

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?**

Lösung oder Auflösung?

Überlegungen zum „outsourcing“ im Museum

Kurt Winkler

Man kann die Institution Museum beschreiben anhand der Objekte, die gesammelt, bewahrt und der Öffentlichkeit erschlossen werden. Man kann das Museum definieren über die Funktionen, die ihm im kulturellen Gefüge einer Gesellschaft zukommen. Und man kann es aus einer Innenperspektive als einen Handlungsraum verstehen, als komplexen und arbeitsteiligen Organismus. Die Haltung des Museums zur Welt „seiner“ Objekte – zu den Kunstwerken, dinglichen Kulturzeugnissen oder naturkundlichen Präparaten – ist seit den bürgerlichen Museumsgründungen des 19. Jahrhunderts mehr oder weniger unverändert geblieben. Auch die im gesellschaftlichen Kontext sinnstiftenden Ziele der öffentlichen Repräsentation kultureller Akteure, der Volksbildung und der Freizeitgestaltung haben sich eher in ihrer Gewichtung, denn im Grundsatz gewandelt. Hingegen unterlag die innere Organisation der Museumsarbeit in den letzten fünfundzwanzig Jahren einer erheblichen Veränderung, ja einer so dynamischen und mächtigen Verschiebung der Akzente, dass die Frage gestellt werden kann, ob die Anzeichen nicht auf einen Paradigmenwechsel der Institution Museum selbst hindeuten.

Paradigmenwechsel?

Unter dem Schlagwort, der Zauberformel oder dem Kampfbegriff „outsourcing“ sind eine Vielzahl von Tätigkeiten, die in den siebziger und achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ganz selbstverständlich zum Arbeitsspektrum eines Museums gezählt wurden, auf Personen, Institutionen und kommerzielle Agenturen verlagert worden, die sich in tatsächlicher oder scheinbarer Unabhängigkeit im Weichbild des Museums bewegen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen im Folgenden wichtige Handlungsfelder des Outsourcing benannt und hinsichtlich der damit verbundenen strategischen Entscheidungen charakterisiert werden, die mir aus der Perspektive einer Museumsleitung bedeutsam erscheinen. Vorausgeschickt sei, dass die Museen selbstverständlich eine so große Bandbreite von historischer Entwicklung und Identitäts stiftenden Leitbildern, von Themen und Aktivitäten, von Trägerschaften und Rechtsformen, von personellen und finanziellen Ressourcen aufweisen, dass sich allgemeine

Empfehlungen oder gar Urteile verbieten und Entscheidungen für oder gegen das „Nach-außen-Geben“ dieser oder jener Aufgabe immer nur aus der Abwägung konkreter Faktoren resultieren können, nicht aus ideologischen Herleitungen. Dieser Vorbehalt hindert jedoch nicht daran, Aspekte des Phänomens zu beschreiben und einige (selbst)kritische Anmerkungen daran zu knüpfen.

Zunächst sei ein subjektiver Rückblick gestattet: Als ich 1984 frisch von der Universität kommend als wissenschaftlicher Volontär am Berlin Museum, dem damaligen Westberliner Stadtmuseum, eintrat, lernte ich die Arbeitsweise und Organisationsform einer nachgeordneten Einrichtung der öffentlichen Kulturverwaltung mit ausfinanziertem Stellenplan, kameralistischer Haushaltsführung und einer Hierarchie festangestellter Mitarbeiter kennen, die vom Direktor, seiner Sekretärin, der Verwaltungsleiterin, den Sammlungskuratoren bis hin zum Hausmeister, den Aufsichtskräften und den Putzfrauen reichte. Es schien selbstverständlich, dass der Museumsbetrieb weitgehend durch Mitarbeiter des Museums gewährleistet wurde. Leistungen wurden „von außen“ zugekauft, sofern sie gewissermaßen museumsfremde Gewerke darstellten, etwa bei Druckaufträgen für Werbematerialien oder Kataloge. Als Tabubruch erschien es, als eines Tages nach der Verabschiedung einer Aufsichtskraft in den Altersruhestand die Stelle nicht wieder besetzt, sondern in mehrere Teilzeitjobs aufgespalten und an studentische Hilfskräfte vergeben wurde.

Heute arbeite ich im zeitlich befristeten und außertariflich abgegoltenen Vertrag als Geschäftsführer einer gemeinnützigen GmbH, der Haus der Brandenburgisch-Preußischen Geschichte gGmbH. Das Kernteam unseres Hauses besteht aus einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen, zumeist mehrjährigen, aber fast durchgehend befristeten Vertragsverhältnissen. Zur Weihnachtsfeier, zu der ich jene Personen einlade, die im zu Ende gehenden Jahr den komplexen Betrieb unseres Hauses abgesichert und seine Projekte unmittelbar realisiert haben, schicke ich jedoch Einladungsbriefe an etwa siebzig potenzielle Gäste. Das Museum, wie ich der Einfachheit halber auch unser Ausstellungshaus und Bildungsforum be-

zeichnen will, ist „sockelfinanziert“, d. h. die Kosten für die Miete und Unterhaltung der durch uns genutzten Immobilie, für das Kernpersonal und für einen unabhängigen Sockel des laufenden Betriebes werden von der öffentlichen Hand im Wege der institutionellen Förderung aufgebracht. Alle „Projekte“ – Ausstellungen, Tagungen, Publikationen, Bildungsprogramme usw. – sind daher zu mindestens zwei Dritteln ihres Budgets abhängig von eingeworbenen Drittmitteln und von den Erlösen aus Eintrittsgeldern, Vermietungen und dem Museumsshop. Mit einer jährlichen Steigerung der Besucherzahlen um mehr als 10 %, mit einer Steigerung des Umsatzes um zwei Drittel in den letzten vier Jahren und mit einem Drittmittelanteil von über 30 % an der Gesamtfinanzierung weist das Haus der Brandenburgisch-Preußischen Geschichte im ranking musealer Einrichtungen glänzende ökonomische Kennziffern auf. Dies sei erwähnt, damit die folgenden Einschätzungen nicht als Abwehrhaltung gegen eine ökonomische Betrachtung der Museumsarbeit missverstanden werden.

Ökonomisierung der Kultur?

„Outsourcing bzw. Auslagerung bezeichnet in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen. Es ist eine spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung, wobei Verträge die Dauer und den Gegenstand der Leistung fixieren.“¹ So lautet die Definition des Outsourcing bei wikipedia. Das Ziel ist stets das gleiche: Es geht um Kostenersparnis und um den möglichst effektiven Einsatz von Ressourcen in Bereichen, in denen der Zukauf spezialisierter Leistungen von außen günstiger ist, als das Vorhalten der entsprechenden Strukturen im eigenen Betrieb. Wurde die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an Dritte seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts zunächst im produzierenden Gewerbe, etwa in der Textil- und Autoindustrie üblich, so stellt sie heute ein eingeführtes Instrument in allen Bereichen der Ökonomie einschließlich des Dienstleistungsbereichs dar. Auch Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wurden seither zunehmend daraufhin überprüft, ob die mit dem Outsourcing verbundenen Optimierungsprozesse übertragbar sind.

Die Anwendung solcher betriebswirtschaftlicher Kategorien und Handlungsmaximen auf den Bereich der öffentlichen Kultureinrichtungen steht im Zusammenhang mit einer allgemeinen Umorientierung staatlichen Handelns, die sich in der Ablösung kameralistischer Systematik durch betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle ausdrückt. So naheliegend unter dem Gesichtspunkt eines verantwortlichen Umgangs mit Steuergeldern diese Betrachtungsweise auch erscheint, so ist doch daran zu erinnern, welches gesellschaftliche Leitbild durch die inzwischen selbstverständlich erscheinende Ökonomisierung von Kultur abgelöst worden ist. Im Kontext der westdeutschen Bildungsreformen der 70er Jahre hatte sich auch das Museum in Abgrenzung gegen einen als reaktionär empfundenen Begriff von Hochkultur neu erfunden und, einem bekannten Buchtitel folgend, als „Lernort“ statt als „Musentempel“ konstituiert.² Im Sinn der „kritischen Theorie“ und der 68er-Bewegung wohnte dieser Neudefinition des Museums häufig ein antikapitalistischer, gegen die „Kulturindustrie“ gerichteter Grundzug inne. Mehr als eine Generation westdeutscher Museumsmitarbeiter fühlte sich dem Ziel verbunden, die Bildungseinrichtung Museum auf gesellschaftliche Emanzipation und Partizipation hin auszurichten. Der dominanten Ökonomisierung kultureller Aktivitäten stand man mit äußerster Skepsis gegenüber; sie wurde als Übergriff der neoliberalen Wirtschaftsdoktrin der Thatcher- und Reagan-Ära empfunden. Unter den ganz anderen Vorzeichen der friedlichen Revolution und der auf sie folgenden Wiedervereinigung Deutschlands vollzogen die Museen der untergegangenen DDR seit 1990 den Strukturwandel in der Kulturarbeit hin zu stärker betriebswirtschaftlichen Modellen nach, der in Verbindung mit Evaluationen, mit Stellenabbau und mit dem Ersatz ideologischer durch ökonomischer Macht geradezu als Kulturschock empfunden wurde. So kommt es, dass bis heute viele ältere Museumsleute, deren berufliche Sozialisation in Ost oder West vor 1990 lag, es als Zumutung empfinden, die eigene Arbeit auch unter dem Gesichtspunkt einer ökonomischen Rationalität zu betrachten, und sich – dies sei kritisch angemerkt – in ironischer Distanz zu und in moralischer Überlegenheit über wirtschaftliche Rücksichten bequem eingerichtet haben.

Neue Komplexität

Welches sind nun in der Museumspraxis die Felder des Outsourcing? Mein Eindruck ist, dass in der Auslagerung der Museumsaufgaben und der dementsprechenden Ausweitung der Fremdvergaben in den vergangenen drei Jahrzehnten eine Tendenz von einfachen hin zu komplexen Tätigkeiten ablesbar ist. Ersetzten zunächst Reinigungsfirmen die angestellten Putzfrauen und Wachdienste die Aufsichten so werden inzwischen in vielen Museen Restaurierungsaufgaben an freiberufliche Restauratoren, Presse- und Marketingkampagnen sowie Unterstützung beim fundraising an externe Agenturen, wissenschaftliche Aufgaben an freie Kuratoren vergeben. Die im Museum verbleibenden Mitarbeiter konzentrieren sich im gleichen Maße auf Steuerungsaufgaben, vor allem im Bereich von Aufgabenplanung, Auftragsvergaben und Controlling. Hierbei tauchen aber auch typische Probleme des Outsourcing auf: Kommunikation und Akzeptanz zwischen „oben“ und „unten“, „innen“ und „außen“. Leitungsentscheidungen erscheinen aus der Perspektive der Mitarbeiter als kulturferner Ökonomismus, angestellte Wissenschaftler empfinden sich herabgewürdigt zu Zuarbeitern externer Kuratoren, diese blicken mit Neid auf die scheinbare wirtschaftliche Sicherheit des Angestelltenstatus. Als weiterer Problemkreis zeigt sich, dass die Effizienz von Outsourcing ganz wesentlich von der Betriebsgröße abhängt. Denn erst ab einem bestimmten Umfang an Aufgaben und Mitteleinsatz macht es Sinn, die Steuerungsfunktionen im Haus von der Ausführung außer Haus zu trennen. Gerade Museen mittlerer Größe sind oft besser beraten, ihren Acker mit engagierten „all-roundern“ im eigenen Team zu bestellen. Andererseits bleibt gerade kleinen Einrichtungen, die beispielsweise aus einem Leiter und zwei oder drei Teilzeitkräften bestehen, gar keine andere Wahl, als sich Dienstleistungen dazuzukaufen, wenn es gelingt, ein Sonderprojekt mit den hierfür notwendigen Mitteln zu versehen. Vor allem aber beklagen Museen, dass sie in ihren meist kommunalen oder kreislichen Trägerverwaltungen auf wenig Verständnis für die genannten komplexen Zusammenhänge rechnen dürfen und dass effizienzgesteuerte Vorgaben immer neuer Verwaltungsreformen in unangemessener Weise „von oben“ auf den komplexen Organismus Museum übertragen werden.

Ein weiteres Faktum kommt hinzu: Der Aufgabenbereich des Museums hat sich seit der mit dem Internet verbundenen digitalen Revolution ganz wesentlich erweitert. Stichworte müssen genügen, um die Konsequenzen dieses Paradigmenwechsels wenigstens anzudeuten: Digitalisierung der Bestandsdokumentation, Kommunikation und Marketing im Netz und in den „new social media“, Einführung digitaler Vermittlungsmedien in der Ausstellung, Internetausstellungen, philosophischer Status des Originals in der digitalen Welt, Verlust kultureller Ordnungssysteme in der unüberschaubaren Flut globaler und omnipräsenter Kommunikation. Die Museen stehen hier vor gewaltigen Aufgaben und tiefgreifenden Veränderungen, die nur durch Vernetzung und Kooperation, durch externe Expertise und bezahlte Dienstleistungen angegangen werden können. Bereits heute kommt eine Ausstellung, die auf dem Markt der kulturellen Kommunikation konkurrenzfähig sein soll, kaum mehr ohne eigene Website, ohne Repräsentation bei Facebook oder Youtube aus. In diesem Bereich erscheint Outsourcing als technologisch erzwungener, alternativloser Weg, jedenfalls für die große Mehrheit der Museen, die nicht über eigene IT-Abteilungen und Marketingbereiche verfügen.

So vielfältig wie die Tätigkeitsbereiche, die ausgelagert werden, sind auch die jeweiligen Funktionspartner des Museums. Es ist eine terminologische Frage, ob ehrenamtliche Mitarbeit, Freiwilligendienste oder studentische Praktika, ob Arbeitsbeschaffungsprogramme und geförderte Qualifikationsmaßnahmen als Outsourcing bezeichnet werden sollten. Faktisch überträgt das Museum auch in diesem Bereich eigene Aufgaben auf Personen außerhalb des engeren Kreises seiner entlohnten Beschäftigten, womit keine Wertung ausgesprochen ist, da, etwa bei Ehrenamtlern, das Museum sich auch auf diese Weise Formen demokratischer Teilhabe und sozialer Integration öffnen kann. Outsourcing-Partner im engeren Sinn sind Freiberufler und Firmen, die spezielle Dienstleistungen offerieren, die in der Museumspraxis nachgefragt werden. Als problematisch sind hierbei vor allem die prekären Arbeitsbedingungen (schein)selbständiger Geisteswissenschaftler anzusehen, deren Berufsbiografie aus einer Kette von Praktika, Werk- und Zeitverträgen besteht und die oftmals trotz hervorragender Qualifikation keine

Chance auf adäquate Bezahlung, auf soziale Sicherheit und beruflichen Status haben. Hier nähern sich viele Museen Arbeitsformen, wie sie etwa im Bereich der Medien seit langem üblich sind. Dem entspricht eine Organisation der musealen Aufgaben nach Projekten, die der Verlagerung der institutionellen Finanzierung hin zu Förderstrukturen geschuldet ist. So stimmig dieses System trotz der genannten sozialen Schieflage unter Effizienzgesichtspunkten sein mag, so sehr führt es doch zu einer unterschweligen Verschiebung in den Arbeitsprioritäten und im Selbstverständnis des Museums selbst, das sich von einer gewissermaßen wertkonservativen weil bewahrenden Institution in eine Maschinerie zur Akquise und sofortigen Verausgabung von Fördermitteln zu verwandeln droht. Angesichts der Kurzatmigkeit und Krisenanfälligkeit dieses Systems wird inzwischen immer drängender die Frage gestellt, wie dem Kulturbetrieb mehr Nachhaltigkeit verliehen werden kann. Es ist möglich, dass das Konzept nachhaltigen Wirtschaftens in den kommenden Jahren in ähnlicher Weise zum Leitthema der Kulturarbeit werden wird, wie dies in den 70er Jahren die Bildungsreform und in den 80er Jahren die Ökonomie gewesen ist.

Zukunftsszenarien

In welche Richtung wird sich das Museum entwickeln? Wird sich die Tendenz zu immer differenzierter Arbeitsteilung, zur Entstehung neuer Funktionsfelder und zur Auslagerung immer weiterer Museumsaufgaben fortsetzen? Oder wird sie in ähnlicher Weise als Irrweg erscheinen, wie angesichts der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa der neoliberale Rückzug des Staates aus seiner volkswirtschaftlichen Verantwortung als historische Fehlentwicklung eingeschätzt wird? Besteht verantwortliche Leitung eines Museums auch künftig im Spagat zwischen Wissenschaft, öffentlicher Sinnstiftung und wirtschaftlichem Handeln oder sollte nach der Parole „let managers manage“ das Museum als toolbox, als Baukasten freier Dienstleistungen organisiert werden, dessen Teile je nach Bedarf und Finanzierung aktiviert und kombiniert werden? Vermutlich wäre es, um mit einem Gedankenexperiment zu schließen, heute schon möglich, ausnahmslos alle klassischen Aufgaben des Museums zu „outsourcen“:

das Sammeln an Auktionshäuser, das Bewahren an Sicherheitsdienste, das Dokumentieren und Erschließen an google, das Ausstellen an Marketing- und Eventagenturen. Übrig bliebe ein professionelles Management, das im Auftrag der öffentlichen Hand die notwendigen Arbeitsschritte organisiert und das Produkt Museum auf dem Bildungs- und Freizeitmarkt platziert. Eine Schreckensvision? Was dieses Szenario provokant und schwer erträglich erscheinen lässt, ist nicht, dass es unrealistisch oder ineffektiv erschiene, sondern dass es zum fundamentalen Selbstverständnis der Museen gehört, im Dienst der Allgemeinheit zu stehen und Kulturarbeit als primär demokratischen und erst in zweiter Linie wirtschaftlichen Prozess zu organisieren, da letztlich öffentliche Gelder im kulturpolitischen Auftrag verausgabt werden, anstatt Profite zu erzielen. Wird dieses Paradigma akzeptiert, so leiten sich daraus letztlich auch die Grenzen eines verantwortbaren Outsourcing ab. Sie liegen da, wo Handlungsmaximen wirtschaftlicher Effizienz die Verpflichtung der Institution Museum auf wissenschaftliche Kritik und demokratische Teilhabe auszuhöhlen drohen.

1 <http://de.wikipedia.org/wiki/Outsourcing> Abfrage 7.5.2013.

2 Ellen Spickernagel und Brigitte Walbe (Hg.), Lernort contra Musentempel, Gießen 1976.