

Museumsblätter

Mitteilungen des
Museumsverbandes Brandenburg

> **Museum machen**
Personalsituation an Museen in Deutschland / Brandenburg

Personalstruktur

Qualifikation und Vergütung

Outsourcing – Insourcing

Ehrenamt und Beteiligungskultur

Personalkonzept

Autorinnen und Autoren

Dr. Günter Bernhardt	Referent des LWL-Museumsamts für Westfalen
Dr. Peter Böhlig	Leiter des Kurt-Tucholsky-Literaturmuseums Rheinsberg
Michael Böttcher	Bürgermeister der Gemeinde Letschin
Dr. Beatrice Falk	Historikerin, Berlin
Dr. Friedrich Hauer	Historiker, Berlin
Friederike Koch-Heinrichs	Leiterin des Museums der Westlausitz Kamenz
Dr. Christian Hirte	Kurator und Museumsberater, Berlin
Jacqueline Jancke	Freiwilligen-Koordinatorin der Stiftung Domäne Dahlem – Landgut und Museum
Wolfgang Kil	Architekturkritiker und Publizist, Berlin
Dr. Susanne Köstering	Geschäftsführerin des Museumsverbands des Landes Brandenburg e. V.
Marius Krohn	Mitarbeiter des Industriemuseums Brandenburg an der Havel
Dr. Peter Lummel	Direktor der Stiftung Domäne Dahlem – Landgut und Museum
Markus Ohlhauser	Verwaltungsleiter der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten
Doris Patzer	Kulturreferentin Landkreis Potsdam-Mittelmark
Antje Reichel	Mitarbeiterin des Prignitz-Museums Havelberg
Herbert Schirmer	Journalist, Lieberose
Günther Seier	Museumsleiter a.D., Groß Breese
Julia Wallentin	Leiterin des Ehm Welk- und Heimatmuseums Angermünde
Frank Weber	Stadtgalerie Kunst Geschoss Werder/Havel
Dr. Kurt Winkler	Direktor des Hauses der Brandenburgisch-Preußischen Geschichte, Potsdam

Bildnachweis

Titelbild, S.6, 63	
und alle Porträts im Forum	Lorenz Kienzle, Berlin
S.50	Stadt- und Brauereimuseum Pritzwalk
S.51	Jakob Ganslmeier, Berlin
S.52	Gabriele Axmann, Letschin
S.53	MC Blütenstadt Werder (Havel) e. V.
S.54	Michael Beeskow, Perleberg
S.55	Bert Krüger, Potsdam
S.57	Cordia Schlegemilch, Berlin
S.58	Hagen Immel, Potsdam, Gedenk- und Begegnungsstätte Leistikowstraße Potsdam
S.59	Michaela Bentzin, Templin, Museum für Stadtgeschichte Templin
S.60	Wolfgang Kil, Berlin
S.61	Steffen Rasche, Senftenberg, Museen des Landkreises Oberspreewald-Lausitz

Wir haben uns bemüht, alle Bildrechte zu klären.

Sollten weitere Personen in ihren Rechten betroffen sein, bitten wir um eine Nachricht.

Inhalt

Forum

Museum machen

Personalsituation an Museen in Deutschland / Brandenburg

- 8 Zur Situation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland
Günter Bernhardt
- 14 Fachpersonal gesucht: Brandenburgische Museen im Spiegel der bundesweiten Erhebung von 2011/12
Susanne Köstering
- 22 Entwicklung der Personalstruktur der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten
Markus Ohlhauser
- 26 Lösung oder Auflösung? Überlegungen zum „outsourcing“ im Museum
Kurt Winkler
- 32 Ehrenamt und Beteiligungskultur im Museum
Peter Lummel und Jacqueline Jancke
- 38 Volontariat am Stadtmuseum Brandenburg an der Havel
Marius Krohn
- 42 Praktika im Kurt Tucholsky Literaturmuseum
Peter Böthig
- 44 Das Personalkonzept am Museum der Westlausitz
Friederike Koch-Heinrichs

Fundus

- 50 **Porträt**
- 55 **Schon gesehen?**

Das Personalkonzept am Museum der Westlausitz

Friederike Koch-Heinrichs

Museen sind aufgrund ihrer individuellen Geschichte, Tradition und Sammlung sowie den aktuellen Erwartungen des Umfeldes genauso vielfältig wie die Aufgaben die sie bewältigen müssen. Das Personalkonzept eines Museums funktioniert dann gut, wenn es passgenau auf die Kernaufgaben des jeweiligen Museums zugeschnitten ist. Besonders groß aber sind die Herausforderungen, wenn sich Aufgaben in kurzer Zeit stark wandeln. Die neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen vor 20 Jahren führten zu einem veränderten Aufgabenspektrum und brachten viele Museen in Ostdeutschland in eine schwierige Lage – auch das Museum der Westlausitz.

Die Kernaufgaben am Museum der Westlausitz

Das Museum der Westlausitz vereinigt die drei Fachbereiche Archäologie & Kulturgeschichte, Geologie & Paläobotanik und Zoologie & Botanik. In interdisziplinärer Arbeit werden die regionalen Zeugnisse zur naturkundlichen und archäologischen Erforschung der westlichen Oberlausitz gesammelt, bewahrt und ausgewertet. Aufgrund der langen Tradition des Museums wird zu Recht erwartet, dass die Sammlungen mit ca. 60.000 Objektkomplexen professionell betreut werden und die Umsetzung der Forschungsziele auf hohem wissenschaftlichen Niveau erfolgt.¹

Doch Sammlungs- und Forschungsarbeit macht heute nur noch einen Teil der Museumsarbeit aus. Um den Bestand des Hauses zu sichern, hat das Museum 1999–2002 seine Kernaufgaben völlig neu definiert und so Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlung den Anforderungen der Moderne angepasst.

Mit der Eröffnung des SAMMELSURIUMS als Schau-magazin wurde im Jahr 2000 der Fachbereich Pädagogik im Museum etabliert.² Damit sollte der Bildungsauftrag des Landkreises Bautzen – Träger des Museums der Westlausitz – unterstützt werden. Durch lehrplan- und zielgruppenorientierte Bildungsangebote werden seitdem die Inhalte der Fachbereiche qualifiziert und mit viel Spaß am Erkunden an die Menschen der Region vermittelt. Forschung kann unterhaltsam sein, wenn sie „Learning by Doing“ und mit Entdeckerfreude vermittelt wird – so die Überzeugung der Museumsmitarbeiter. Heute ist die Bildungsarbeit ein wichtiges

Markenzeichen des Museums. Bis zu 9000 Menschen nutzen jährlich die Projektangebote in Freizeit und Unterricht oder als Touristen in der Region. Zur Erfüllung dieser neuen Aufgaben brauchte das Museumsteam professionelle Kompetenz im Bereich Pädagogik, damit die Wissensvermittlung so jung und aktiv bleibt, wie es eine dynamische Forschungstätigkeit sein sollte.

Mit der Eröffnung des ELEMENTARIUMS erhielt das Museum 2002 moderne, zielgruppenorientierte und interaktive Ausstellungsbereiche. In die Konzeption der neuen Dauerausstellung waren sowohl der aktuelle Forschungsstand als auch erste museumspädagogische Erfahrungen eingeflossen. So konnte die Zahl der Besucher von durchschnittlich 7.000 auf über 30.000 jährlich gesteigert werden. Um diesen Erfolg dauerhaft zu sichern, mussten im Museumsteam neue Kompetenzen in den Bereichen Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Ausstellungstechnik und Besucherservice aufgebaut werden. Insgesamt wurden durch die Umstrukturierung zwischen 1999 und 2002 die Kernaufgaben des Museums so stark verändert, dass ein neues Personalkonzept von Beginn an mit eingeplant war.

Was ist das richtige Personalkonzept?

Der Deutschen Museumsbund hat 2008 einen Leitfaden für Museumsberufe zusammengestellt. Unter den drei Hauptbereichen eines Museums: Sammlung und Forschung, Verwaltung, Management und Logistik sowie Besucherservice werden 17 Berufsbilder beschrieben. Alle verzeichnen ein vielfältiges Aufgabenspektrum, das weitreichende Berufserfahrung und meist ein Hochschulstudium als Basis erfordert.³ Besonders für kleine und mittlere Museen ist dabei die Herausforderung groß, Kompetenz und Qualifizierung der einzelnen Mitarbeiter sicherzustellen, hat doch jeder einzelne Mitarbeiter ein Aufgabenspektrum von mehreren Berufsbildern zu erfüllen. Wenn dann die optimale Personalstruktur für die neuen Aufgaben gefunden scheint, steht noch die Umstrukturierung des Personalbestandes bevor. Nicht immer ist ein guter Kustos auch ein guter Pädagoge und ein exzellenter Restaurator kann nicht unbedingt in einen pfiffigen Ausstellungstechniker umgewandelt werden.

Im neuen Personalkonzept des Museums der Westlausitz wurden den drei Wissenschaftlern zwei Pädagogen zur Seite gestellt und das Museumsteam durch einen Ausstellungstechniker, eine Öffentlichkeitsmitarbeiterin und durch Kolleginnen im Besucherservice ergänzt. Unterm Strich wurden mit dem neuen Konzept Teile der hohen Stellenverluste der 90er Jahre ausgeglichen. Der damalige Aderlass besonders im wissenschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Personal war schmerzhaft gewesen, stellte sich in der neuen Situation aber als Vorteil heraus. Dem auf fünf Mitarbeitern zusammenschmolzenen Museum standen nach einigen Neueinstellungen ab 2002 wieder zehn Feststellen zur Verfügung. Damit konnten alle neuen Kernaufgaben durch fachlich qualifiziertes Personal abgedeckt werden. Trotzdem blieb die Herausforderung, dem gestiegenen Aufgaben- und Arbeitsumfang des Museums gerecht zu werden. Die Erwartungen von Politik und Öffentlichkeit an das „neue Museum der Westlausitz“ waren hoch und deren Erfüllung durfte nicht zur Vernachlässigung der traditionellen Aufgaben in Sammlung und Forschung führen.

In der Personalstruktur wurden daher die drei Fachbereichsleiter mit dem Leiter Pädagogik und der Leiterin Öffentlichkeitsarbeit/Besucherservice gleichgestellt und die wissenschaftlichen Fachbereiche auf ausstellungsbezogene Sammlungs- und Forschungsarbeit umgestellt. Seitdem definieren die inhaltlichen Ziele wie große unbearbeitete Sammlungskomplexe oder wichtige Forschungsfragen die Ausstellungsthemen. Die Projekte müssen so strukturiert sein, dass nach jeweils drei Jahren die Ergebnisse in einer großen Ausstellung, flankiert mit pädagogischem Begleitprogramm und Veranstaltungen zielgruppenorientiert an eine breite Öffentlichkeit vermittelt werden können.⁴ Im Gegenzug werden die Fachbereiche in der Umsetzung der Ausstellungskonzepte von den Bereichen Pädagogik, Öffentlichkeitsarbeit und Ausstellungstechnik unterstützt. Das Ausstellungsprogramm sieht jährlich eine große eigene Sonderausstellung vor und wird durch Kunst- und Wanderausstellungen ergänzt. Die interaktiven Inszenierungen, mit denen die eigenen Forschungs- und Sammlungsergebnisse präsentiert werden, sind heute ein wichtiger Besuchermagnet und haben sich zu einem zusätzlichen Alleinstellungsmerkmal des Museums entwickelt.

Personalmanagement – Probleme und Lösungen im Museumsalltag

Eine neue Struktur bewahrt aber die Mitarbeiter nicht vor den eigenen Ansprüchen. Das Museum der Westlausitz hat in den 90er Jahren gelernt, selbst Verantwortung zu übernehmen. Es war offensichtlich, dass Akzeptanz in Öffentlichkeit und Politik genauso wichtig für die Weiterentwicklung des Museums waren, wie das Wohlwollen fachlicher Gremien und Fördermittelgeber. Entsprechend engagiert stellte sich das Team den neuen Verpflichtungen. Ein Sammlungsprojekt da – das auf jeden Fall zu einer tollen neuen Ausstellung führen wird, ein neuer Aktionstag dort – der bestimmt viele Menschen für die Inhalte des Museums begeistern kann. Bald ging die Erfüllung der neuen Anforderungen mit dem Gefühl einher, dass die Kreativität in den Bereichen Ausstellungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Sorgfalt in den Bereichen Sammlung und Forschung dem steigenden Arbeitsdruck zum Opfer fallen könnten. Rufe nach Entschleunigung und Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen des Museums waren die Folge. Stück für Stück musste daher auch das Mitarbeitermanagement an die neuen Aufgaben angepasst werden.

Als erster Schritt wurde die berufsbegleitende Qualifikation gestärkt. Die Zusicherung von mindestens einer jährlichen Fachtagung gehörte genauso dazu wie die Unterstützung von aufwendigen Fortbildungen oder eines Zusatzstudiums. Die Nutzung dieser Möglichkeiten hängt natürlich in hohem Maße von der individuellen Bereitschaft der Mitarbeiter ab und stellt das Museum außerdem vor die Herausforderung, die für die Fortbildung eingesetzte Zeit in einem kleinen Team zu kompensieren.

Als zweiter Schritt wurde die Mitarbeiterorganisation unter die Lupe genommen. Es galt, Arbeitsabläufe zu hinterfragen und bei Bedarf zu verbessern, neue und möglichst unkomplizierte Organisationsverfahren zu entwickeln. Besonders die Reflektion der Arbeitsabläufe nach dem Ende eines Projekts hat sich als sinnvoll erwiesen. Zur Routine geworden ist auch die Prüfung der Museumsaktivitäten insgesamt. Erfüllen Veranstaltungen im Hinblick auf Zielgruppen und Vermittlungszielen noch die Erwartungen des Museumsteams?

Ist das geplante Projekt wirklich relevant für das Museum? Ist es in jedem Falle sinnvoll, dass sich die Museumsmitarbeiter bestimmte Qualifikationen aneignen oder ist die Einbindung externen Know-hows durch Fremdleistungen oder freie Mitarbeiter der effizientere Weg? Das ständige Hinterfragen der eigenen Organisation ist zwar mühsam, verhindert aber, dass die Ergebnisse im Sinne des Museumskonzepts unnötig sind oder wirtschaftlicher erzielt werden können. Eine konsequente Umsetzung solcher Evaluationsergebnisse ermöglicht außerdem frei werdende Kapazitäten auf andere Aufgaben innerhalb des Museums umzulenken.

Gerade vor diesem Hintergrund war als dritter Schritt die Aktualisierung der Mitarbeiterkommunikation wichtig. Für das Museum der Westlausitz hat sich eine flache Hierarchie als günstig herausgestellt, die über individuelle Dienstberatungsrunden und kurze Entscheidungswege organisatorische Umwege und Leerläufe vermeidet und schnelle Resultate ermöglicht. Die Frage, wie in einem eng organisierten Alltag Kreativität und die Entwicklung von innovativen Ideen sichergestellt werden kann, muss dabei auch in Zukunft immer wieder neu beantwortet werden. Aktuell wird sich mit grundlegenden Themen, wie der Ausrichtung des Museums oder der Entwicklung neuer Ausstellungskonzepte zunächst in zwangloseren Diskussionsrunden auseinandergesetzt. Geöffnet für alle Interessenten – egal in welcher vertraglichen Beziehung sie zu dem Museum stehen – ohne Teilnahmepflicht und Ergebnisdruck können hier neue Modelle durchgespielt werden. Einmal jährlich werden diese Diskussionsrunden in einen formlosen Teamausflug eingebunden. Die gemeinsame Reflektion in gemütlicher Runde führt oft zur Lösung bereits lang gewälzter Probleme.

Trotz allem können Verbesserungen der Mitarbeiterorganisation oder Steigerungen der Fachkompetenz nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Kapazitäten des Personalkonzepts oft nicht ausreichen, um allen Anforderungen in den Bereichen Sammlungs- und Forschungsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Pädagogik, Ausstellungen oder Besucherservice voll umfänglich und in der gewünschten Qualität gerecht zu werden. Besonders die Umsetzung neuer Ideen oder die Verfolgung langfristiger angelegter Sammlungs- und

Forschungsprojekte stellen das festangestellte Personal des Museums vor große Herausforderungen. Zusätzliches Personal – sei es auch nur befristet – kann durch den Träger auch perspektivisch nicht zur Verfügung gestellt werden.

Darum wurden als vierter Schritt Mitarbeitermodelle in das Personalkonzept zur Unterstützung des Museumsteams integriert. Zusätzliche Hilfe muss sich dabei im finanziellen Rahmen des Museums bewegen. Sie wird in Projekte eingebunden und ist meist drittmittel-finanziert. Die folgenden Beispiele sollten aber nur gut überlegt eingesetzt werden, weil sie neben den finanziellen Auswirkungen auch zusätzliche Kapazitäten in Verwaltung, Drittmittelakquise, Betreuung oder Fortbildung erfordern.

1. Volontariat (40 Wochenstunden)
befristet auf max. 2 Jahre
Jahreskosten 17.000 € (Gesamtbrutto)
2. Freiwilligendienste (40 Wochenstunden, abzüglich der Freistellung für 5 Seminarwochen jährlich)
befristet auf 1 Jahr
Jahreskosten zwischen 600 €–4.200 € (je nach Freiwilligendienst)
3. Studentische Hilfskraft (als finanziertes Praktikum möglich, max. 30 Wochenstunden)
Immatrikulation erforderlich
befristet auf 6 oder 12 Monate
Jahreskosten ab 7.700 €
4. Projektstellen (40 Wochenstunden)
nach Projekt befristet
Bezahlung nach TVöD
Drittmittelfinanzierung je nach Förderprogramm
5. Freie Mitarbeiter
zeitlicher Umfang, Kosten und Gegenfinanzierung individuell

Die Integration dieser und anderer ergänzender Mitarbeiter in die Museumsarbeit darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch damit der Druck auf die festangestellten Mitarbeiter steigt. Sie müssen die

zusätzliche Organisation bewältigen, das Mehr an Verwaltungsaufwand stemmen und die Arbeitsergebnisse sinnvoll und nachhaltig im Museumsalltag verankern. Ein Team, das durch verschiedene und individuelle Verträge mit dem Museum verbunden ist, stellt auch das Mitarbeitermanagement vor immer neue Probleme. Daher bleibt die Rückbesinnung auf die Kernaufgaben des Museums der sicherste Weg, um den Anforderungen des Museumsalltags gerecht zu werden. Diese Tatsache muss sich auch das Museum der Westlausitz immer wieder neu verinnerlichen.⁵ Neue Aufgaben können nur dann im Museum verankert werden, wenn dafür auf andere Arbeiten verzichtet wird oder den neuen Verpflichtungen in einem aktualisierten Personalkonzept Rechnung getragen werden kann.

- 1 Friederike Koch, Joachim Voigtmann (Hg.), Museum der Westlausitz, Kamenz 2005.
- 2 Friederike Koch, ELEMENTARIUM & SAMMELSURIMUM – Was ist denn das? In: Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. 26 (2003), S.68–72.
- 3 Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.), Museumsberufe – Eine europäische Empfehlung, Berlin 2008.
- 4 Friederike Koch, „Bronzezeit – Die Lausitz vor 3000 Jahren“ – ein Beispiel für projektbezogene Arbeit am Museum der Westlausitz Kamenz, in: Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. 33 (2007), S. 41–48.
- 5 Friederike Koch-Heinrichs, Mitarbeiter-Management am Museum der Westlausitz, in: Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. 42 (2011), S. 11–18.

Finanziert durch



LAND BRANDENBURG

DU BIST KREATIVES BRANDENBURG

VERNETZEN.	INFORMIEREN.	PRÄSENTIEREN.
MEIN PROFIL	KREATIVMÄRKTE	PORTFOLIO
KREATIVE FINDEN	ZAHLEN & FAKTEN	INTERVIEW
JOBS & KARRIERE	AUSSCHREIBUNGEN	VERANSTALTUNGEN



JETZT KOSTENLOS ANMELDEN UND DAS KREATIVE BRANDENBURG ENTDECKEN! WWW.KREATIVES-BRANDENBURG.DE