

## Die Rolle des Nutzers

Erfolgsfaktoren bei der Projektentwicklung  
in der Depot- und Magazinplanung

Joachim Huber

Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

1

1

## Depot – um was geht es?

- Das Depot ist der Aufbewahrungsort für Sammlungen
- In einem Depot sind:
  - Objekte angemessen und bei vertretbarem Risiko aufbewahrt
  - Objekte systematisch bis chaotisch geordnet und auffindbar
  - Objekte gefahrlos handhabbar
  - Objekte für die Nutzung zugänglich
- Das Depot ist **keine** Ausstellung sondern ein effizienter Aufbewahrungsort (Aber: der Übergang zur Ausstellung ist fließend)

Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

2

2

## Kleiner Exkurs



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

3

3

## Prämissen für eine gute Zusammenarbeit I

- Ehrlichkeit und Transparenz
- Vertrauen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Erkennen eigener Fähigkeiten und Grenzen
- Kultur der konstruktiven Kritik und Wertschätzung
- Offenheit und Kompromissfähigkeit
- Bescheidenheit



... und last but not least

Die Rolle des Nutzers

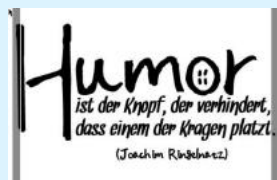
© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

4

4

## Prämissen für eine gute Zusammenarbeit I

- Humor, Nachsichtigkeit und soziales Verhalten



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

5

5

## Prämissen für eine gute Zusammenarbeit II

- Jede beteiligte Partei hat ihr spezifisches Wissen, ihre eigene Sprache und ihre Befindlichkeit
- Es besteht eine Bringschuld seitens des Nutzers zur zeitgerechten Lieferung von Informationen
- Belastbarkeit Forderungen und Aussagen
- Ausreichende aber nicht überbordende Dokumentation

Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

6

6

## Organisation

- Kleine, verbindliche und qualifizierte Gremien mit ausreichenden und verbindlich zugesicherten Ressourcen (Personal)
- Flache Hierarchien

<b>Projektsteuerung</b>	Zielvorgaben, Kontrolle, Steuerung, Grundsatzentscheide
<b>Projektteam</b>	Koordination, Entscheide, Zieleinhaltung
<b>Teilprojekte</b>	Informationsbeschaffung, Bearbeitung, Lösungsfindung



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

7

7

## Sitzungen

- Wenige, klar definierte Sitzungsgefäße
- Kleine Gruppen – bei Bedarf weitere Personen zusätzlich einladen
- So wenige Sitzungen als möglich – so oft wie nötig
- Sitzungen können auch virtuell erfolgen (Sachstand, Detailfragen)
- Wenig, aber gut strukturierte und formulierte Schriftlichkeit
  - Agenda
  - Resultate (Protokolle, Pendenzen- und Ergebnisliste)



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

8

8

## Kommunikation I

- Jede Ebene, die zu überzeugen ist, muss stufengerecht mit knapp abgefasster, leicht verständlicher Information versorgt werden
- Zeitgerechte Information, konsistente Information (kein hü und hott)
- Klare Kommunikationswege und eindeutige Ansprechpartner
- Keine versteckten Botschaften



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

9

9

## Kommunikation II (in E-mails und Dokumenten)

- Informationen nur an jene Personen, die sie wirklich benötigen (keine unnötigen CC)
- aussagekräftige Betreffzeile
- ein Anliegen in einer E-Mail
- Threads (hin und her spielen) nicht zu lange werden lassen
- Bei Dokumenten Autor, Datierung und Versionen vermerken
- Gemeinsame elektronische Ablage nutzen

Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

10

10

## Bedarf definieren und Kommunizieren

- Das Bedürfnis für eine Massnahme (z.B. neues Depot) muss sinnhaft und belastbar nachgewiesen sein
  - Prozessdiagramme und ein sogenanntes Mengengerüst kann hilfreich sein
  - Pflichtenheft / Vorgaben / Raumprogramme
- Ein konkretes Bedürfnis wird am ehesten an der Basis bei der Alltagsarbeit erkannt
- Erlangen des Commitments auf den verschiedenen Stufen



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

11

11

## Schriftlichkeit von Grundlagen

- Berichte, Konzepte und Beschriebe sollen kurz und informativ sein und keine unnötigen Wiederholungen enthalten:
  1. eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Daten und Fakten
  2. einen Hauptteil mit der Herleitung/Begründung
  3. einen Anhang mit vertiefenden Erläuterungen, Methodik
- Schriftliche Unterlagen müssen nachvollziehbar sein
- Die Grundlagen müssen dokumentiert und bei Bedarf rasch greifbar sein (Projektserver, Dropbox etc.)



Die Rolle des Nutzers


© 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

12

12

### Hauptprojekt und Teilprojekte

- Das Bauen ist nur eine Facette eines Depot-Gesamtprojekts
- Parallel zum Bauprojekt sollten folgende Punkte angegangen werden:
  - Vorbereitungen für den Umzug
    - Registrierung, Digitalisierung
    - Vorbereitung Standorterfassung (QR-Code)
    - Reinigung / Dekontamination
    - Schädlingsbekämpfung
  - Betriebs- und Personalentwicklung (Change Management)




Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 13

13

### Ein Projekt – drei Aspekte

- Planen/Bauen
- Umziehen
- Betriebskultur entwickeln




Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 14

14

### Vorgaben – sprachlich verständlich

- Vorgaben der Nutzer müssen klar sein und von der planenden bzw. umsetzenden Seite verstanden werden
- Die Sprache in den Vorgaben muss dem Erfahrungshorizont der Adressaten entsprechen (kein Fachchinesisch)
- Die Information muss diejenigen erreichen, die es auch wirklich betrifft und von diesen verstanden werden




Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 15

15

### Vorgaben - Nutzung

- Die Gesamtheit der Vorgaben wird in der Regel *nur einmal gelesen*. In späteren Phasen wird nur selektiv gelesen, was für den eigenen Bereich (Gewerk) relevant ist
  - Vorgaben sollen gut gegliedert sein
  - die Anforderungen an die verschiedensten Gewerke und Beteiligten müssen gut auffindbar sein



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 16

16

### Vorgaben – Wunsch vs. Realität

- Vorgaben enthalten zwingende, sinnvolle (optimal) und wünschbare (maximal) Vorgaben
  - **ZWINGENDE** Vorgaben sind mit den entsprechenden Grundlagen (Gesetze, Bestimmungen) hinterlegt
  - **SINNVOLLE** Anforderungen führen zu langfristiger Optimierung und Nachhaltigkeit
  - **WÜNSCHBARE** Anforderungen sind zu begründen (Forschung, Erfahrungen, Guidelines, Nachhaltigkeit)
- ~~unklare Mutmassungen sind wegzulassen (z.B. bei Versicherung, Brandschutz etc.)~~

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 17

17

### Vorgaben - Hauptvorgabegruppen

- Grundlegende Projektdefinition (Definition)
  - Betriebsabläufe – was geschieht hier?
  - Arbeitsplätze und Infrastruktur
- Grösse (Quantität)
- Einrichtungsstandard (Qualität)
  - Klima
  - Lagertechnik
  - Sicherheit
  - Safety (Brandschutz, Arbeitssicherheit)
  - Arbeitsplatzeinrichtung
- Verfügbare Finanzen (Kosten)



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 18

18

### Vorgaben - Realitätsnähe

- Das *Sinnvolle* anstreben statt das technisch *Machbare* fordern
- Die erreichbare Risikominderung und der Aufwand dieses Ziel zu erreichen müssen in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen

• Vorsorglich höhere Anforderungen als angemessen und notwendig zu stellen ist unklug –  
sie schmälert das fachliche Ansehen des Bittstellers

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 19

19

# 1 : 625

(25 x 25)

Ein unzulässiger Vergleich mit unzulässigen Unterschiebungen

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 20

20

Museum

# 1

1 grosse Baumassnahme alle 25 Jahre

Architekt / Planer

# 625

(25 x 25)

25 grössere Projekte pro Jahr

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 21

21

Museum

# 1

1 grosse Baumassnahme alle 25 Jahre  
1 grosse Baumassnahme alle 10 Jahre

Architekt / Planer

# 625

(25 x 25)

25 grössere Projekte pro Jahr  
10 grössere Projekte pro Jahr

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 22

22

### Hilfsmittel - Mengengerüst

- Erfassung von Grundlagen
  - Erfassung des *Ist-Zustands*
  - Erfassung der *Ist-Auslastung*
  - Erfassung des Mehrbedarfs (*Reserven*)
  - Überführung in den *Soll-Bedarf*
    - Ggf. mit angepasster, optimierter oder geänderter Lagertechnik

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 23

23

### Hilfsmittel - Mengengerüst


- Auswertung der Daten bezüglich
  - Volumen
  - Grundflächen
  - Vertikalfächen
  - Anzahl Einheiten Lagertechnik
- Nutzung der Daten für
  - Bedarfsermittlung
  - Planung Bau
  - Planung Logistik
  - Planung Kosten

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prewart GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 24

24

### Hilfsmittel - Mengengerüst - Reserven

- Ist Teil der Grundlagenermittlung (Mengengerüst)
- Ist einer der klassischen Hauptstreitpunkte
- Hat im Museumsbereich viel mit Psychologie zu tun
- Reserven  
10%, 20%, 25%, 29.99%, ≥30%



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 25

25


### Hilfsmittel – Pendenzen- und Entscheidungsliste

- Die sogenannte **Pendenzenliste** bildet die zentrale Liste aller **Aufgaben und Entscheide**
- Hier werden alle hängigen Aufgaben und alle gefällten Entscheide mit Angabe von Datum und Quelle festgehalten
- Wird die Pendenzenliste vom Nutzer geführt, dann können auch ausserprotokollarisch Positionen erfasst werden als Erinnerung im Projektverlauf, damit nichts vergessen geht
- Pendenzenlisten müssen systematisch geführt und gepflegt werden (Dies ist ein erheblicher aber lohnender Aufwand)
- Die Pendenzenliste ist kein Ersatz für Protokolle – aber eine Ergänzung

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 26

26

### Hilfsmittel – Pendenzen- und Entscheidungsliste



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 27

27

### Hilfsmittel - Raumbuch


- Sobald die Strukturen und Räume festgelegt sind, ist in einer relativ frühen Planungsphase die Erstellung eines Raumbuchs hilfreich



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 28

28

### Risiken, welche ein Projekt gefährden können




Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 29

29

### Risiko – zu wenig ...

- Zu wenig oder veraltetes Basiswissen
- Zu wenig Grundlagen
  - Wissen ist nicht oder nur unvollständig vorhanden
  - vorhandenes Wissen wurde nicht abgeholt
- Zu wenig Zeit
- Zu wenig Absprache
- Zu wenig Information (Rückkopplung)
- Zu wenig Spaß und Wohlbefinden



Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgüterhaltung 30

30

## Risiko – zu viele Sitzungen, Gremien, Vorgaben

- Zu viele Sitzungsgefäße
- Zu viele Gremien, Arbeitsgruppen
- Zu viele Aufträge, welche sich überschneiden
- Zu viele formale Vorgaben, wie etwas zu erledigen ist



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

31

31

## Risiko - Überdokumentation

- Überdokumentation kann übermäßig Ressourcen binden, die dann anderswo fehlen
- Aufwand und Nutzen einer Dokumentation ist stets zu hinterfragen
- Aktuelle Dokumente an einem Ort



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

32

32

## Risiko - Perfektion

- Ziel ist es, für **95 %** der Fälle eine gute Lösung – und für **5%** der Fälle einen guten Kompromiss oder eine Sonderlösung zu finden.
- Streben Sie nicht nach 100-prozentiger Perfektion



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

33

33

## Risiko – Detailverliebtheit

- durchdachte Prozesse und Ressourcenplanung statt zu engmaschiger Detailplanung
- Flexible Reaktion auf die aktuelle Situation



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

34

34

## Risiko – Detailverliebtheit

- Sind die Ressourcen am richtigen Ort eingesetzt?



Die Rolle des Nutzers

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

35

35

## Risiko – Risikoscheu

- Prioritätensetzung nach Risikokriterien (es muss nicht immer die teuerste Lösung oder der Kunstspediteur sein, «Forget the Best»)
- Es gibt keine Null-Risiko-Lösung zu vernünftigen Kosten



Die Rolle des Nutzers


© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung

36

36

### Risiko – fehlende Kompetenzen

- Delegieren statt dirigieren – angemessene Kompetenzen an der richtigen Stelle, keine Kompetenzanhäufung
- Kurze Entscheidungswege um Prozesse nicht aufzuhalten/zu blockieren

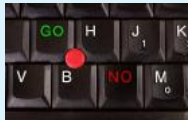


Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 37

37

### Risiko – nicht belastbare Zahlen

- **Schlecht für das Ansehen**
  - Inkonsistente Projektziele
  - Inkonsistenter Projektumfang
  - Inkonsistente Zahlen
- Vorpreschen mit unausgereiften Projekten
- Inkompetente Projektkommunikation



- **Anpassungen ja ...**
  - wenn plausibel begründet, nicht planlos, nicht inflationär

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 38

38

### Risiko - Änderungskosten

- Je später in einem Projekt Erweiterungen und Anpassungen gemacht werden, desto schwieriger und teurer wird es




Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 39

39

### Projekte führen

Grundansatz

- Fähigkeiten einsetzen
- Verantwortung übertragen
- Vertrauen schenken



Führen

- Unterstützen
- Kontrollieren (Lob und Tadel)
- Justieren

© 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung Die Rolle des Nutzers 40

40

... one more thing



Besten Dank für ihre Aufmerksamkeit

Die Rolle des Nutzers © 2022 Prevalt GmbH, Konzepte für die Kulturgütererhaltung 41

41

Download der Präsentationen unter [www.prevalt.ch/download](http://www.prevalt.ch/download)



42