



Juni 2013 22

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?**

Entwicklung der Personalstruktur der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten

Markus Ohlhauser

Die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten ist zweifellos eine der größeren Kulturinstitutionen im Land Brandenburg. Mit 57 stellenplanmäßigen Stellen an ihren fünf Standorten und Tarifbindung an den TV-L scheint sie geradezu wie ein Monolith in der Landschaft kleiner, kleinster und ehrenamtlicher Kulturträger zu stehen. Das mag angesichts der Nöte und existenziellen Sorgen, angesichts der strukturellen Defizite und personellen Verwerfungen dieser Kulturträger den Eindruck eines personellen Schlaraffenlandes erwecken. Tatsächlich lohnt sich jedoch ein Blick hinter die Kulissen, der – unabhängig von Größenverhältnissen – symptomatische, strukturelle und übergreifende Phänomene des kulturellen Personalbestandes im Land Brandenburg und darüber hinaus für viele Bereiche in durchaus repräsentativer Weise widerspiegelt.

Merkmale der Stiftung sind ihre öffentlich-rechtliche Verfasstheit, das heißt, sie zählt zum öffentlichen Dienst. Sie wurde per Gesetz errichtet, um im Land Aufgaben vor allem beim Aufbau und dem Betrieb der großen Gedenkstätten Sachsenhausen und Ravensbrück wahrzunehmen. Dazu kommt ihre Selbständigkeit, was bedeutet, dass sie außerhalb der eigentlichen Landesverwaltung steht. Damit rückt sie wieder näher an die freien Kulturträger heran und nimmt eine Art Sonderposition zwischen Landes- und Kommunalverwaltungen ein. Sie verfügt über einen von Land und Bund gleichermaßen über institutionelle Zuwendungen finanzierten Stellenplan, der ihr personelles Rückgrat bildet. Aufgrund ihrer Sonderposition ist sie in keine Behördenhierarchie eingebunden und erledigt ihre Aufgaben ausdrücklich nicht arbeitsteilig mit anderen Landes- oder Kommunaleinrichtungen. Das bedeutet, dass sie alle Aufgaben und Handlungsformen des öffentlichen Dienstes, cum grano salis, komplett selbst abdecken muss und nicht z. B. etwa von technischen Dienstleistungen aus kommunalen Betrieben oder unmittelbar von zentralen Dienstleistern oder Pools des Landes profitieren kann.

Umstrukturierung ab 1990

Historisch wurden die Gedenkstätten von nachgeordneten Dienststellen des ehemaligen DDR-Kulturministeriums

in die Selbständigkeit unter dem Dach der neu gegründeten Stiftung überführt. Unnötig zu sagen, dass in diesem Prozess ein erheblicher Teil des Personals – natürlich auch aus politischen Gründen – abgebaut wurde. Der Abbau ging aber kontinuierlich weiter. Bei der Stiftungsgründung 1993 verfügten die Einrichtungen noch über 20 % mehr Personal als heute, 20 Jahre später.

Mitte der 90er Jahre wurde der Stiftung ein neuer Stellenplan verordnet, der nur noch eine verringerte Zahl von Beschäftigten und eine gänzlich neue kegelförmige Stellenstruktur beinhaltete, die mit den realen Gegebenheiten wenig zu tun hatte. Nachdem noch unmittelbar zu Wendezeiten nach damaligem Verständnis personelle Überkapazitäten abgebaut worden waren, wurde nun abermals der Rotstift angesetzt und vor allem die als zu üppig empfundene Vergütungsstruktur aus der Wendezeit – damals bestehend aus BAT-Stellen und Arbeiterstellen – zusammengestrichen. Die Umsetzung musste mit teilweise schmerzlichen arbeitsrechtlichen Mitteln erfolgen, zu denen – damals schon – betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen und Betriebsausgliederungen gehörten. Es verblieben von 73 nur 60 Stellen. Mitten in der Aufbauphase der 90er Jahre wurde damit nicht nur von den Personalkapazitäten her der Aufbaudynamik gegengesteuert, wenige Jahre nach der Wende wurde auch ein erneutes verunsicherndes Signal an die Mitarbeiterschaft gesendet, das innerbetrieblich nicht zur Konsolidierung eines schwierigen Prozesses beitrug. Es galt damals nicht nur, einen auf Jahrzehnte gerechneten grundlegenden inhaltlichen Transformationsprozess auf die Schiene zu setzen, der die sog. „Tempel des Antifaschismus“ der DDR zu modernen zeithistorischen Museen, pluralen Gedenkorten und Stätten offenen Lernens umwandeln sollte. Es ging auch darum, einen heterogenen Personalkörper aus Ost und West in einem nicht reibungsfreien Prozess unter den meist noch unvertrauten Bedingungen des neuen öffentlichen Dienstes zusammenzuführen und überhaupt erst die Strukturen auszuprägen, die die noch im Findungsprozess begriffenen künftigen Aufgaben ausfüllen sollten.

Neue Einschnitte ab 2000

Zu Beginn der 2000er Jahre erteilte die Stiftung dann eine erneute Veränderung in Form einer Organisationsprüfung des Bundesrechnungshofes und der Überprüfung der tarifgerechten Eingruppierungen. Zwischenzeitlich war klar geworden, dass – trotz des verringerten „Stellenkegels“ – im Stellenplan ein ständiger Kostensteigerungsfaktor steckte. Zeitweilig schob die Stiftung ein 6stelliges Defizit im Personalhaushalt vor sich her, das immer zu Lasten anderer Ausgaben – vorwiegend für inhaltliche Arbeit – ausgeglichen werden musste. Dies signalisierte Handlungsbedarf. Kostenmäßig ging die Überprüfung aber erst einmal nach hinten los: Die tariflichen Eingruppierungen wichen ziemlich ausgeglichen manchmal eine Gruppe nach unten oder oben ab oder blieben gleich. Trotz aller mit solchen Überprüfungen verbundenen Mühsal und Pein wird allerdings damit vermieden, dass das ansonsten entgegen allen Tarifbestimmungen weit verbreitete Lohn-dumping betrieben wird. Bei Abweichungen nach oben gab es demzufolge mehr Geld, denn der Anspruch war ja den tariflichen Kriterien entsprechend „amtlich festgestellt“. Bei Abweichungen nach unten wurde die zu hohe Vergütung nach den Gepflogenheiten im öffentlichen Dienst durch Einfrieren „abgeschmolzen“, bis die Steigerungen der unteren Tarifstufe den Einkommensstand erreicht hatten, d. h. es gab erst mal nicht weniger Geld. Erst mittel- bis langfristig konnten sich so die Veränderungen auswirken. Für die Beschäftigten bedeutete der ganze damit verbundene teils jahrelange Prozess gleichwohl erneut Infragestellungen und Verunsicherungen.

Hinzu kam, dass die Kostensteigerungen durch einen „Zielstellenplan“ aufgefangen werden sollten, der bis 2010 umzusetzen war und der mit dem heutigen Stand von 57 Stellen abschloss. In diesem Zuge wurden als Kompensation für den Ausgleich des Defizits erneut durch Fluktuation Stellen eingespart oder betrieblich abgebaut. Allerdings konnte in diesem Zusammenhang auch verhandelt werden, dass vorhandene Stellen umgeschichtet wurden und so z. B. eine bis dahin nicht vorhandene Stelle für einen bislang nicht vorhandenen EDV-Administrator eingerichtet wurde, die dringend nötig war.

Unnötig zu sagen, dass die Schere zwischen Finanzierung und Ausgaben auch weiterhin wieder aufgeht, da Tarifsteigerungen in aller Regel nicht oder nur teilweise durch Finanzierungserhöhungen aufgefangen werden. Hier wiederum sind die Beschäftigten, im Unterschied zu vielen nicht tariflich beschäftigten Kulturschaffenden, durch ihren tarifgebundenen Status im öffentlichen Dienst im Vorteil: Ihr Gehalt erhöht sich immerhin entsprechend den Tarifergebnissen. Auch wenn das wiederum irgendwann neue Finanzierungsfragen aufwirft, darf man optimistisch sein, dass Einsparungen unterhalb einer gewissen Ebene ab einem bestimmten Punkt nicht mehr schlüssig sind, ohne die gesetzlichen Grundaufgaben der Stiftung infrage zu stellen.

Soweit dürfte die Entwicklung der Personalstruktur der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten anderen Einrichtungen im Land Brandenburg, mithin in allen ostdeutschen Bundesländern, nicht unähnlich oder sogar typisch sein. Überall wurden im Optimismus der Wende meist zu große Brötchen gebacken, überall kam eine Besinnungsphase und überall wurde versucht, an den anfänglichen Dimensionen noch herumzuschneiden und zu kürzen bis Kürzen irgendwann unter allfälligem „Konsolidierungsdruck“ überhaupt zum Leitmotiv wurde. Wenn man schon zu Beginn die Beschneidung des zur Zeit der DDR vorhandenen üppigen Personalkörpers als schmerzlich empfand, warf die weitere Entwicklung, wie zu zeigen sein wird, in den konkreten Arbeitsbereichen, wo die Personalausstattung ins Verhältnis zu den Arbeitsaufgaben gesetzt werden muss, erhebliche Herausforderungen auf.

Aktuelle Personalstruktur

Wie andernorts auch war die Zeit nach der Wende eine Aufarbeitungs- und Umbauzeit. In der Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten dauert sie wegen der großen baulichen Aufgaben, die aus grundlegend veränderten Liegenschaftssituationen und den damit verbundenen konzeptionellen Neuausrichtungen hervorgehen, bis heute an. Perspektivisch wird die Stiftung über 100 Hektar Fläche mit über 80 Bauobjekten bewirtschaften. Im Endzustand des Umbaus der

Gedenkstätten zu zeithistorischen Museen wird die Stiftung an über 20 Standorten an die 10.000 m² Ausstellungsfläche betreuen. Der Aufbau zu diesem Zielzustand hin hat die letzten 20 Jahre mit intensiver Arbeit ausgefüllt. Die in dieser Zeit gegenläufige Personalentwicklung musste durch zusätzliche Personalgewinnung kompensiert werden.

Die großen Gedenkstätten sind grundsätzlich wie Museen von – im Bundesvergleich – mittlerer bis oberer Größe organisiert. Unter der Leitung gibt es eine museologische Abteilung mit allen Sammlungen (Archiv, Depot, Bibliothek, Mediathek), eine pädagogische Abteilung und einen technischen Bereich. Zudem gibt es in der Stiftung eine zentrale Geschäftsstelle mit den Verwaltungsbereichen Personal, Haushalt, Förderprojekte, EDV und Bau/Liegenschaften/Technik sowie die Stiftungsleitung mit der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Personell füllen die Einrichtungen diese Hülle, gemessen an den zu betreuenden Quantitäten, nur in einem bescheidenen Maße aus. Insbesondere fehlen Kräfte und Kapazitäten, um neben den musealen Daueraufgaben speziell für Ausstellungen in Form von Forschung, Recherchen, Exponateeinwerbung und Management operativ tätig zu sein. So haben die museologischen Abteilungen je zwei wissenschaftliche Kräfte mit zusätzlichen übergeordneten Forschungs- und Leitungsaufgaben und je vier weitere Beschäftigte für jeweils alle Sammlungsbereiche zusammen, wobei Archive und Bibliotheken öffentlich genutzt werden und sowohl Publikumsverkehr als auch vielfältige Rechercheanfragen zu betreuen sind. Bis heute ist es eine beständige Anstrengung, die aus der Zeit der DDR übernommenen Sammlungsbestände, die seitdem aufgrund neuer Handlungsfreiheiten um einen erheblichen Umfang angewachsen sind, datentechnisch zu erfassen, systematisch verfügbar zu machen, zu pflegen, zu erhalten und zu erweitern. Es gibt keine hauseigenen restauratorischen oder konservatorischen Fachkräfte. Eigene Foto- und Grafikwerkstätten aus der Zeit der DDR wurden geschlossen. Entsprechende Arbeiten werden heute gewerblich vergeben.

Für die Pflege von an die 100 Hektar Liegenschaften und rund 80 Bauobjekten verfügen die Gedenkstätte

Sachsenhausen über 8 Arbeiter, die Gedenkstätte Ravensbrück über 4 Arbeiter. Diese Handwerker übernehmen teilweise noch aus der Tradition der DDR auch Aufgaben beim Ausstellungsbau. Mit fortschreitendem technischen Stand betreuen sie heute außerdem die umfangreiche Ausstellungs- sowie die Gebäudetechnik.

In der Pädagogik werden in Sachsenhausen zwischen vierhundert- und fünfhunderttausend Besucher jährlich von einem pädagogischen Leiter und vier Pädagogen betreut, in Ravensbrück über hunderttausend Besucher von einem pädagogischen Leiter und zwei Pädagogen. An beiden Standorten wird eine Internationale Jugendbegegnungsstätte betrieben. Aufsichtskräfte wurden abgebaut und durch technische Überwachung ersetzt. Die Gedenkstätte Ravensbrück verfügt für alle Funktionen insgesamt über 17 Stellen, Sachsenhausen über 24 Stellen.

Die kleineren Gedenkorte verfügen nur über minimales Personal: Die Gedenkstätte Brandenburg/Havel hat nur eine Stelle, die Gedenkstätte Todesmarsch in Below im Wald bei Wittstock hat zwei Stellen (davon eine Arbeiterstelle), die Gedenkstätte Leistikowstraße in Potsdam hat drei Stellen.

Projekte und Zusatzkräfte

In drei wesentlichen Bereichen war die Stiftung aufgrund dieses Befundes gezwungen, ihre personellen Möglichkeiten außerhalb des Stellenplans zu erhöhen: Im musealen Bereich mussten Ausstellungen wie inhaltliche Projekte überhaupt wesentlich durch fremdes Personal erarbeitet werden. In der Pädagogik mussten Zusatzkräfte die schiereren Mengen der Besucher auffangen und im technischen Bereich mussten andere Lösungen für die Pflege der Liegenschaften gefunden werden.

Die größte Herausforderung war in den 90er Jahren die inhaltliche Neuausrichtung der Gedenkstätten und die Erarbeitung von Ausstellungen, die einen wesentlich erweiterten Wissenstand über die Zeit des NS und auch der sowjetischen Lager wiedergaben. Für große

neue Dauerausstellungen wurden Projektteams gebildet, die teils über Jahre forschten, auswerteten und Präsentationen vorbereiteten. Projektmittel gab es damals noch in größerem Umfang. Diese standen aber häufig ausgerechnet nicht für Personal zur Verfügung. So wurde in wechselnden Zusammensetzungen ein Verbund geschaffen, in dem das Stammpersonal Projektteams ergänzte, die häufig sogar von externen Kuratoren geleitet wurden. Eine wesentliche Quelle des Personals waren in den 90er Jahren ABM-Kräfte. Mit wechselnden „Hüten“, teils aus den Projektmitteln finanziert, wurden ganze Dauerausstellungen von Kuratoren und wissenschaftlichen Kräften erarbeitet, begleitet von Hilfspersonal, das ebenfalls aus Fördermaßnahmen stammte. In den Jahren um 2000 verdoppelte die Stiftung zeitweise ihr Stammpersonal auf solche Weise – bis dahin, dass im Personalreferat zeitweilig zwei „ABM für ABM“ zur Verwaltung dieses Personalstamms beschäftigt wurden. In etlichen Fällen konnten diese Kräfte, ohne die die Aufbauleistung in den 90ern unmöglich gewesen wäre, später auch ins Stammpersonal übernommen oder gut weiter vermittelt werden. Insgesamt hat die Stiftung seit ihrer Gründung vor 20 Jahren vier volle Jahrespersonalhaushalte zusätzlich aus Arbeitsfördermitteln (d. h. ohne allgemeine Projektmittel und ohne gänzlich kostenlose Programme) erwirtschaftet. Zwischenzeitlich änderten sich die Förderprogramme, wurden restriktiver und erlaubten nur noch den Einsatz von Hilfspersonal. Noch heute unterstützen uns MAE-Kräfte („1,- Euro Jobber“). Effektives Zusatzpersonal für inhaltliche Arbeit muss heute in der Regel aus Projektfinanzierungen getragen werden. Außerdem hilfreich waren über Jahrzehnte Zivildienstleistende, heute „Bufdis“, österreichische „Gedenkdienster“, Freiwillige der Aktion Sühnezeichen, des freiwilligen kulturellen Jahres, des europäischen Freiwilligendienstes, Workcamps internationaler Organisationen, zahllose Praktikanten und zwei wissenschaftliche Volontärstellen. Ungeachtet des erheblichen Overhead-Aufwandes gelang es damit, die personelle Handlungsfähigkeit der Stiftung in kritischen Aufbauzeiten substantiell zu erhöhen.

In den technischen Bereichen wurden der zuvor eigene Wachschatz sowie die Reinigung (nicht jedoch Gärtnerarbeiten) nach § 613 a BGB betriebsausge-

gliedert. Die sechsstelligen Kosten wurden damit weitgehend kosmetisch in den Sachmittelhaushalt verlagert, der damit seinerseits bei Preissteigerungen unter Druck gerät.

In der Pädagogik müssen die eigenen Kräfte auf hochwertige Angebote wie Seminare und Projekte konzentriert werden. Die Masse der Gruppenführungen, die immer noch als häufigste Form der Betreuung nachgefragt werden, werden vor allem in Sachsenhausen durch zusätzlich angeworbene meist studentische Honorarkräfte erbracht. Auch mit diesen Kräften, die naturgemäß häufig wechseln und ihrerseits einen relativ hohen Betreuungsaufwand benötigen, gelingt es nicht, den gesamten Bedarf zu decken. Speziell in Sachsenhausen ist die Stiftung daher den neuartigen Weg gegangen, die ansonsten oft als fachlich unzureichend empfundenen gewerblichen Führungen privater Anbieter aus Berlin einer verpflichtenden Lizenzierung zu unterziehen und dies an eine zertifizierte Fortbildung zu knüpfen. So wird das Sachwissen der externen Guides auf ein erträgliches Niveau gehoben und damit ein kompletter Besucherkomplex mit einem fachlich verbesserten Angebot erreicht. Zudem ist die Lizenzierung kostenpflichtig. Aus den Einnahmen können wiederum mehr eigene Hilfskräfte finanziert werden.

Mit diesen Maßnahmen konnte in der Summe weitgehend ausgeglichen werden, was aus der Grundfinanzierung – gemessen an den Aufgaben – nur unzureichend zu erbringen war. Auf der anderen Seite setzt man sich so jedoch der Wahrnehmung eines „Na also, es geht doch!“ aus, das geeignet ist, den Blick auf das tatsächliche Verhältnis von Aufgaben und Ressourcen zu verschleiern und Personalkürzungen als verkräftbar auszulegen. Der wohl auf absehbare Zeit nicht aufzuhaltende Abwärtstrend von Personalausstattungen wird neben den Phänomenen der Entqualifizierung und des Lohn-Dumpings mit Hilfslösungen (deren Organisation und Management auch wieder Ressourcen verschlingen) nicht dauerhaft zu kompensieren sein.