädagoge etwa die *Erfolgte Schulung der freien MitarbeiterInnen für die Vermittlung* als einen relevanten Meilenstein bestimmte. Eine Visualisierung der Teamphasen bietet sich für zukünftige Projekte schon zu Beginn für das Teambuilding an. So werden Teammitglieder und die Leitung bereits früh für die unterschiedlichen Bedürfnisse während der jeweiligen Arbeitsabschnitte sensibilisiert.

Diskussionen über Fähigkeiten und Aufgaben der Teamleitung fördern den Austausch untereinander, da – oft unbewusste – Erwartungen artikuliert werden können. Eine transparente Abgrenzung zwischen den Entscheidungs- und Aufgabenbereichen von Leitung zu Teammitgliedern führt zu mehr Selbstermächtigung und verantwortungsvollem Engagement.

Kommunikation ist ein zentrales Thema, durch dessen Optimierung ein breites Spektrum von Informationsweitergabe (intern wie extern) über gruppendynamische Belange, inhaltliche Diskussionen bis hin zur Konfliktkultur konstruktiver erfolgen wird. Hierzu kann jedoch keine allgemeingültige Lösung angeboten werden. Vielmehr müssen je nach Teamgröße, Ausstellungsanforderungen und Rahmenbedingungen projektspezifische Kommunikationswege und –regeln vereinbart werden. Es sollten AnsprechpartnerInnen festgelegt und eine Matrix erstellt werden, wer mit welchen

Informationen versorgt werden muss und welche Beteiligten wann einzubeziehen sind. Weitere Absprachen sollten eine transparente Aufgabenverteilung, Klärung der Entscheidungsstrukturen sowie Vertretungsregelungen umfassen.

Schnittstellen zwischen den Arbeitsbereichen, wie z.B. zwischen Kernteam und Ausstellungsgestaltung, stellten sich in den Befragungen als sehr anfällig für Reibungsverluste dar. Eine digitale Unterstützung durch eine Objektdatenbank, bei der neben den KuratorInnen AusstellungsarchitektInnen und GrafikerInnen auf die aktuellen Texte, Maße und Bilder möglicher Ausstellungsobjekte zugreifen können, sei beispielsweise sehr erstrebenswert und könne den Prozess erheblich erleichtern.

Die Bündelung von koordinierenden Tätigkeiten sollte ab einer bestimmten Projektgröße von einem/einer *ProjektmanagerIn* übernommen werden, um neben der Verantwortlichkeit für Zeitpläne und Budget zusätzlich die frühzeitige Ablaufplanung von Aufbau, Ausstellungsbetrieb, Abbau und Leihverkehrabwicklung zu moderieren. Ebenso wird die Notwendigkeit, Aufbauteams und Ausstellungstechnik frühzeitig in den Planungsprozess einzubeziehen, oft unterschätzt.

Wenn schließlich *lösungsorientierte Konfliktkultur* von Anfang an miteinander trainiert wird, macht das zwar eine Moderation von außen nicht in jedem Fall überflüssig, erleichtert aber selbst diese, wenn sie sich in ganz dringendem Kriseneinsatz als unverzichtbar erweist.

Eine *wertschätzende, eigenverantwortliche Atmosphäre* sollte das Miteinander im Team prägen. Dabei muss allen Beteiligten stets bewusst sein, dass kreative und erfolgreiche Arbeit ohne Reibungen nicht möglich ist. Im Gegenteil: Der Wunsch nach Harmonie und Konfliktfreiheit hemmt in der Regel eine Weiterentwicklung der Gruppe. Zudem gibt es wohl immer wieder Situationen, in denen die Teamleitung unter hohem zeitlichem Druck letzt- und eigenverantwortliche Entscheidungen treffen muss, die nicht immer durch nachhaltige Konsensgespräche im Team abgesichert sind.

Als *Fazit* kann das *Idealbild eines erfolgreichen Teams* angesehen werden, das die Teammitglieder am Ende der Workshops entworfen haben. Diese in einem Mindmap gemeinsam erstellte Vision lässt erkennen, dass die AusstellungsmacherInnen inzwischen Kriterien entwickelt haben, die aus ihrer Sicht einen verheißungsvollen Teamprozess kennzeichnen:

In einem idealen Team arbeiten die Mitglieder eigenverantwortlich an einem spannenden, begeisternden Thema. Dabei haben sie ein definiertes, gemeinsames und realistisches Ziel vor Augen. Die Atmosphäre ist geprägt von guten Beziehungen, Wertschätzung, Respekt, Anerkennung, Verlässlichkeit und Vertrauen. Die ExpertInnen sind diskussionsfreudig, lernbegierig und bekennen sich ausdrücklich zur Kooperation. Außerdem begleitet eine vielseitige, verbindliche, unmissverständliche und ehrliche Kommunikation das Miteinander. In Krisen wird eine sachliche und persönliche Konfliktkultur praktiziert. Die Leitung ist Teil des Teams, schützt es gleichzeitig, hat immer ein

„offenes Ohr" und moderiert bei Auseinandersetzungen. Eine klare Organisationsstruktur und ein wohlwollendes Umfeld unterstützen die engagierten Teammitglieder in ihrem Prozess, in dem Entscheidungskompetenzen und Aufgaben klar verteilt sind.

Analog zur derzeit aufkeimenden Qualitätsentwicklung und -sicherung im Museum[133] ist mit dieser Master Thesis also bereits ein erster Schritt in Richtung Arbeitsprozess-Evaluation erfolgt. „Verstehen kann man das Leben nur rückwärts, leben muss man es vorwärts."[134] Dieses Wort von Søren Kierkegaard möchte ich auf unser Problem der *gelingenden Projektarbeit im Team* beziehen. Die kostbaren Erfahrungen, die im Team gemacht worden sind, dürfen nicht verloren gehen, sondern müssen im Rückblick aufgenommen und in die gegenwärtige wie auch zukünftige Projektarbeit sinnvoll einbezogen werden. Bezug nehmend auf das *Mehr* der summierten Talente und Kompetenzen besteht im Ausstellungsprojekt ein Gewinn vor allem aus *team-achtsam kooperierenden Teammitgliedern* und der daraus resultierenden *Vernetzung* von Inhalten, Gestaltung, Technik und Vermittlung. Ein herausforderndes Ziel wäre es, den transdisziplinären Arbeitsprozess und damit auch das „Produkt Ausstellung" mit dem hier skizzierten TZI-Analyse- und Handlungsmodell hinsichtlich einer *dynamischen Balance* von *Ich, Team, Thema und Umfeld* ganzheitlicher, nachhaltiger und damit noch „mehrwertiger" zu gestalten.

[133] Patricia MUNRO, Eva SIEKIERSKI, Monika WEYER, Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München 2009. In dieser Publikation werden Qualitätsentwicklung und Evaluation für Umweltbildungs- und Kultureinrichtungen in Theorie und Praxis vorgestellt. In einem eigenen Kapitel zur „Bedeutung von Evaluation für das Ausstellungsteam" gruppieren die Autorinnen verschiedene Fragestellungen der beteiligten Professionen (hier stellvertretend für das gesamte Team Projektmanager, Fachwissenschaftler/Kurator, Pädagoge und Ausstellungsgestalter), die sich weniger auf den Prozess als vielmehr auf die Ausstellung unter dem Fokus der Besucherorientierung beziehen.

[134] Zitiert nach Dominique SCHIRMER, Empirische Methoden der Sozialforschung, Paderborn 2009, S. 143.

Abb. 23: „Das ideale Team"-Mindmap (T-H)

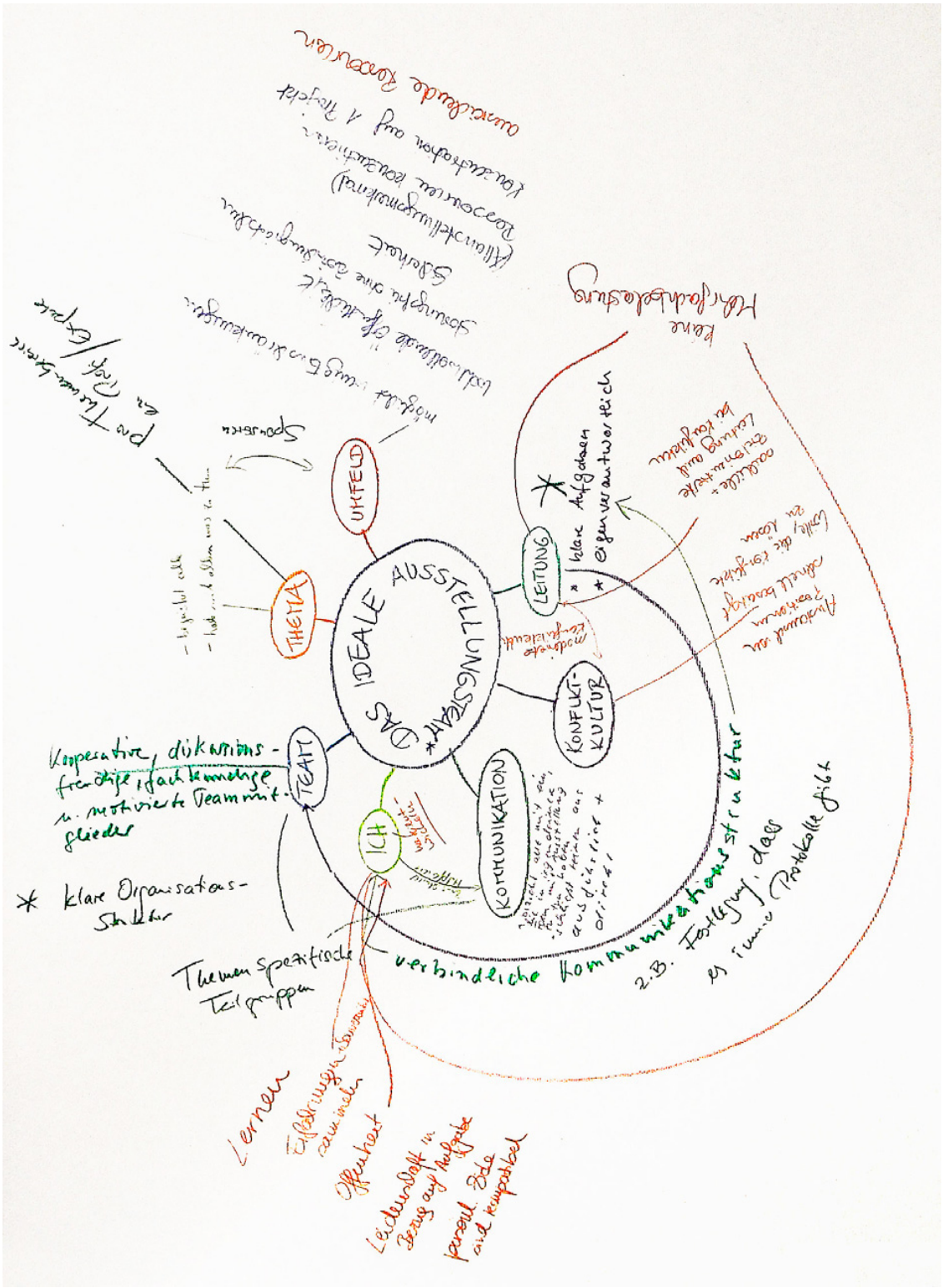
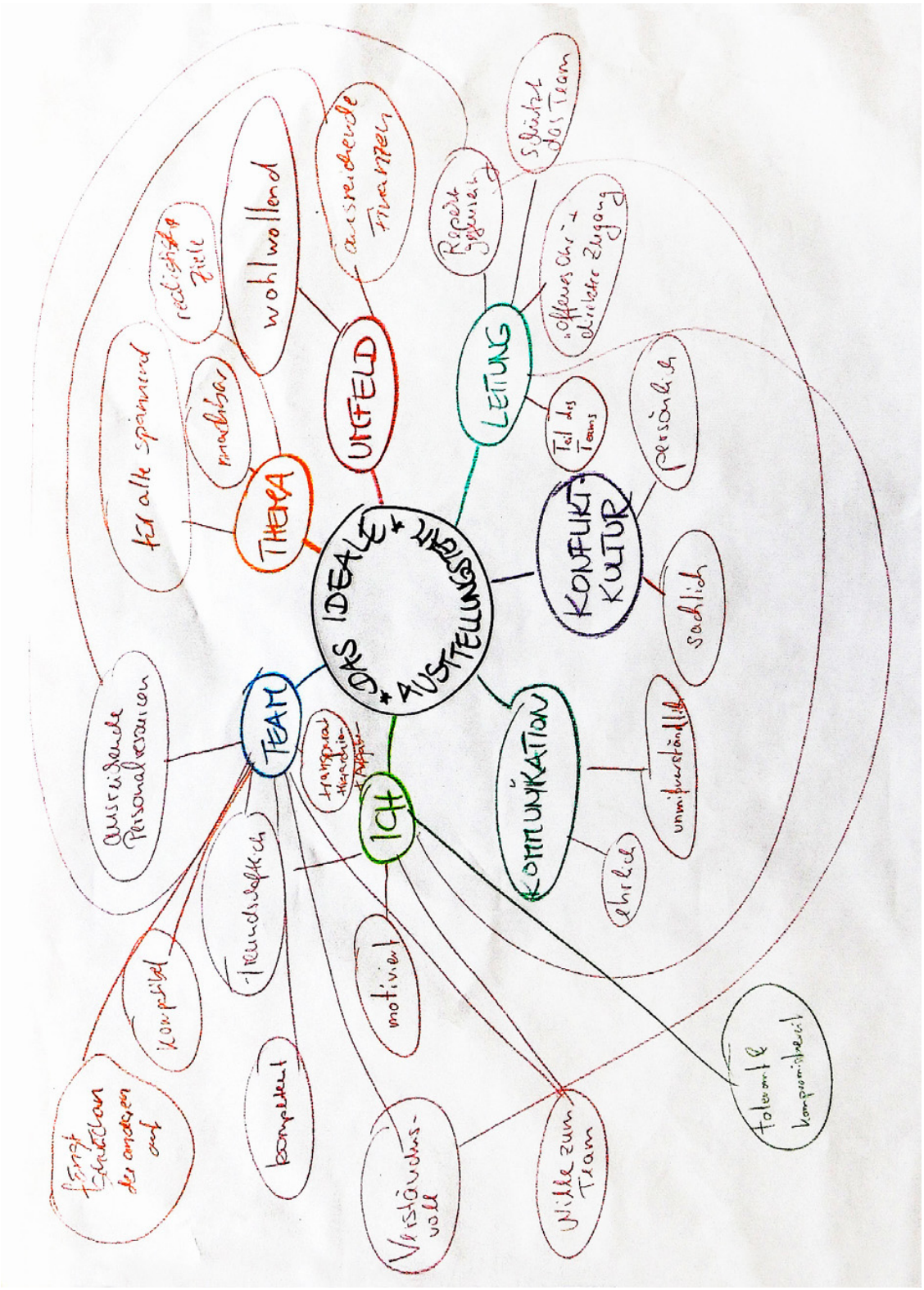


Abb. 24: „Das ideale Team"-Mindmap (T-1225)



4 Anhang

4.1 Literaturverzeichnis

Conny H. ANTONI, Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen, Weinheim, Basel 2000.

Wolfgang BANNEITZ, Feedbackregeln, unveröffentlichtes Fortbildungsskript, Köln 2009.

Johannes BASTIAN, Arno COMBE, Roman LANGER, Feedback-Methoden, Weinheim, Basel 2007.

Joachim BAUR (Hg.), Eva M. REUSSNER, Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele, Bielefeld 2010

Joachim BAUR (Hg.), Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes, Bielefeld 2010.

Sieghard BELLER, Empirisch forschen lernen, Bern 2008.

Sigrid BEKMEIER-FEUERHAHN u.a. (Hg.), Forschen im Kulturmanagement, Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 (hg. im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement), Bielefeld 2009.

Marty BROUNSTEIN, Teams erfolgreich leiten für Dummies, Weinheim 2007.

BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V., Standbein Spielbein, 83, Vom Projekt zur Professionalisierung – Geschichte der Museumspädagogik, Hamburg 2009.

BUNDESVERBAND MUSEUMSPÄDAGOGIK E.V., Standbein Spielbein, 86, Freie Mitarbeit – das prekäre Paradies, Hamburg 2010.

Olaf-Axel BUROW, Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart 2000.

Ruth C.COHN, Christine TERFURTH (Hg.), Lebendiges Lehren und Lernen. TZI macht Schule, Stuttgart 1993.

DEUTSCHER MUSEUMSBUND E.V., ICOM-DEUTSCHLAND, Standards für Museen, Kassel, Berlin 2006.

Kurt DRÖGE, Detlef HOFFMANN (Hg.), Museum revisited. Transdisziplinäre Perspektiven auf eine Institution im Wandel, Bielefeld 2010.

Rolf EICKELPASCH, Grundwissen Soziologie. Ausgangsfragen, Schlüsselthemen, Herausforderungen, Stuttgart 1999.

Jörg FENGLER, Feedback geben, Weinheim, Basel, 1998.

Mario GOLLWITZER, Reinhold S. JÄGER, Evaluation kompakt, Weinheim, Basel 2009.

Gert GUTJAHR, Psychologie des Interviews in Praxis und Theorie, Heidelberg 1985.

Udo HAESKE, Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten, Konflikte konstruktiv lösen, Berlin 2002.

Doris HARRASSER u.a. (Hg.), Wissen Spielen. Untersuchungen zur Wissensaneignung von Kindern im Museum, Bielefeld 2010.

Christoph V. HAUG, Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit, München 2009.

Dorothea HERRMANN, Knut HÜNEKE, Andrea ROHRBERG, Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden 2006.

ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (Hg.), Running a Museum: A Practical Handbook, Paris 2004.

Beatrice JASCHKE, Charlotte MARTINZ-TUREK, Nora STERNFELD, Wer spricht? Autorität und Autorschaft in Ausstellungen, Wien 2005.

Brigitte KAISER, Inszenierung und Erlebnis in kulturhistorischen Ausstellungen: Museale Kommunikation in kunstpädagogischer Perspektive, Bielefeld 2006.

Belinda KAZEEM, Charlotte MARTINZ-TUREK, Nora STERNFELD, Das Unbehagen im Museum: Postkoloniale Museologie, Wien 2009.

Heike KIRCHHOFF, Martin SCHMIDT (Hg.), Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern, Bielefeld 2007.

Armin KLEIN, Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden 2008.

Oliver KÖNIG, Karl SCHATTENHOFER, Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg 2008.

Mikale KROGERUS, Roman TSCHÄPPELER, 50 Erfolgsmodelle, Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen, Zürich 2008.

Hannelore KUNZ-OTT, Susanne KUDORFER, Traudel WEBER (Hg.), Kulturelle Bildung im Museum. Aneignungsprozesse – Vermittlungsformen – Praxisbeispiele, Bielefeld 2009.

LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE, LWL-INDUSTRIEMUSEUM, WESTFÄLISCHES LANDESMUSEUM FÜR INDUSTRIEKULTUR (Hg.), Helden. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen, Essen 2010.

Barbara LANGMAACK, Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. Leben rund ums Dreieck, Weinheim, Basel 2001.

Barbara LANGMAACK, Michael BRAUNE-KRICKAU, Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch, Weinheim 2000 (7. vollständig überarbeitete Auflage).

Cornelia LÖHMER, Rüdiger STANDHARDT, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, Stuttgart 2006.

Barry LORD, Gail Dexter LORD (Hg.), The Manual of Museum Exhibitions, Walnut Creek, Lanham, New York, Oxford 2001.

LWL-MUSEUM FÜR ARCHÄOLOGIE – WESTFÄLISCHES LANDESMUSEUM HERNE (Hg.), AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen. Das Mittelalter an Rhein und Ruhr, Mainz 2010.

Horst Otto MAYER, Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München 2008.

Daniel MEIER, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, Norderstedt 2004.

Patricia MUNRO, Eva SIEKIERSKI, Monika WEYER, Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungserlebnis, München 2009.

Brigitta NÖBAUER, Willi Christian KRIZ, Mehr Teamkompetenz. Weitere Methoden und Materialien, Göttingen 2007.

Werner PEPELS (Hg.), Cornelsen Studien-Manual Wirtschaft, Gabriele BIRKER, Klaus BIRKER, Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Effizienzsteigerung durch Kooperation, Berlin 2000.

Michael POHL, Jürgen WITT, Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, Heidelberg 2000.

Marshall B. ROSENBERG, Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, Paderborn 2009.

Ingeborg SACHSENMEIER (Hg.), Workshops, Seminar und Besprechungen. Mit Kreativität und Methode zum sicheren Erfolg, Weinheim, Basel, 2009.

Martina SCHIMMEL-SCHLOO, Lothar J. SEIWERT, Hardy WAGNER (Hg.), PersönlichkeitsModelle, Offenbach 2002.

Dominique SCHIRMER, Empirische Methoden der Sozialforschung, Paderborn 2009.

Rainer SCHNELL, Paul B. HILL, Elke ESSER, Methoden der empirischen Sozialforschung, München 1995.

Fritz B. SIMON, Gemeinsam sind wir blöd?! Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg 2009.

Eberhard STAHL, Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Weinheim, Basel 2007.

Barbara STEINER, Charles ESCHE (Hg.), Mögliche Museen, Köln 2007.

Frank STRIKKER (Hg.), Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis, Augsburg 2007.

Christoph TANNERT, Ute TISCHLER (Hg.), Men in Black. Handbuch der kuratorischen Praxis, Frankfurt 2004.

Marc TSCHEUSCHNER, Hartmut WAGNER, TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam. Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann, Offenbach 2008.

Norbert UEBERSCHAER, Mit Teamarbeit zum Erfolg. So steigern Sie die Effizienz im Unternehmen, München, Wien 2000.

4.2 Onlineverzeichnis

Berliner Schriften zur Museumsforschung
http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/index.php?ls=10&topic=Publikationen&subtopic=Schriften&lang=de&te=ja&tf=ja

Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel
http://www.bundesakademie.de/m.htm

Deutschsprachige Museums-E-Mail-Liste „demuseum"
http://www.dhm.de/~roehrig/demuseum/

EXPOCASE Plattform für Ausstellungsgestaltung, interaktive Wissensvermittlung und Szenografie
http://www.expocase.de

Fortbildungsprogramm 2007 für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LWL
http://www.lwl.org/fobi-download/07/Fortbildungsprogramm07.pdf

Gewaltfreie Kommunikation in Wikipedia
http://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation

ICOM Deutschland: Europäische Museumsberufe
http://www.icom-deutschland.de/client/media/339/europaeische_museumsberufe_2008.pdf

IN3 Internationales Szenografie Festival Basel
http://www.in3.ch/de/2010/home/

Kulturen des Kuratorischen, Hochschule für Grafik und Buchkunst
http://www.kdk-leipzig.de/konzeption.html

Kulturmanagement Network
http://www.kulturmanagement.net

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
http://www.lwl.org/LWL/Der_LWL

Museumsbund: Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum
http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Das_wissenschaftliche_Volontariat_am_Museum_2009.pdf

PLOT Magazin
http://www.plotmag.com

Projekt „Studium Kultur und der Arbeitsmarkt für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeitsfelder"
http://www.kupoge.de/ifk/studium-arbeitsmarkt-kultur

RUHR.2010
http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/service/faq.html

Symposium „Curating Now"
http://www.pcah.us/m/exhibitions/curatingnow_all.pdf

Szenografie-Kolloquium DASA
http://www.dasa-dortmund.de/dasa/de/Szenografie/Szenografie.html

transcript Verlag für Kommunikation, Kultur und soziale Praxis
http://www.transcript-verlag.de/main/prg_mus_mus.php

Verlag avedition GmbH
http://www2.avedition.de/de/Bucher/

4.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Dynamische Balance im TZI-Vierfaktorenmodell 18
Abb. 2: Die TZI-Faktoren in der Ausstellungspraxis 24
Abb. 3: Das Margerison-McCann Modell der Arbeitsfunktionen® (links) und das Margerison-McCann Team Management Rad® 29
Abb. 4: Das Teamrollen-Modell nach Haeske mit den vier Ausprägungen SammlerIn, KreativeR, MacherIn und KontrolleurIn 30
Abb. 5: Teamprozesskurve nach dem von Eberhard Stahl erweiterten Tuckman-Modell 38
Abb. 6: TZI-Modell in der Gründungsphase/Forming 40
Abb. 7: TZI-Modell in der Streitphase/Storming 41
Abb. 8: TZI-Modell in der Vertragsphase/Norming 42
Abb. 9: TZI-Modell in der Arbeitsphase/Performing 43
Abb. 10: TZI-Modell in der Orientierungsphase/Re-Forming 44
Abb. 11: Relevante Fragestellungen für Teammitglieder und -begleitung im TZI-Modell 47
Abb. 12: Das Margerison-McCann Modell der TMS-Arbeitsfunktionen® (links) und daraus abgeleitetes Coaching (rechts) 52
Abb. 13: Spektrum der Kommunikation im TZI-Modell 54
Abb. 14: Media-Richness-Modell 55
Abb. 15: Störungsquellen im TZI-Modell 61
Abb. 16: Team-Dynamik (T-H) 92
Abb. 17: Team-Dynamik (T-1225) 93
Abb. 18: Workshop-Ablauf 97
Abb. 19: Konfliktzuordnung im TZI-Modell (T-H) 106
Abb. 20: Konfliktstrategien (T-H) 107
Abb. 21: Konfliktzuordnung im TZI-Modell (T-1225) 109
Abb. 22: Konfliktstrategien (T-1225) 110
Abb. 23: „Das ideale Team"-Mindmap (T-H) 118
Abb. 24: „Das ideale Team"-Mindmap (T-1225) 119

4.4 Zusätzliche Materialien

4.4.1 AusstellungsexpertInnen im Gespräch

Team „HELDEN. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen" im LWL-Industriemuseum Henrichshütte Hattingen, vertreten durch

Janina Görner – Ausstellungsgestaltung
Anja Hoffmann – Museumspädagogik
Dr. Andreas Immenkamp – Projektmanagement
Sven Jüttemeier – Ausstellungstechnik (beim Team-Workshop)
Dietmar Osses – Projektleitung bzw. Kurator
Marja Wardenga –Volontariat Kommunikation und Veranstaltungen

Team „AufRuhr 1225! Ritter, Burgen und Intrigen" im LWL-Museum für Archäologie – Westfälisches Landesmuseum Herne, vertreten durch

Michael Lagers – Museumspädagogik
Dr. Stefan Leenen Wissenschaftliche Projektleitung
Eva Masthoff – Marketing
Dr. Josef Mühlenbrock – Museumsleitung

4.4.2 Stellungnahmen von Projektleitung/Museumsleitung zum Projektabschluss[135]

Gibt es einen **Projektabschlussbericht**? (laut DIN 69901 = zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte) **T-H:** Ja, es gibt einen Bericht mit den o.g. Eckdaten für den Kulturausschuss und die Kulturabteilung **T-1225:** Ja
Wird zusätzlich eine **Projektdokumentation** erstellt? (laut DIN 69901 = Zusammenstellung ausgewählter wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projektes) **T-H:** Ja, es wird eine ausführliche Dokumentation geben. Nach derzeitigem Planungsstand in zwei Versionen (Langfassung sowie interne Langfassung als Erfahrungsbericht mit Empfehlungen für die Direktion) **T-1225:** Ja
Wer erstellt den **Projektabschlussbericht/die Projektdokumentation**? **T-H:** Projektleitung **T-1225:** LWL-Kulturpflege
In welcher Zusammenstellung erfolgt/e ein **Analyseworkshop**? **T-H:** Geplant ist eine Feedbackrunde mit Vertretern aller beteiligten Abteilungen **T-1225:** Feedbackgespräch mit dem Team im Haus (Wiss. Team, Handwerker, Kasse, etc.), Feedbackgespräch Wiss. Team – Gestalter
Wie wird eine andere Art der **Projektanalyse** erfolgen? **T-H:** Auswertung der Besucherbefragung, Medienspiegel, Marketinganalyse **T-1225: –**
Wie wird die **Mitarbeiterzufriedenheit** abgefragt? (Einzelgespräche, Fragebögen...) **T-H:** Bisher ist keine Erhebung geplant gewesen. Das Untersuchungsverfahren = Ihre Arbeit könnte aber den Anlass dazu bieten. **T-1225:** Mitarbeitergespräche: einzeln oder wenn gewünscht in Gruppen
Wie erfolgt eine **Verfahrens- / Verhaltenskontrolle**? (Fragen wie „Wie hat sich die Organisation in der Praxis bewährt? Wie haben sich die einzelnen Teammitglieder bewährt?...) **T-H:** Bestandteil der Feedbackrunde – Rückmeldungen aus den Abteilungen + Einschätzung der Projektleitung, des wiss. Beirats und der Projektsteuerungsgruppe (wird abgefragt) **T-1225:** s. oben Feedbackgespräch
Wie erfolgt eine interne/externe **Danksagung?** (individuell, mündlich, schriftlich) **T-H:** Mündlich: große Dienstbesprechung (gesamt LWL-IM) / Team-Abschluss-Sitzung / Team- + Betriebs-Abschlussparty / Versand des Abschlussberichts für Mitarbeiter **T-1225:**
In welchem Rahmen findet eine **Abschlusspräsentation** statt? **T-H:** Große Dienstbesprechung (gesamt LWL-IM) / ggf. Kulturausschuss LWL / ggf. wiss. Beirat **T-1225: –**
In welchem Rahmen findet ein **Abschlussfest** statt? **T-H:** Team- + Betriebs-Abschlussparty nach dem letzten Öffnungstag **T-1225:** Mittelalterlicher Weihnachtsmarkt am 27./28.11, zu dem auch viele Mitarbeiter kommen werden

[135] Die Fragen waren inspiriert durch Armin KLEIN, Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden 2008, S. 235–249.

Ziele eines Projektabschlusses	Wichtig > wird ausführlich behandelt	Weniger wichtig > wird am Rande behandelt	Unwichtig > wird gar nicht behandelt
Die Archivierung aller für das Projekt wichtigen Unterlagen (Leihverkehr, Haftung, Versicherung...)	X (T-H)	X (T-1225)	
Eine allgemeine Verfügbarmachung erarbeiteter Daten, Modelle und anderer Planungsgrundlagen	X (T-H) X (T-1225)		
Die betriebwirtschaftliche Auswertung (Plankosten, Abrechnung, Arbeitsstunden, Personal- u. Ressourceneinsatz,...)	X (T-1225)	X (T-H)	
Die Aufbereitung der Unterlagen für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (Zuschauerresonanz, Medienresonanz, Pressespiegel, Bilddatenbank...)	X (T-H) X (T-1225)		
Die Analyse der Projektabwicklung (Ursachenbestimmung von Kosten- o. Terminabweichungen, Auswertung des Informationsflusses, Steuerungsmaßnahmen bei Komplikationen...)	X (T-H) X (T-1225)		
Das Sammeln möglicher Erkenntnisse für neue Projekte	X (T-1225)	X (T-H)	
Das Schließen des Projektkontos	X (T-1225)	X (T-H)	
Die Entlastung von Projektleiter und -team		X (T-H) X (T-1225)	

4.4.3 Auszüge aus den Gesprächen: Thema

Inwiefern war die inhaltliche bzw. gestalterische Arbeit zufrieden stellend?

Ja, die Arbeit war zufrieden stellend / Die Schwerpunkte seien richtig gesetzt gewesen / Ein großer Teil des Konzepts sei umgesetzt worden (oder sogar 1:1) / Man selber sei Ideenträger gewesen, und aus der Idee habe sich ein Riesenprojekt mit vielen Facetten entwickelt / Weil man eine Dissertation in dem Bereich geschrieben habe, sei man schon im Thema gewesen / Die intensive Arbeit am Thema habe neue Erkenntnisse gebracht / Konzeption und Realisation von so einem spannenden Projekt wie der Turmhügelburg (T-1225) zu übernehmen / Reaktionen der Besucher seien gut (Mitmachbereich, Mehrwert für die ganze Familie) / Neue Schwerpunkte bei den Adressaten: nicht nur Bildungsbürgertum, sondern eine publikumsnahe Ausstellung / Optimum wurde umgesetzt / MP wurde von Anfang an bei der Konzeption beteiligt / Relativ freie Hand beim gestalterischen Entwurf / Erfolg durch gewonnenen Gestaltungswettbewerb / Effektive Zusammenarbeit / Helden-Werkstatt ist gelungenes Zeichen für neues Leitbild, da MP Kompetenzzentrum auf nationaler Ebene sein möchte / PL, Kuratoren und AG haben Schulprojekt als Kontrapunkt in A akzeptiert / Es konnten viele Drittmittel akquiriert werden / MP-Projekt nicht nur lokal wirksam, sondern ruhrgebietsweit / Helden-Werkstatt als Thema in Publikationen und auf Kongressen angefragt / Gutes Projekt ist gut zu vermarkten

Negative Aspekte: Es gab (natürlich auch) einige Idee, die nicht umgesetzt wurden, teilweise wegen der Gestaltung (Vitrinen zu voll gestopft...) / Objekte wurden ausgeliehen und kurzfristig wegen der Gestaltung doch nicht in die A integriert / Finanzielle Rahmenbedingungen reichten nicht oder zu große Objekte konnten nicht ausgeliehen werden.

Wie wurden Entscheidungen gefällt?

PSG hat Rahmenbedingungen festgelegt (Budget, wie viele Besucher müssen erreicht werden...) / A-Konzept oder gestalterische Fragen wurden gemeinsam diskutiert und ausgiebig erörtert / Jedes Teammitglied konnte Anregungen und Einwände einbringen, aber Entscheidung kam vom PL / In Bezug auf Gestaltung wurden Entwürfe und Präsentationen gemacht, Planungsunterlagen hin und her geschickt, miteinander diskutiert und beraten / Je nach Thema unterschiedliche Zusammensetzungen bei Meetings (zu zweit, größere Gruppen, mit wiss. Beirat) / Nach Änderungen und Anpassungen Freigaben, bei Uneinigkeiten Entscheidung durch PL / Letztendliche Verantwortung bei PL / Nach konstruktiven Diskussionen wurde Konsens gefunden / In Absprache mit PL, je nach Summe der Ausgaben unterschiedliche Zuständigkeiten (Standortleiter, Referat für Öffentlichkeitsarbeit, Münster) / Wiss. Beirat beriet und segnete ab / Viele Entscheidungen durften eigenständig gefällt werden / Einige Entscheidungen bedurften Überzeugungsarbeit, was je nach Thema unterschiedlich mühsam war

Wie viel Input an neuen Ideen gab es innerhalb des Prozesses? Wurden sie bewertet und umgesetzt?

Bei den Treffen und zwischendurch konnte viel eingebracht werden / Offene Atmosphäre für neue Ideen / Sachbearbeiter/innen stellten dem Team die jeweiligen Konzepte vor / Trotz Ergebnisoffenheit der Schülerprojekte wurden diese mit Vertrauen und Kompromissbereitschaft realisiert, in Absprache und Dialog mit Gestaltung / Leider bis zum Schluss keine finale Objektliste > Konfliktpunkt / Nicht-wissenschaftlicher Blick (von außen, von Gestaltung) auf die Themen war als Beratung gewünscht / Auch Input oder Wünsche von BesucherInnen oder externen Anbietern wirkten sich auf die Begleitprogramme aus / Wiss. Beirat sprach Empfehlungen aus / Bodendenkmalpflege konnte aktuelle Ausgrabungen einbringen

Wie funktionierte die organisatorische Zusammenarbeit?

T-H: In der Regel gut / Regelmäßige wöchentliche Termine (Jour Fixe) / Sitzungsprotokolle / To-Do-Listen / Klare Aufgabenteilung / Klare Projektstruktur / Netzlaufwerk mit gemeinsamen Daten, Zugriff nur intern möglich (nicht für Gestaltung) / Bei Sitzungen wurden Ergebnisprotokolle angefertigt / Ausgedruckte Lagepläne der A / Objektdatenbank / Beim Aufbau gab es Namensschilder mit Farbcodes zur Verantwortlichkeit

T-1225: Rückhalt im Haus war wichtig, ML war Hauptansprechpartner / Marketingtermine mit ML 1x im Monat / Bedarfsorientierter Kommunikationsfluss / Bürogemeinschaft mit vier TM: Nachteil war, dass selten ruhiges Arbeiten möglich war, weil auch viel telefoniert wurde, Vorteil: einfache Informationsweitergabe mündlich, über den Tisch hinweg / PM-Programm hat zum Schluss keine große Rolle mehr gespielt / Objektdatenbank (nicht für jeden einsehbar)

4.4.4 Auszüge aus den Gesprächen: Team

Wie war die Teamatmosphäre? **T-H:** Lustig / Unterschiedliche Temperamente der TM / PL war Ruhepol auch in größtem Stress, was sehr bestimmend für Atmosphäre war / Alle bemühten sich um eine gute Atmosphäre / Konzentriert / Ziel- und problemorientiert / Kooperativ / Die einzelnen Phasen der Teamarbeit Forming–Storming–Norming–Performing wurden durchgemacht / Ich habe mich wohl gefühlt / Respektvoll / Hilfsbereit / Netter Umgangston / Kaffee und Kekse bei Meetings / Jeder konnte sich äußern / Zu Beginn gab es Widerstände in der Gruppe (inhaltlich, persönliche Betroffenheit) / Menschliches Miteinander / Alle haben auch in anderen Arbeitsbereichen mitgeholfen / Meinungsverschiedenheiten wurden sachlich ausgetragen / Konzentriert / Professionelle Stimmung / Zielorientiert / Kollegial / Kommunikativ **T-1225:** Viel Arbeit wurde von wenigen Leuten gemacht: enormer Druck / Arbeitsbereitschaft sehr groß
Mit welchem Grad an Effizienz schätze ich unsere gemeinsame Arbeit ein? **T-H:** 75% / 80%, gemessen an Zeitplaneinhaltung, in Aufbauphase sehr effizient / Leihverkehr und Textproduktion haben gut funktioniert / Keiner war völlig erschöpft / Teamformungsphase hätte besser sein können: sie war ineffizient, es wurde viel Zeit verloren **T-1225:** Effizient, auch wenn es manchmal Rückschläge in der Motivation gab / Teilweise wurden Arbeiten doppelt erledigt / Am Anfang wurde zu viel verdiskutiert, Konzept-Hin-und-Her, ein früherer Entschluss bzw. eine Entscheidung wäre besser gewesen / Verantwortlichkeiten nicht immer klar: eine Schleife zu viel mit zwei Absprachen (PL und K) / Kontakt mit AG hätte besser sein können
Wie klar war die Zuteilung von Zuständigkeiten, Rechten und Pflichten? **T-H:** Aufgrund des Organigramms kannten alle ihre Rolle im Team / Durch PM, PL / Organigramm ist gelebte Kultur / Betriebnahme erfolgte am anderen Standort: „Wer ist vor Ort zuständig?" musste sich erst einspielen / Ausstellungsbüro wurde erst spät installiert **T-1225:** Manchmal war nicht klar, ob PL oder ML hätten befragt/informiert werden sollen, im Zweifel Absicherung bei beiden / „Was ist mein Bereich?" nicht immer 100% klar / Wenn neuer Bereich geschaffen wurde (z.B. Marketing) mussten Aufgaben abgegrenzt werden (z.B. Veranstaltungen, Pressemeldungen verfassen...) / Arbeitsaufträge müssten stärker definiert werden / Manches wurde spontan zugeteilt / Bei Gestaltung waren Ansprechpartner nicht da, Informationen gingen an falsche Adresse / Es kam neue Aufgaben hinzu (Motte) / Spontane Aufgaben, die ad hoc erledigt werden mussten / Mehr Struktur wäre besser gewesen / Zuständigkeiten waren im Fluss > Kritikpunkt aber auch Möglichkeit, sich selbst die Aufgaben zu definieren / Vertretungsregeln waren unklar
Inwiefern waren die Mitglieder zufrieden mit der Aufgabenverteilung? Eher nicht thematisiert / Keine Angabe / Zufrieden / es wurden viele Überstunden gemacht, was das Team auszeichnete: ein Extra-Schuss Energie / Von Unter-/Überforderung sei nichts zu Ohren gekommen) / Über die Aufgabenverteilung wurden offene Gespräche geführt
Wie wurden die Ziele festgelegt? Inwiefern waren sie messbar? **T-H:** Aufgrund des allen Projektmitgliedern zugänglichen Zeit- und Meilensteinplans wurden die Aufgaben konkret und deren Erledigung terminiert / Etappenziele / Konzept mit wiss. Beirat abgestimmt **T-1225:** Fristen waren festgelegt, manchmal unrealistisch / Von AG kamen Fristen / Ziele waren nicht schriftlich fest gelegt / Mitarbeitergespräche im letzten Jahr / Messgröße: Ausstellungseröffnung (hat geklappt)
Welchen Stellenwert hatten „Marotten", Vorlieben und Besonderheiten einzelner Mitglieder? Unterschiedlich, war abhängig von der Durchsetzungsfähigkeit Einzelner / Keinen Stellenwert / Unkomplizierte TM / Jeder hat sich eingebracht / Stimmig / Wenn Gruppenprozess beeinträchtigt war, wurde es in einer spielerischen Andeutung benannt / Beziehungs- und Inhaltsebene wurden getrennt / Mit Offenheit die Leute ins Boot holen / Pünktlichkeit / Wohlwollend / Wie unterschiedliche Leute arbeiten: kreativ oder organisiert > wurde respektiert, von PL moderiert / Unterschiedliche Charaktere ergänzten sich

Welche „offiziellen" Regeln gab es für das Teamwork? **T-H:** Organigramm / Meilensteinplan / Zeitplan / Jour Fix / Projektsteuerungssitzungen (Berichterstattung an übergeordnete Instanzen), Hierarchien sind klar / Prozedere ist klar / Flache Hierarchieren / Teammitglieder gleichberechtigt, können Ideen äußern / Meetingatmosphäre wichtig (Raum vorbereitet, Kaffee, Wasser...) / Umgang miteinander: wertschätzend, respektvoll, unverletztend, offen, vertrauensvoll / Extra Volontariats-Meetings mit PL **T-1225:** Schließzeit: 21.30h, alle müssen das Gebäude verlassen / Alle Rechnungen und Aufträge gehen über den Schreibtisch von PL / Abwesenheitsinformation an PL / Erreichbarkeit auf dem Handy / LWL-Auflage: Pressekontakte mit Pressestelle in Münster abstimmen / Verschwiegenheit / Nichts schriftlich festgelegt / Regeln haben sich ergeben / Nichts bekannt
Welche „ungeschriebenen" Gesetze existierten im Miteinander? **T-H:** Professioneller Umgang miteinander / Verlässlichkeit / Keine Konkurrenz, sondern Kooperation / Im Meeting wird jeder gehört, keiner wird unterbrochen / Bei Teammeetings abmelden, sagen, wo man ist (Fehlen nur mit gutem Grund) / Gepflegter Tonfall **T-1225:** Wegen langer Anreise war ein Zuspätkommen nicht auszuschließen (Deutsche Bahn oder Autobahn A-40) / Großer Süßigkeitenteller im Projektteam-Büro / Solidarität: Man übernimmt bei Zeitknappheit auch Aufgaben aus fremden Gebieten / Gegenseitige Hilfestellung / In Stresszeiten arbeitet jeder mit / Inhaltliche Sachkompetenz bei PL, alles wird vom ihm Korrektur gelesen (A-Texte, Katalogtexte) und von ihm freigegeben / Es gab eine Pinnwand mit Grafiken, Bildern, Witzen, Ideen
Mit welchen Adjektiven ist der Umgang miteinander zu beschreiben? Kollegial / Freundlich / Kooperativ / Kritisch-konstruktiv / Sachlich / Familiär / Persönlich / Harmonisch / Niveauvoll / Viel zu Lachen / Ungezwungen / Stressresistent / Offen / Verständnisvoll / Wohlwollend / Herzlich / Offen / Interessiert / Hilfsbereit / Keine Trennung zwischen Beruf und Privat / Übers Team hinaus Duzen
Inwiefern hat der Synergieeffekt durch das Zusammenwirken der Einzelnen funktioniert? Z. B. Unterstützung von stark in Anspruch genommenen Teammitgliedern durch andere Kollegen / Zusammensitzen / Ideen austauschen / Face-to-face-Kommunikation / Besprechungen über Teilbereiche hinaus / Betriebsblindheit einschränken durch Austausch / Anregungen von Fachplanern (Licht...) / Laut über Ideen nachdenken / Impulse von anderen fließen in Konzepte ein / Viel über die Arbeit der anderen mitbekommen / Sich einbringen: Win-Win-Situation / Gemeinsame Dienstreisen zur Inspiration zu anderen Ausstellungen / Diverse Lebensalter und Erfahrungen waren wesentlich (auch für die inhaltliche Arbeit) / Gegenseitig Texte lesen, sich erzählen und Meinungen einholen / Ehrliches Feedback von allen
Wie lautete der zentrale „Schlachtruf" / der interne Slogan des Teams? **T-H:** Helden-Begriff war positiv konnotiert / „Ich will das Beste fürs Projekt" / „Alles wird gut" **T-1225:** „Das Burgenteam" / Ritter und das Burgfräulein / „Wir sorgen für Aufruhr" (T-Shirts) in Planung / Tassen: Playmobil-Rittertassen / Türen wurden mit Plakaten geschmückt
Wurden das soziale Gefüge und die Interaktion thematisiert? Zu Projektbeginn schon, später weniger / Gesprächskultur wurde thematisiert: vorpreschen oder zu langatmig erzählen / Gab es eher nicht / In Teamfindungsphase / Im Betrieb: organisatorisch, wer kümmert sich um Buchungen / Welche Besprechungen mit welcher Zusammensetzung stattfinden (z.B.: Kollegen aus Werkstattbereich) / Automatisch, wenn neue Person ins Team kommt / Soziales Gefüge regelt sich meistens von selber / Nicht explizit (Kompetenz, Hierarchie, Organigramm) / Wer hat welche Zuständigkeiten / In Vieraugengesprächen

4.4.5 Auszüge aus den Gesprächen: Ich

Wie beurteile ich die Projektziele ganz persönlich (erstrebenswert, unrealistisch...)? **T-H:** Wagemutig: zum einen das Ausstellungsthema an sich, das ein allgemeines kulturhistorisches Thema im Industriemuseum aufgreift, zum anderen die Struktur eines so großen Kernteams bestehend aus 12 Personen / Ehrgeizig / Erstrebenswert / Realistisch / Motivierend / Große Dimension / Persönliche und finanzielle Herausforderung / Sieht am Anfang unrealistisch aus / Thema schwierig **T-1225:** Sehr ambitioniert / Neue Maßstäbe fürs Haus / So viele Publikationen (Katalog, Kurzführer, Burgenführer, Kinderentdeckerheft) / Es war zu viel, aber das Ergebnis ist toll geworden / Bis an die Grenze / Viel Freiwilligkeit und Engagement gefordert / Mit Druck von Außen (Motte, Multimedia-Guide) / Attraktiv / So in der Fülle nicht realisierbar / Ziele leider nicht sofort angepasst, kein „Wir müssen verzichten"
Wie kompatibel waren die Projektziele mit meinen individuellen Zielen? Sehr kompatibel / Für mich steht immer ein möglichst stressfreier Projektablauf im Vordergrund, insofern war der Zeitplan des Projektes so aufgestellt, dass die einzelnen Meilensteine im zeitlich festgelegten Rahmen erreicht werden konnten (T-H) / Kompatibel: Für 2 Jahre fester Vertrag mit Kranken- und Sozialversicherung / Wille zur Qualifikation im Bereich Öffentlichkeitsarbeit in der Kultur / Selbstgewähltes Schicksal / Deckungsgleich, bei Besuchern gut anzukommen und Qualität zu bieten / 1. Projekt als ML / Genau das, was ich schon immer mal machen wollte / Katalogeintrag: sehr spannende Aufgabe / Mehr als kompatibel, bundesweite Anerkennung, ein MP-Projekt zentral in die große Ausstellung integriert / Weitreichende Arbeitsweise (nicht nur lokal, sondern bundesweit), mit der MP-Projektdokumentation kann ein Landeswettbewerb angetreten werden
Wie verantwortlich fühlte mich für die Erreichung? Sehr verantwortlich / 100 % / Als Projektmanager in Zusammenarbeit mit der PL mitverantwortlich / Sehr, in diesem Projekt als ML noch mehr Verantwortung als beim letzten Projekt als PL / Es war mein Job
Wie erfolgte die Aufgabenverteilung? **T-H:** Über die PL / Nach Schwerpunkten, Interesse, wiss. Ausrichtung, Arbeitsumfeld, Profession **T-1225:** Je nach Verfügbarkeit und Gesundheitszustand / Keine abgegrenzten Bereiche / Unterstützung aus dem gesamten Haus / Organigramm am Anfang, nach wenigen Monaten hat sich das zerschlagen / Manche Kapazitäten waren am Haus nicht vorhanden, also wurde ausgelagert
Wie konnte ich mich mit meinen Fähigkeiten einbringen? Sehr gut / Vermittlung zwischen Wissenschaft und Marketing / Erfahrungen im PM und PR/M / Kann gut Mitdenken / Strukturieren / Betrieb am Laufen halten / Umgang mit Leihgebern, Sponsoren, Controlling / Kontakt zwischen verschiedenen Ebenen herstellen / Kommunikation / Klare Regeln vereinbaren / Gestaltung und wie was gebaut wird / Detaillierte Pläne erstellen / Fachplaner, Medienplaner, Grafiker koordinieren / MP-Erfahrung und fachl. Ausbildung / Belange der MP schon beim Raumkonzept eingebracht / Vermittlung von Personen und Bereichen / Abblocken von Kritik an „Untergebene" / Einsatz für Budget / Team bei Reibereien mit Institutionen in Schutz nehmen / Diplomatie / Strategien über längeren Zeitraum umsetzen / Innovative mutige Konzepte
Inwiefern wurde die Gruppenstruktur speziell auf den Arbeitsauftrag abgestimmt? Grundsätzliche Sachen (Budget) waren festgezurrt / Die einzelnen Ausstellungsabteilungen wurden jeweils von einem Sachbearbeiter/in betreut, je nach Forschungsschwerpunkt und –interesse / Expertengruppe war externe Beratung / Fachkräfte den Fachbereichen zugewiesen / Kuratoren fachlicher Kompetenzen / Freie Kapazitäten / Zusätzliche Volontäre eingestellt
Auf was konnte ich bei meinen Kollegen vertrauen (Kompetenz, Zuverlässigkeit...)? Man ist sich wohl gesonnen / Bei einer Krise von Außen gab es direkte Unterstützung aus dem Team / Keine Hierarchien / Kommunikation auf Augenhöhe / Volontäre wurden gleichwertig behandelt / Fachkompetenzen wurden akzeptiert / Kein Reinreden / Kompetenz / Zuverlässigkeit / Hilfsbereitschaft / Menschlichkeit / Fleiß / Engagement / Spaß / Trost / Freundschaftliche Verbindungen / Auch mal die Freizeit miteinander zu verbringen / Herzliche Kommunikation / Dass sie in der Regel zum festgelegten Zeitpunkt ihre Arbeitsergebnisse vorlegten / Wissenschaftliche Kompetenz / Nicht hängen gelassen werden (bei Terminen und Präsentationen...) / Alle waren gut vorbereitet / Kompetenz auch in den Bereichen Finanzen, ohne alles kontrollieren zu müssen / Dass sich Reibungen in Dialogen klären lassen / Wenn die TM etwas zu sagen haben, sagen sie es / Probleme werden thematisiert / Großes Engagement über eigentlichen Arbeitsauftrag hinaus / Idealismus / PM-Kollege ist zuverlässig, wie ein Fels in der Brandung und behält die Ruhe / PL ebenfalls ein Fels in der Brandung und wird ruhiger, je hektischer es wird / Kreativität der Kollegen/Kuratoren / Großes Engagement der Volontäre

Unter welchen Bedingungen beteilige mich wieder an einem Projekt in dieser Team-Zusammensetzung? Auch mal wieder inhaltlich arbeiten / Generell wieder im Team, aber nicht mehr in der Ausstellungsbranche / Andere Rolle (thematischer Mitarbeiter) / Management oder formale Abläufe sind nicht der Traumjob / Beim nächsten Projekt mehr aus dem Haus beteiligen / Für das Projekt engagierte Leute zum festen Team machen / Zwei bis drei zusätzliche Leute engagieren / Homogenes konstruktives Team zusammenstellen / Möglichst keine Doppelbelastung der PL
Was habe ich aus diesem Projekt neu gelernt? Film als neues Medium kennen gelernt / Weniger ist mehr (auch in Bezug auf Exponate) / Arbeiten in einem Team vor allem aus Männern funktioniert, weil es keine Ellbogenmentalität gab / Erreichbarkeit ist wichtig / Früher Stopp sagen / Themen und Objekte sollten nicht mehr losgelöst von der Gestaltung recherchiert werden / Gestaltung einbeziehen / Nicht mehr mit 170 Leihgebern arbeiten / Strukturierter Aufstellen: Aufgaben, Geschäftsverteilungsplan, Kompetenzen / Dass ich als PM auch mit einem größeren Team gut zurechtkomme und höher dotierte Ausstellungen in Zusammenarbeit mit der Verwaltung des Industriemuseums verwalten kann / Dass eine inhaltlich konstruktive Zusammenarbeit in einer heterogenen Gruppe aus wissenschaftliche Volontären/innen, Wissenschaftler und Museumsleitern funktionieren kann / Bewusster wahrgenommen: alle sollten an einem Strang ziehen / Überblick über andere Bereiche / Klare Struktur / Nicht zu hohe Ziele setzen / Menschliche Befindlichkeiten sollten behandelt werden / Alle Personen so früh wie möglich einbeziehen / Den richtigen Ton finden: wie spreche ich wen richtig an / Strukturen denken, designen und steuern / Formierungsphase anders gestalten / Mut haben, auch scheinbar unrealistische Objekte anzufragen / Hartnäckig sein / Viel früher anfangen / Alle Leute viel öfter einbeziehen / Mehr Gesamtmeetings organisieren / Kommunikation deutlicher strukturieren / Befindlichkeiten der Verwaltung beachten / Händchen für Verwaltung und Dienstwege bekommen / Führungserfahrung durch eigenes Team / PM ist komplex / Drittmittelanträge stellen / Wettbewerbsteilnahme

4.4.6 Auszüge aus den Gesprächen: Umfeld

Welche Bedingungen prägten den Prozess (zeitlich, räumlich, organisatorisch)?

T-H: Festgesetzter Eröffnungstermin / Vorgegebener Ausstellungsort ist Industriedenkmal, ursprünglich nicht für Ausstellungen vorgesehen (Klima...) / Vorgegebenes Projektteam / Direkter Draht zur Kulturabteilung wegen Drittmitteln und MP-Wettbwerb ermöglichte Einblicke, wie die Strukturen sind / Zu Beginn wurde ausschweifender diskutiert / Strenger Druck von PM/PL / Der historische Teil der Gebläsehalle war für Helden-Werkstatt frei / Gemeinsames Eintritts-Foyer / Keine besonderen technischen Anforderungen für Helden-Werkstatt (Großaggregate prägen Atmosphäre) / AG war in der Ferne und musste zu Sitzungen extra anreisen, daher waren konzentrierte Besprechungen nötig / Verschieden intensive Arbeitsphasen (Ausschreibungen, Fachplaner als eigenes Team...) / Vergaberichtlinien (öffentliche Gelder) / Marketingkonzept und PR greifen ineinander / Unterbudgets können innerhalb des Prozesses ausgeglichen werden

T-1225: Keines der TM hatte Erfahrung mit einem Projekt in der Größenordnung / Team wurde neu zusammengesetzt / Dass alle Lernende waren, hat das Team egalisiert / Büro 40qm zu viert: störend / Zeitdruck / Gestaltung sehr spät eingesetzt / Aufgehobener AG-Wettbewerb / Druck pflanzt sich fort / Urlaub ist in der Stressphase nicht möglich / Kommunikation durch räumliche Nähe auch manchmal nonverbal / Es gab keine richtige Teamleitung / Festgelegte Befugnisse mit finanziellen Handlungsspielräumen / Eigenverantwortlichkeit nach Rücksprache / Kooperation mit RUHR.2010: Herausforderung / Zeitlich befristete Anstellung / Hoher Selbstanspruch

An wen musste der Projektverlauf berichtet werden?

T-H: PL, ML, PSG, Kulturdenkmalpflege, Münster

T-1225: PL, ML, PSG, Dr. Rind, Referat Münster, Beirat, Schirmherrn

Inwiefern haben die Rahmenbedingungen Teamarbeit unterstützt?

T-H: Je näher der Eröffnungstermin rückte, desto konzentrierter und stringenter wurde die Teamarbeit / Viele eigene Mitarbeiter / Dezentrales System: viele Wissenschaftler, über 50% kennen sich und wissen, wie die anderen ticken / Schwierig: der Transfer zum anderen Standort / Betreuung während des Betriebs / Medien sollten genutzt werden / Positiv: AG beim Aufbau präsent / Gezwungenermaßen konzentrierte Teamarbeit, AG führte 3 Tage hintereinander Einzelgespräche mit Kuratoren

T-1225: Läuft im Haus ständig, gilt als normal / Auch Festangestellte unterstützen das Projektteam / Verwaltung ist getrennt

Was kennzeichnete den Arbeitsalltag der Teammitglieder?

T-H: Zielorientiertes Arbeiten / Koordination und Organisation von MP / Forschen und Konzept / Viele Stunden am Rechner / Beim Aufbau vor Ort / Ausstellungsbüro erst sehr spät vor Ort / Doppelbelastung wegen zu geringer Entlastung des PL

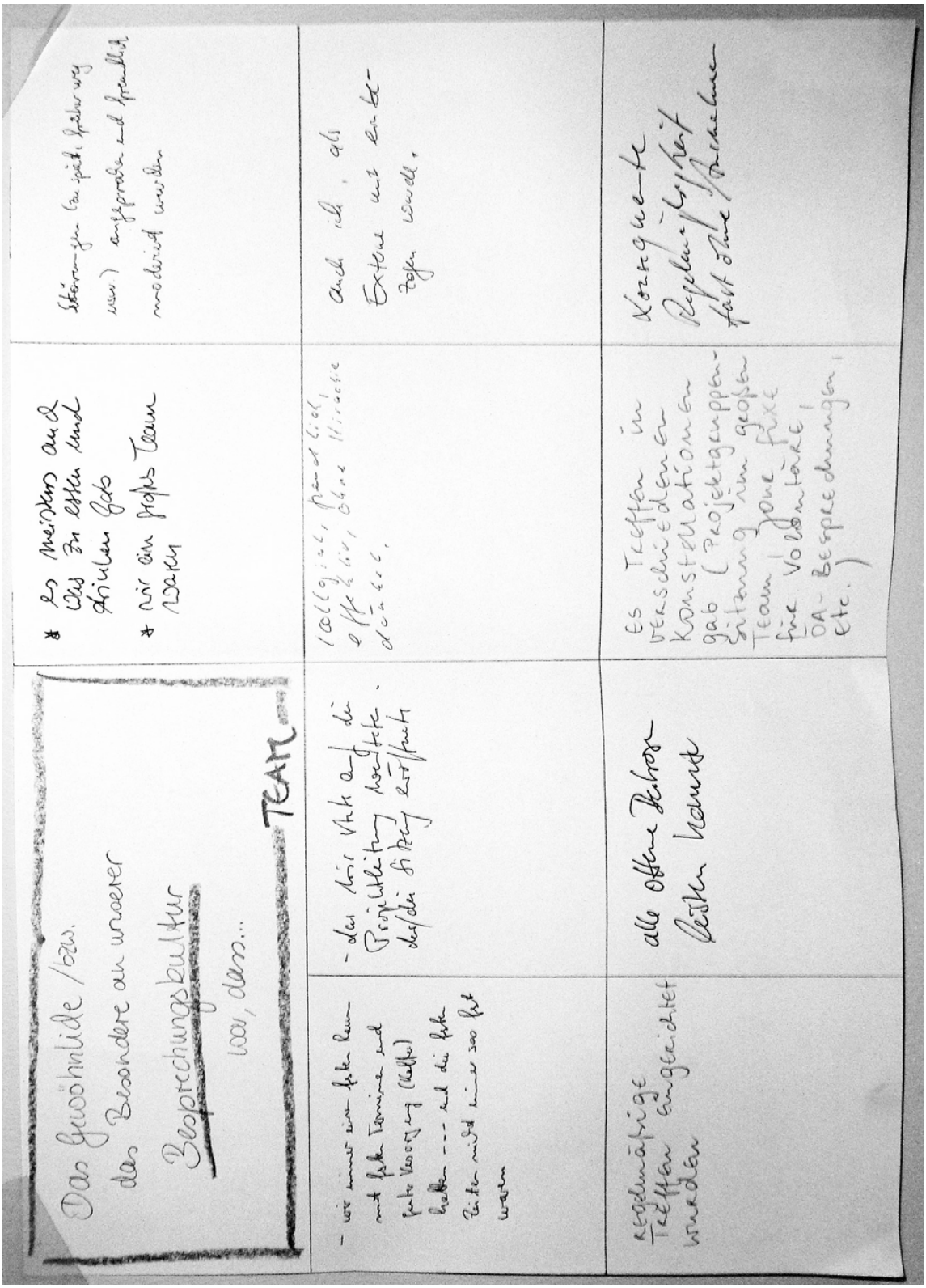
T-1225: Zu Beginn viel draußen forschen / Unterschiedliche Charaktere im Team (mit ansteckender guter Laune) / Allgemeines Beklagen war erlaubt, hat zum Aushalten beigetragen / Viel Telefonieren und Schreiben / Recherche / Kommunikation untereinander / Zu lange Arbeitstage / Laute Bürosituation / Unterschiedlich intensive Essensaufnahme

4.4.7 Auszüge aus den Gesprächen: Teambegleitung

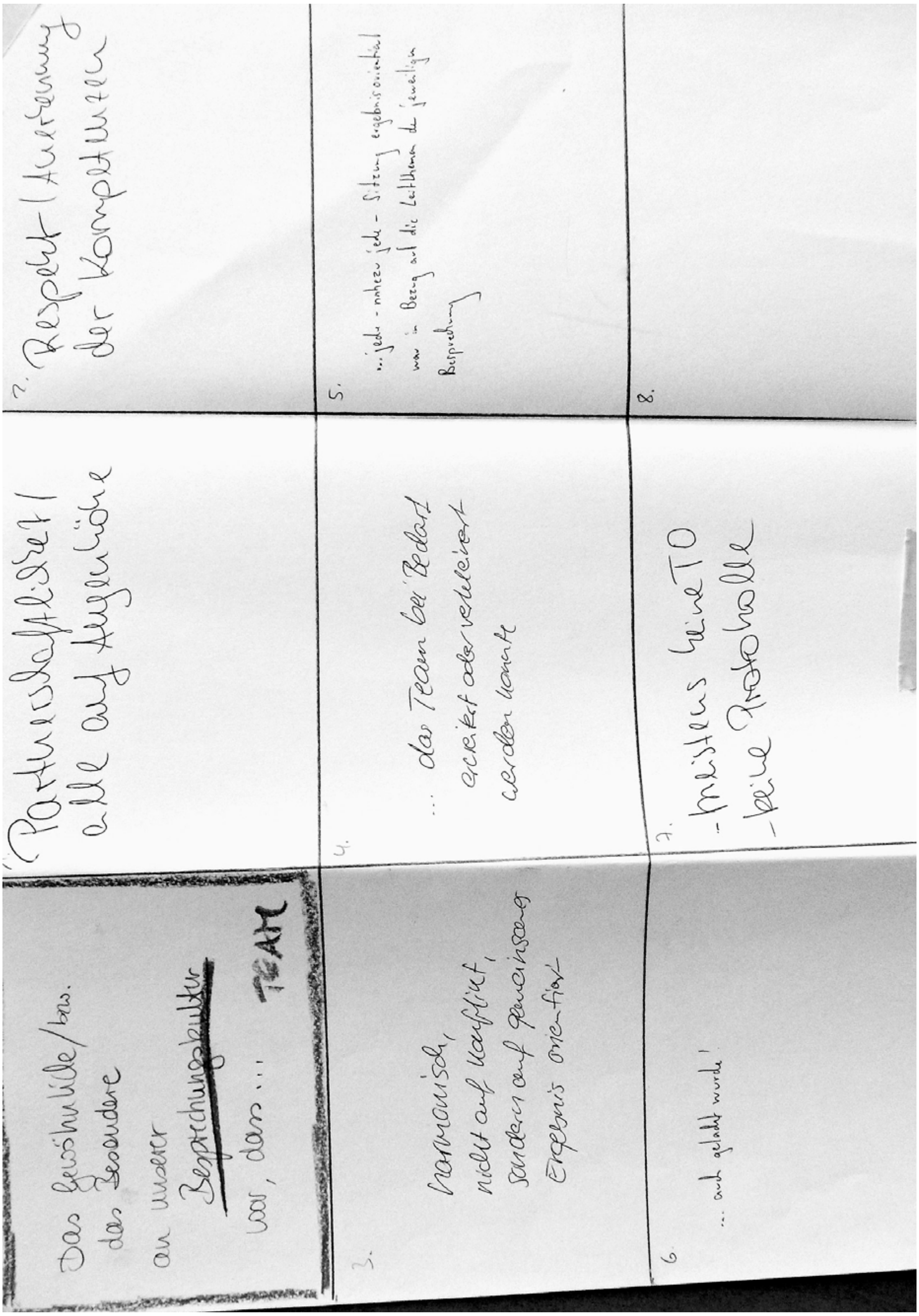
Wie war die Handlungsfähigkeit zwischen Team und Leitung aufgeteilt? Wichtige Entscheidungen oder Uneinigkeiten wurden in Abstimmung mit der PL getroffen, PM, MP, PR/M entschieden weitgehend souverän mit CC an PL
Wer organisierte die Abläufe von Arbeitsvorgängen? PM/PL, jeder organisierte selber
Wer kontrollierte Arbeitsergebnisse (Reports) und war für Zeitpläne zuständig? PM/PL
Wie etablierten sich ein Informationssystem / Kommunikationsregeln? **T-H:** Waren von vornherein gesetzt: regelmäßige Gesprächstermine (Jour Fix), Sitzungsprotokolle, Mailverkehr, Telefongespräche / Benutzung einer gemeinsamen Datenbank **T-1225:** Etablierten sich von selber / Ergebnisprotokolle auf Wunsch der ML / Eher mühsam / Verbesserungsmöglichkeiten / Schnittstellen fehlten
Wer repräsentierte die Inhalte nach Außen? PL, je nach Aufgabe auch ML, PR/M
Fand eine Integration aller Mitglieder mitsamt den unterschiedlichen persönlichen Zielen statt? Ja, in persönlichen Gesprächen mit der PL
Wer war zuständig für das organisatorische Projektmanagement? **T-H:** PM **T-1225:** ML/PL, Verbesserungspotenzial
Wer kommunizierte mit den Teammitgliedern und förderte den Erfahrungs-/Informationsaustausch? **T-H:** PL / Dialog mit PL / TM untereinander (Fachfragen: direkte E-Mails oder Telefon, informelles Mittagessen) **T-1225:** Minisitzung täglich / Feste gemeinsame Termine / Flache Hierarchien / Kleines Team
Wer moderierte Teambesprechungen? **T-H:** PL, Stv. PL **T-1225:** ML, PL
Wer intervenierte bei Krisen? **T-H:** PL, Stv. ML, evtl. Münster **T-1225:** selten ML
Wer war AnsprechpartnerIn bei Problemen? **T-H:** PL/PM **T-1225:** kommt auf das Problem an: ML bei organisatorischen, PL bei inhaltlich/fachlichen/gestalterischen Fragen / Eher Teamintern / Immer der, der es auch lösen kann

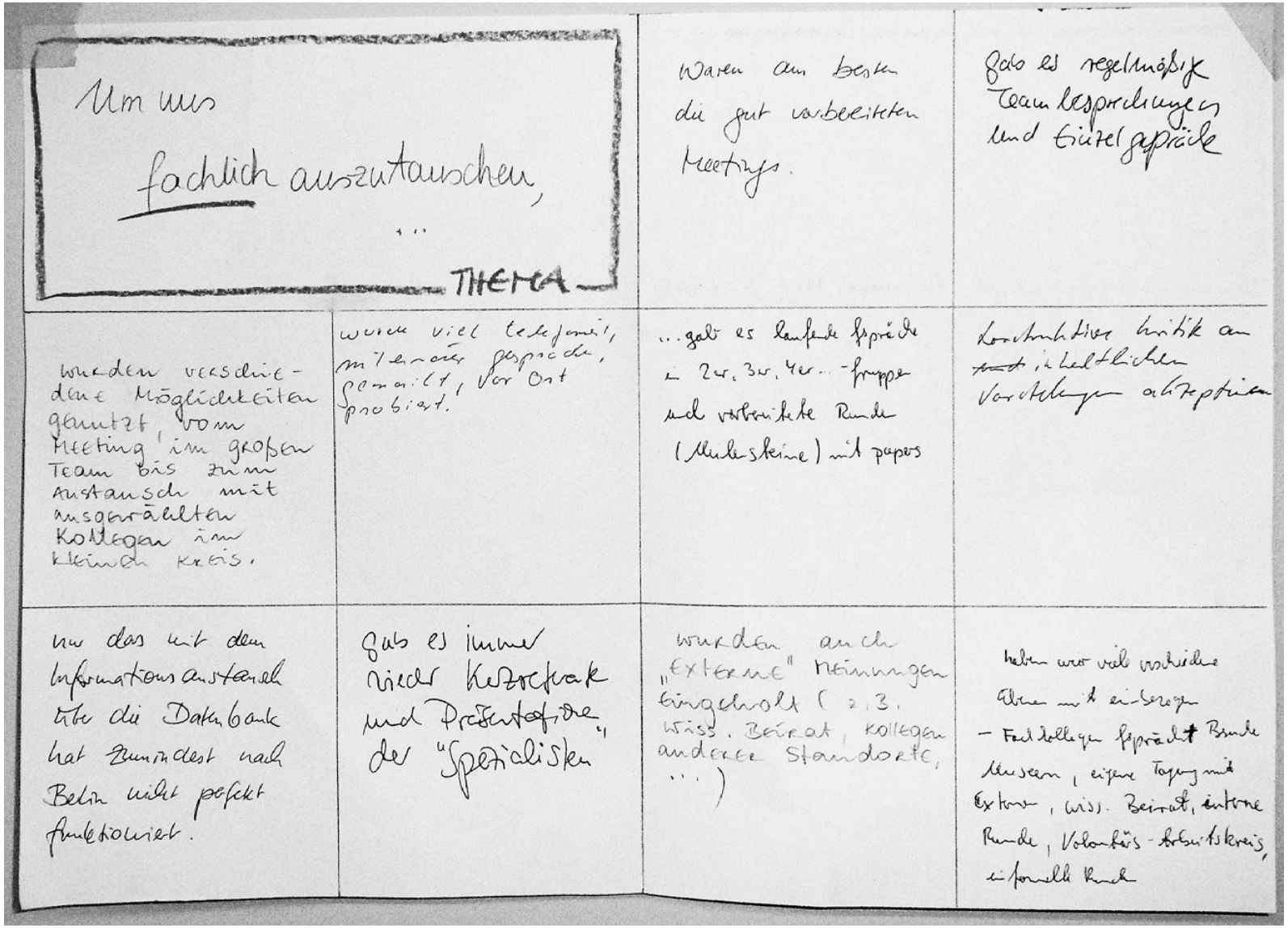
4.4.8 Fotos der Schreibsammlung: (Meta-)Kommunikation

T-H

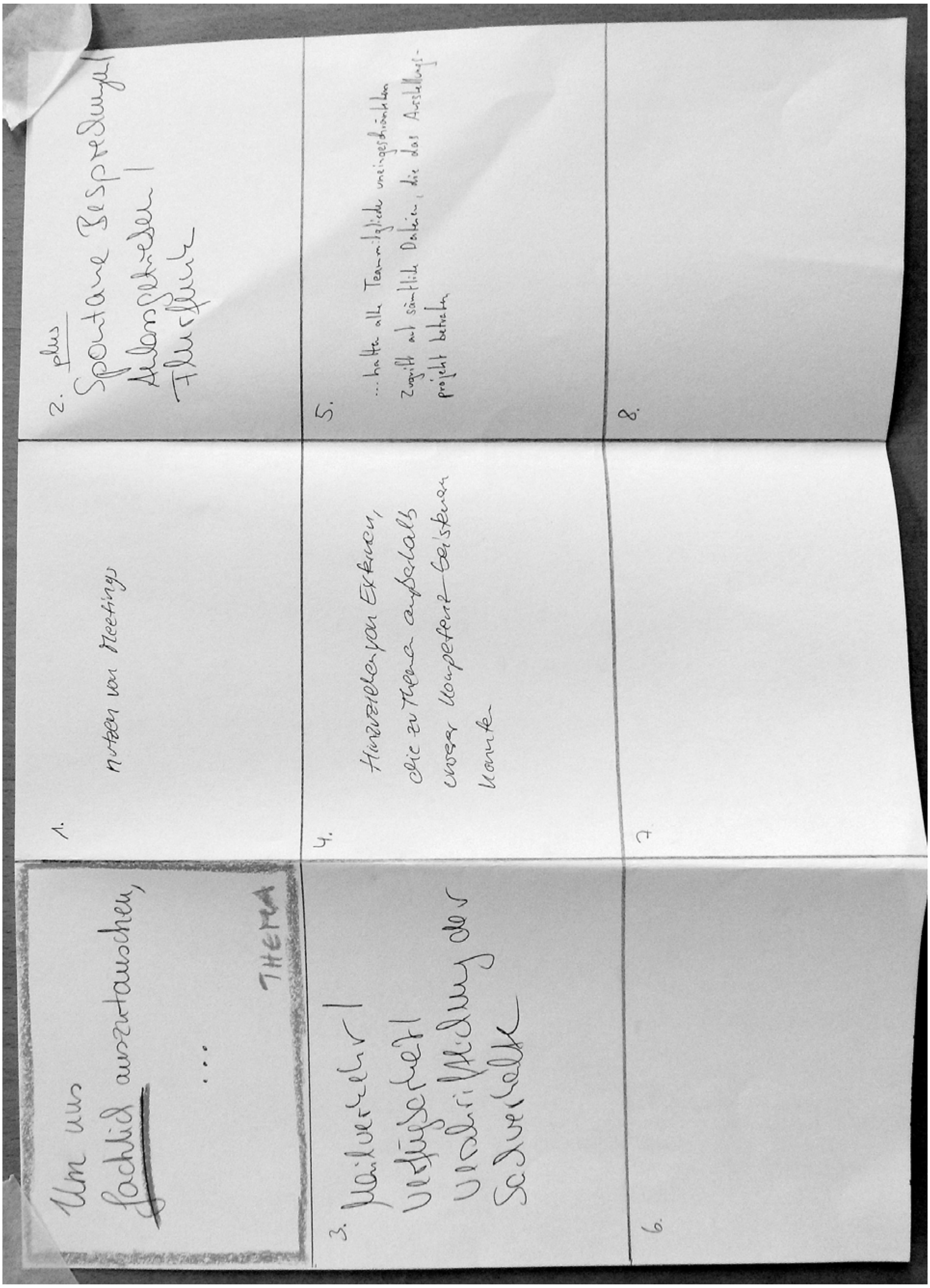


T-1225

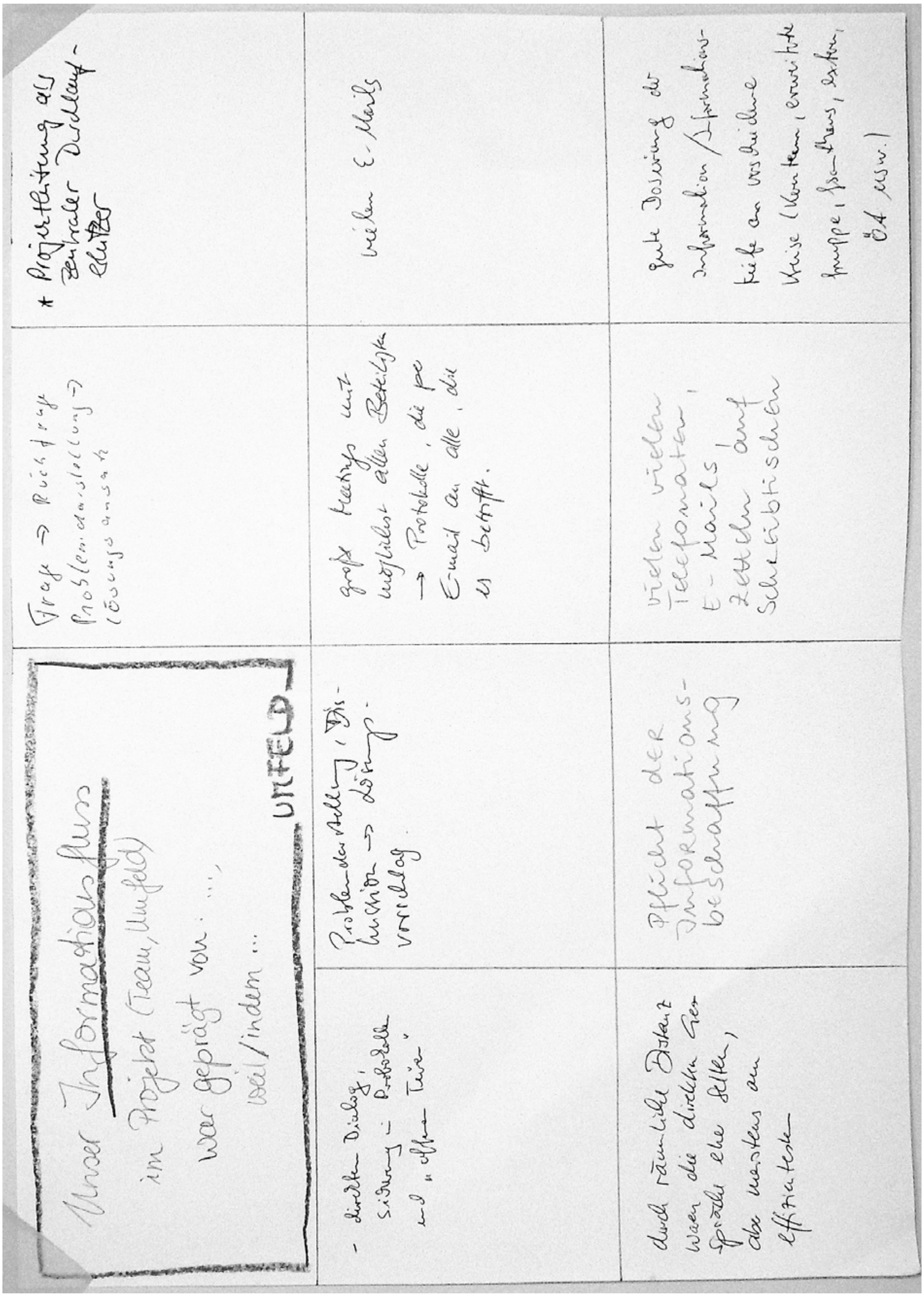

Das Gewöhnliche/bzw. das Besondere an unserer Besprechungskultur war, dass ... TEAM
1. Partnerschaftlich / alle auf Augenhöhe
2. Respekt / Anerkennung der Kompetenzen
3. harmonisch, nicht auf Konflikt, sondern auf gemeinsame Ergebnis orientiert
4. ... das Team bei Bedarf erweitert oder verkleinert werden konnte
5. ... jede - nahezu jede - Sitzung ergebnisorientiert war in Bezug auf die Leitthemen der jeweiligen Besprechung
6. ... auch gelacht wurde!
7. - meistens keine TO - keine Protokolle
8.


Um uns
fachlich auszutauschen,
...
THEMA
Waren am besten die gut vorbereiteten Meetings.
Gab es regelmäßig Teambesprechungen und Einzelgespräche
wurden verschiedene Möglichkeiten genutzt, vom Meeting im großen Team bis zum Austausch mit ausgewählten Kollegen im kleinen Kreis.
wurde viel telefoniert, mündliche Gespräche, persönlich, vor Ort probiert.
... galt es laufende Gespräche i. 2er, 3er, 4er... -Gruppen und vorbereitete Runden (Meilensteine) mit papers
konstruktive Kritik an [illegible], inhaltlichen Vorschlägen akzeptieren
nur das mit dem Informationsaustausch über die Datenbank hat zumindest nach Berlin nicht perfekt funktioniert.
Gab es immer wieder Kurzvortrag und Präsentationen der "Spezialisten"
wurden auch "externe" Meinungen eingeholt (z.B. wiss. Beirat, Kollegen anderer Standorte, ...)
Haben wir viel verschiedene Ebenen mit einbezogen
- Fachkollegen Gespräch Bundesebene, eigene Tagung mit Externen, wiss. Beirat, interne Runde, Volontärs-Arbeitskreis, informelle Runde

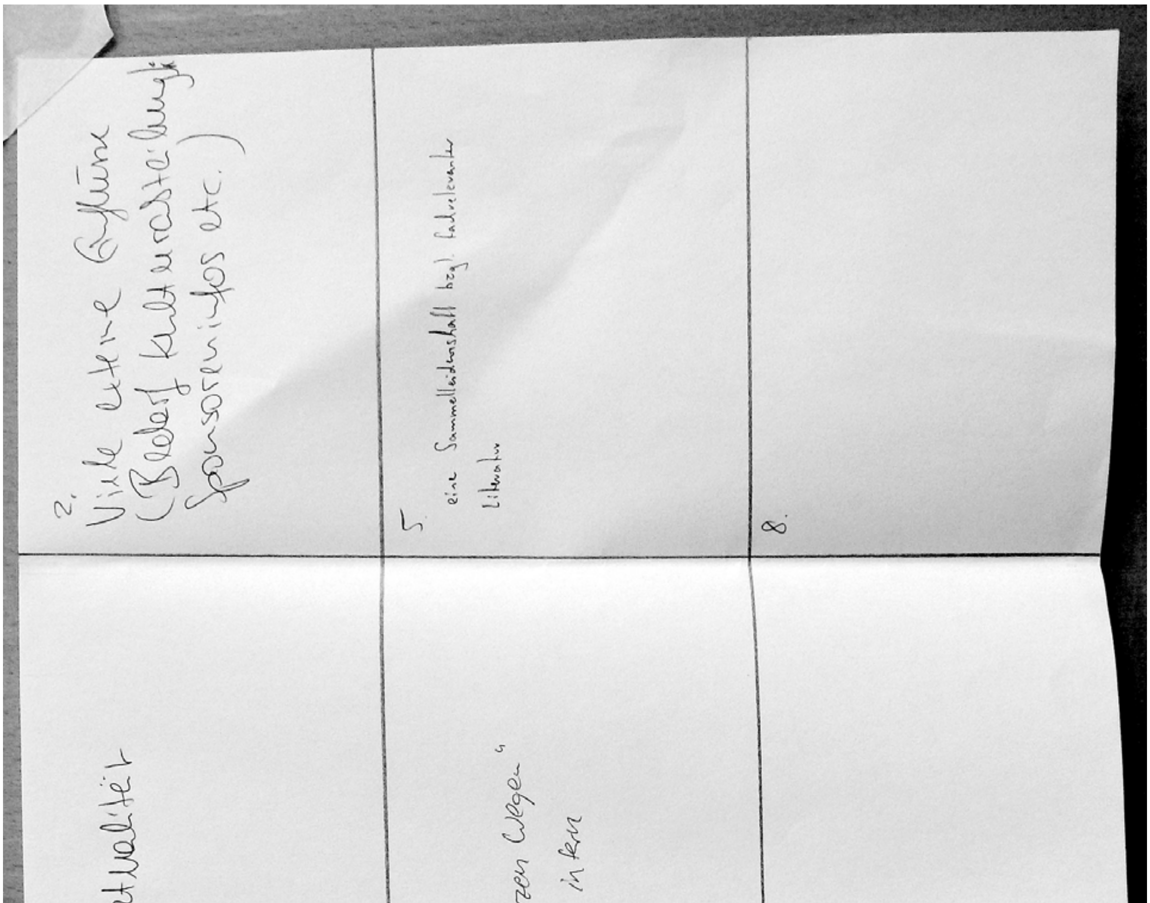
T–1225

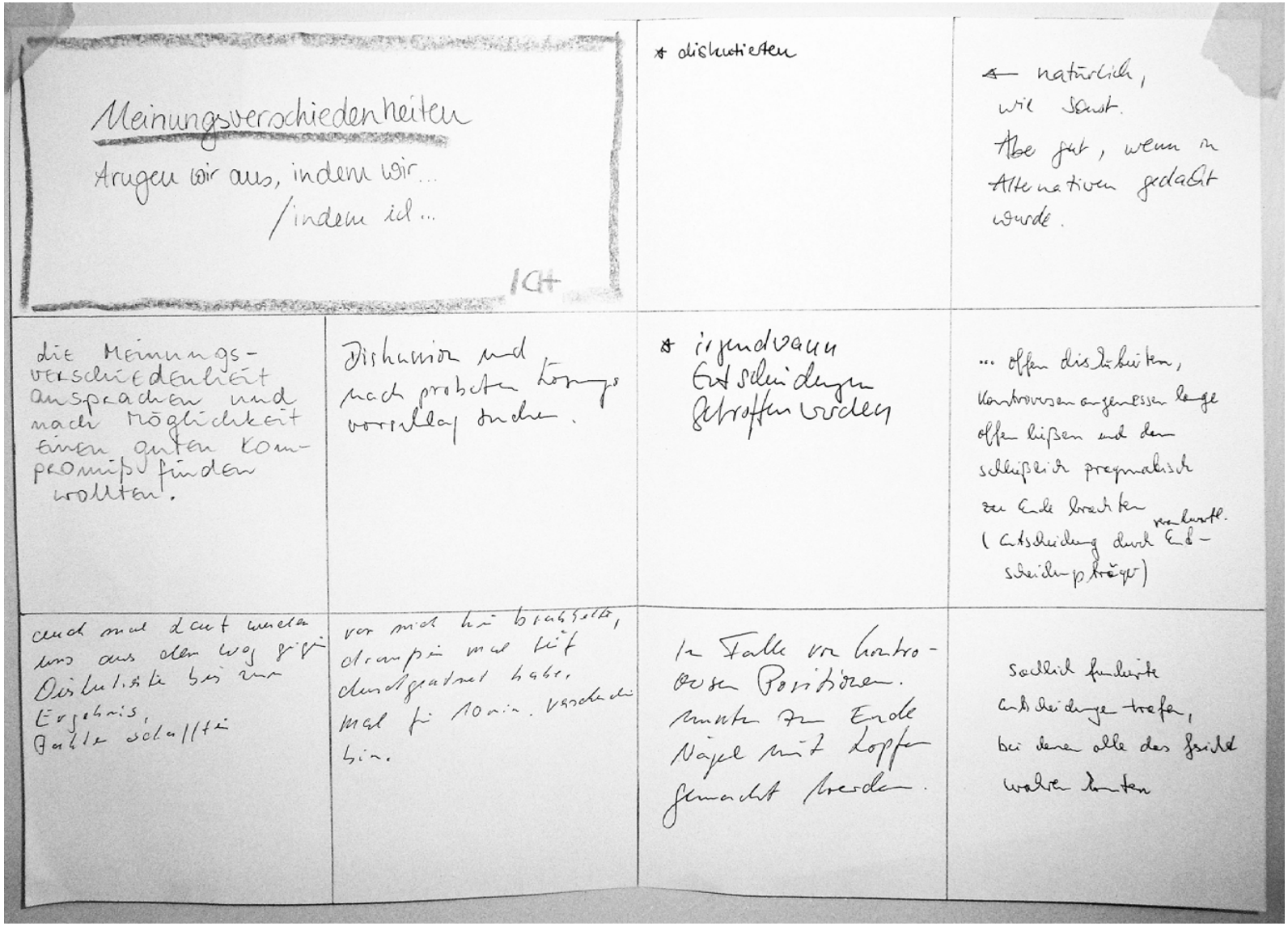

Um uns fachlich auszutauschen,
...
THEMA
1. Notizen von Meetings
2. plus Spontane Besprechungen
Flurfunk
3.
4. Hinzuziehen von Externen, die zu Themen außerhalb unserer Kompetenz beisteuern konnte
5. ...hatten alle Teammitglieder uneingeschränkten Zugriff auf sämtliche Dateien, die das Ausstellungsprojekt betrafen
6.
7.
8.

T–H


Unser Informationsfluss
im Projekt (Team, Umfeld)
war geprägt von: ...,
weil/indem ...
UMFELD
Frage → Rückfrage
Problemdarstellung →
Lösungsansatz
* Projektleitung als
zentraler Durchlauf-
erhitzer
- direkten Dialog,
sitzung – Protokolle
und „offene Türe“
Problemdarstellung, Dis-
kussion → Lösungs-
vorschlag.
große Meetings mit
möglichst allen Beteiligten
→ Protokolle, die per
E-mail an alle, die
es betrifft.
vielen E-Mails
durch räumliche Distanz
waren die direkten Ge-
spräche eher selten,
aber meistens am
effizientesten
Pflicht der
Informations-
beschaffung
vielen vielen
Telefonaten,
E-Mails,
Zetteln auf
Schreibtischen
gute Dosierung der
Information / Informations-
tiefe an verschiedene
Kreise (Kernteam, erweiterte
Gruppe, Gesamthaus, extern,
ÖA usw.)

T-1225


Unser Informations-
fluss im Projekt
war geprägt von:
weil/indem ....
UMFELD
Tagesaktualität
„kurzen Wegen“



Meinungsverschiedenheiten

Argumentieren wir aus, indem wir... /indem ich...

ICH

* diskutierten

← natürlich, wie sonst. Aber gut, wenn in Alternativen gedacht wurde.

die Meinungsverschiedenheit ansprachen und nach Möglichkeit einen guten Kompromiß finden wollten.

Diskussion und nach probaten Lösungsvorschlag suchen.

* irgendwann Entscheidungen getroffen werden

... offen diskutieren, kontroversen angemessen lange offen ließen und dann schließlich pragmatisch zu Ende brachten (Entscheidung durch Entscheidungsträger) verkürzt.

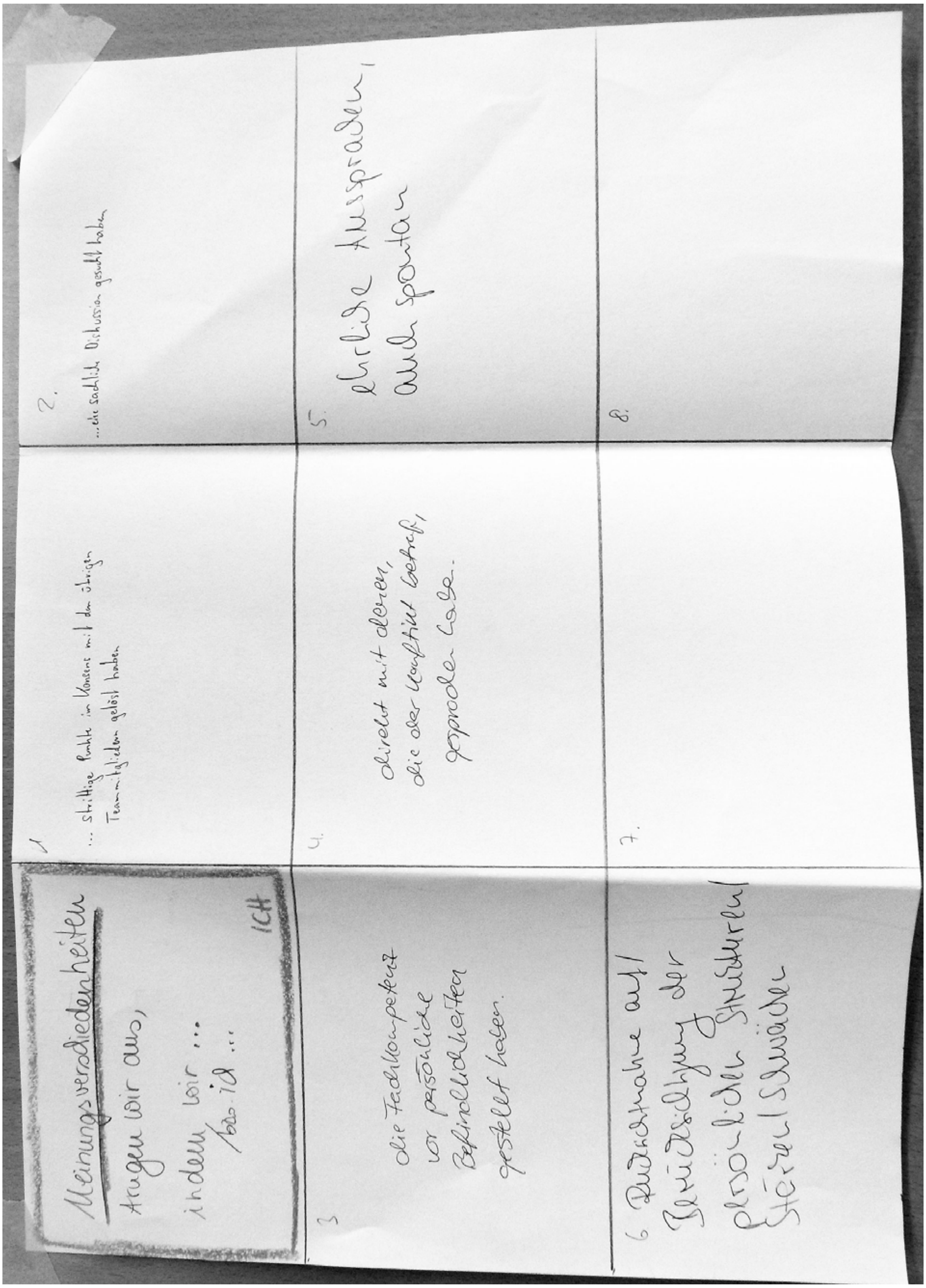
auch mal dann unsere uns aus dem Weg gingen. Diskussion bis zum Ergebnis, Probleme schafften

vor mich hin brabbelte, obwohl ich mal die Aufgabenstellung habe, mal ich Ideen. Verschiedenes hin.

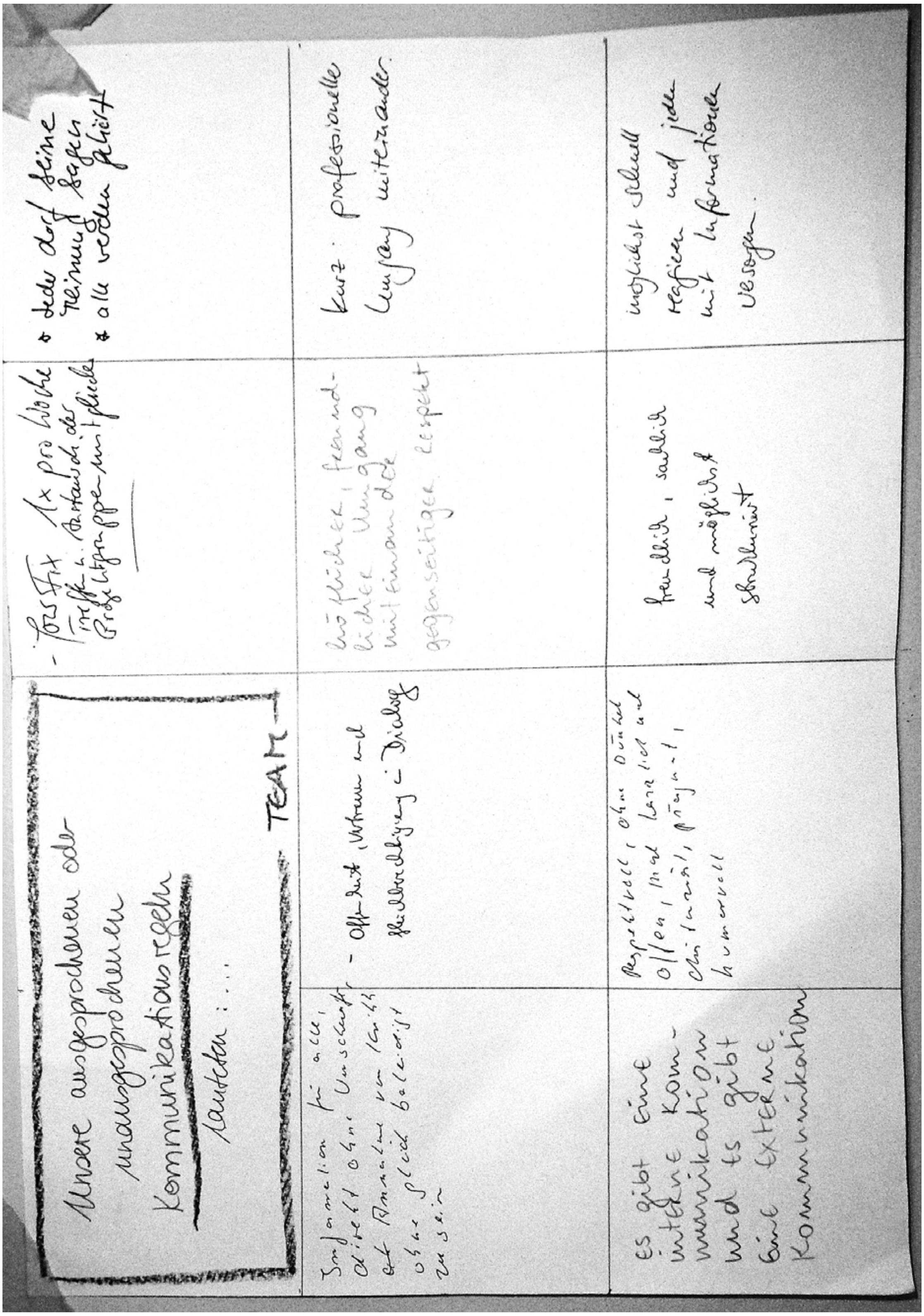
In Falle von kontroversen Positionen. wurden zum Ende Vögel mit Kopfschmerzen gemacht werden.

sachlich fundierte Entscheidungen treffen, bei denen alle das Gefühl wahrnehmen

T–1225


Meinungsverschiedenheiten
tragen wir aus,
indem wir …
bzw. ich …
ICH
1
… strittige Punkte im Konsens mit den übrigen Teammitgliedern gelöst haben
2.
… eine sachliche Diskussion geführt haben
3
die Fachkompetenz vor persönliche Befindlichkeiten gestellt haben.
4.
direkt mit denen, die der Konflikt betraf, gesprochen habe.
5.
ehrliche Aussprachen, auch spontan
6 Rücksichtnahme auf/ Berücksichtigung der persönlichen Stärken/ Stärken/Schwächen
7.
8.

T–H


Unsere ausgesprochenen oder unausgesprochenen Kommunikationsregeln lauten: ...
TEAM
jeder darf seine Meinung sagen
alle werden gehört
kurz: professionelle Umgang miteinander
möglichst schnell reagieren und jeden mit Informationen versorgen
freundlich, sachlich und möglichst strukturiert
es gibt eine interne Kommunikation und es gibt eine externe Kommunikation

4.4 Dank

möchte ich allen aussprechen, die mich bei dieser multidimensionalen Master Thesis mit unterschiedlichsten Taten und Fähigkeiten gefördert haben, insbesondere

- Beatrice Jaschke und Luisa Ziaja – für einige Vertrauensvorschüsse und konstruktive Unterstützung
- Dem /ecm-Lehrgang 2008-2010 – für die kostbaren Erfahrungen im eigenen Ausstellungsprojekt, die mir dieses Thema ins Herz gepflanzt haben
- Dietmar Osses – für sofortige Begeisterung und differenzierte Betrachtungen
- Andreas Immenkamp – für kritisches „Sinn?"-Hinterfragen, Prozent-Talent und ein ausgefülltes Leitfaden-Unikat
- Janina Görner – für weitreichendes Skype- und Reise-Engagement
- Marja Wardenga – für Beherztheit und einzigartigen Rundum-Wohlfühl-Service
- Anja Hoffmann – für Fußballgleichnisse und humorvolle Werkstatt-Einblicke
- Sven Jüttemeier – für spontanes Mit-Workshoppen
- Eva Masthoff – für mediatorisches internes Marketing
- Stefan Leenen – für das Sich-Einlassen und eine viel(ge)schichtige Prozesskurve
- Josef Mühlenbrock – für interessierte Kooperationsbereitschaft und anregende Sandwich-Perspektiven
- Michael Lagers – für den Blick von außerhalb des Kernteams und die Kurvenüberraschung
- Dem LWL – für Aufgeschlossenheit gegenüber Forschungsprojekten mit neuralgischen Fragen
- Ernst Stammeier – für inhaltlich-stilistische Intensiv-Begleitung und akribisches Lektorat
- Marion Rücker – for an amazing English abstract
- Stefan Stein – für tierisch-menschliche Sozialforschung mit luxuriösen Empirie-Dialogen
- Conni Creutz – für großzügige Mobilität, Dauersupport und Endspurt-Gerbera
- Julia Heuser – für Autoschlüssel und Akrobatik-Anregungen
- Tatjana Gawron – für verlässlich-wertvollen Senf, der bei allen Formulierungs-Einbahnstraßen hilft
- Wolfgang Banneitz – für genaue Beobachtungsgabe, Coaching-Vorleben und „Anstecken"
- Teresa Siek – für den Blitzkurs „Systemische Beratung" mitsamt Lösungsorientierung
- Barbara Sommerer – für den internationalen Austausch
- Gundula Klein – für Standbein-Spielbein-Empfehlungen
- Gisbert Fulland – für Wanne-Eickeler „Wünsch-dir-was!"
- Hans-Jürgen Fulland – für inspirierende synergetische Matrizen zu Kreativität, Rollenverhalten und Prozessstudien von 1973

4.5 Lebenslauf

Raphaela Stammeier Dipl-Kommunikationsdesignerin (FH)
Karolingerring 30 50678 Köln info@raum-sein.de www.raum-sein.de

Studium
10/1999 – 09/2004
Kommunikationsdesign mit Schwerpunkt Fotodesign an der Fachhochschule Dortmund

Sommer 2002
Auslandssemester an der Academy of Fine Arts and Design in Bratislava, Slowakei

09/2004
Diplom „raum sein. Fotografische Aspekte des erlebten Raumes"
Fotobuch und Raum-/Videoinstallation, betreut von Prof. Cindy Gates und Prof. Gerald Koeniger

2008-2010 Masterlehrgang für Ausstellungstheorie und –praxis an der Universität für angewandte Kunst Wien /ecm – educating/curating/managing, Abschluss: Master of Advanced Studies (MAS)

Nebenberufliche Weiterbildung
04/2009 – 07/2009 Projekt- und Prozessmanagement am mibeg-Institut Wirtschaft und Recht, Köln

Berufserfahrung
11/2004 – 11/2005
Marketing- und Verlagsassistenz (Jahrespraktikum)
inpunkto media Kultur- und Verlagsberatungsgesellschaft mbH, München
Branche: Verlagswesen

02/2006 – 08/2008
Kommunikationsdesign, Reinzeichnung und Kundenbetreuung
fischerAppelt Kommunikation München GmbH, München
Branche: Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Seit 07/2009
Projektleitung, Konzeption, Text (Freie Mitarbeit)
‚simple GmbH, Köln
Branche: Interaktive Wissensvermittlung, Ausstellungen, Markeninszenierungen, Kommunikation

11/2009
Akquise, Veranstaltungsorganisation und Ausstellerbetreuung
Für ‚simple GmbH in Zusammenarbeit mit der Koelnmesse
„EXPOCASE – Plattform für Ausstellungsgestaltung, interaktive Wissensvermittlung und Szenografie"
auf der Exponatec Cologne 2009, Köln

11/2009 – 12/2009
Ausstellungskonzeption, Gestaltung der Printmaterialien, Kataloglayout, -redaktion und -produktion
„Der Traum einer Sache – Social Design zwischen Utopie und Alltag"
Ausstellung der Universität für angewandte Kunst Wien im Rahmen des /ecm-Masterlehrgangs

Seit 09/2009
Selbständig in Köln als Kommunikationsdesignerin mit Leidenschaft für (Themen-)Ausstellungen, Bild & Text, Projektmanagement & Team-Coaching