

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

Vortrag von Hans Lochmann: *Leiter der Geschäftsstelle des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen in Hannover*

Das Museum, ein komplexer Kulturbetrieb

Das "Museum" als Kulturinstitution entpuppt sich bei näherem Hinsehen als schillernder Begriff. Sowohl moderne Architektur, als auch ehrwürdige Kunsttempel, oder Naturkundliche oder Naturwissenschaftliche Sammlungen, als auch Heimatmuseen fallen unter diesen Begriff. Sie wecken Assoziationen von Musentempeln und Bildungsstätten, von Glanz und von Staub.

Im Gegensatz zu Archiven und Bibliotheken gibt es für Museen weder gesetzliche Regelungen noch Vorschriften die ihre Betriebsform und Arbeitsweisen regeln bzw. definieren. Museum wird u.a. definiert als "eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken greifbare Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt" 1). Museen sind in Deutschland im Durchschnitt zu 80 % ihres Etats öffentlich geförderte Einrichtungen, bei einem deutlichen Trend zum Rückzug kommunaler Gebietskörperschaften aus den Grundlasten der Trägerschaft. Weniger als 50 % sind hauptamtlich geleitet. 2001 verzeichneten knapp 5000 Museen in Deutschland 101 Mio. Besuche 2).

Aspekte des Ehrenamtes im Museum

Museen sind in der Regel aus bürgerschaftlichen Initiativen entstanden. Eine große Zahl von Museen wird rein ehrenamtlich von Vereinen geführt. Das klassische Ehrenamt ist charakteristisch für die große Zahl kleiner von Heimatvereinen betriebener Museen im ländlichen Raum und in kleineren Kommunen 3).

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

In hauptamtlich geführten Museen bestehen zusätzliche Fördervereine im Sinne eines dem Museum und seiner Arbeit nahe stehenden Vereins, dessen Mitglieder vergünstigten Eintritt erhalten, regelmäßig über die Aktivitäten des Museums informiert werden oder an Studienfahrten teilnehmen. Förderkreise können auf der anderen Seite auch als "Geldbeschaffer" initiiert worden sein. Ein exklusiver Kreis von Förderern unterstützt die Museumsarbeit durch Aufbringen von Spenden für Ankäufe u. Ä.. (bis hin zur Finanzierung von Personal).

Ein neuerer Typus der Freundeskreise wurde in den letzten Jahren an vielen Museen zur Rekrutierung freiwilliger Helfer begründet. Die hier von vorneherein intendierte Aufgabe der aktiven personellen Unterstützung ist am ehesten mit den angloamerikanischen Volunteer-Programmen zu vergleichen. Als prominentere Beispiele seien zu nennen: Deutsches Museum München, Reiss-Engelhorn-Museum Mannheim, Stadtmuseum Hildesheim oder die auf der Tagung vorgestellte Staatsgalerie Stuttgart.

Personalentwicklung in den Museen

Je nach Größenordnung benötigen Museen neben der Leitungsebene einen Personalstamm von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen (Forschung, Besucherbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit), RestauratorInnen / PräparatorInnen, Sicherheits- und technisches Personal, Aufsichtskräfte, Verwaltungs- und Bürokräfte, Reinigungskräfte sowie weitere Spezialisten, je nach Größe. Die personelle Ausstattung der Museen war nie "üppig". Und sie ist rückläufig im Zuge von Sparmaßnahmen der öffentlichen Haushalte. Dauerhafte Planstellen sind in einigen Bereichen nie erreicht worden. Als Beispiel sei die Besucherbetreuung / Museumspädagogik zu nennen, die erst im Zuge der Bildungsdiskussion seit Anfang der 1970er-Jahre in den Museen Einzug hielt.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

Aber auch im so genannten "Mittelbau" herrscht in der Mehrzahl Mangel, fehlen Planstellen, etwa im Bereich der Bestandserfassung und Dokumentation oder im technischen Bereich.

Zauberwort "Outsourcing"

Mit Beginn der Einfrierung und Reduzierung öffentlicher Haushaltsausgaben wurde nach Möglichkeiten des "Outsourcing" gesucht. Insbesondere die laufenden Kosten für Personal gerieten in das Visier der Haushaltskonsolidierer. Als erstes waren es die Bereiche des Reinigungs- und des Sicherheits- sowie des Aufsichtspersonals, für die die Vergabe an Fremdfirmen in Betracht gezogen wurde. Inzwischen werden zunehmend Dienstleistungen im Ausstellungsgeschäft, wie Gestaltung, Ausstellungsbau, aber auch wissenschaftliche Recherche oder Konzepterstellung, an freie Firmen vergeben. Vorteile dieser Verlagerung sind v.a. die Möglichkeit, Personaletats zu entlasten und Leistungen zum "Festpreis einzukaufen".

Grauzone: Volontäre, Praktikanten, ABM etc.

Weitere "Entlastungsmöglichkeiten" der Personaletats boten lange Zeit ABM-Kräfte und Kräfte anderer Maßnahmen der Arbeitsverwaltung. In den westlichen Bundesländern sind diese Möglichkeiten für Museen so gut wie zum Erliegen gekommen. In Mitteldeutschland halten sich eine große Zahl von Museen gegenwärtig nur mit ABM über Wasser. Ein dauerhafter Betrieb ist so nicht zu gewährleisten.

Seit längerem ist eine auffällige Vermehrung der Volontärstellen an Museen zu beobachten (so in Baden-Württemberg in den 1990er-Jahren eine Verdoppelung auf über 70 Stellen). Volontäre sind in diesem Fall Hochschulabsolventen, die für zwei Jahre an Museen arbeiten, um dort Berufspraxis zu erwerben. Ein Volontariat wird in der Regel vergütet (in Anlehnung an Anwärterbezüge im höheren Dienst, bzw. 1/2

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

BATIla). Volontäre werden meist wie vollwertige wissenschaftliche MitarbeiterInnen eingesetzt 4).

Schließlich gibt es noch eine nicht geringe Zahl von PraktikantInnen, die vor, während oder nach dem Studium an der Institution Museum Praxiserfahrung sammeln wollen. Diese werden in der Regel nicht vergütet. An InteressentInnen mangelt es nicht, wie Astrid Herbold in einem Zeitungsartikel unter dem Titel "Im Land der unbezahlten Tätigkeiten" berichtet. Dort heißt es vielsagend: "Der Deutsche Kulturbetrieb ruht auf den Schultern von Praktikanten - stresserprobt und humorvoll geht es in die Ausbeutung" 5).

Zauberwort "Ehrenamt"

Eine neue Form des Ehrenamtes begann in vielen Fällen mit zusätzlichen Dienstleistungsaufgaben, die im Stellenplan nicht abgebildet werden konnten. Insbesondere im Besucherservice, in Museumsshops oder bei Sonderveranstaltungen fanden sich Einsatzbereiche für freiwillige Kräfte. Eines der frühesten Beispiele sind die "Bibliotheken", die seit 1982 in der Herzog August-Bibliothek in Wolfenbüttel Besucher durch das renommierte Haus führen 6). Die Mehrzahl der seit Ende der 1980er-Jahre entstandenen Museumsläden wird - sofern nicht von externen Firmen betrieben - von ehrenamtlichem Personal betreut. Nur so sind dort in der Regel überhaupt Einnahmen zu erzielen, die dem Museum zufließen.

Ehrenamtliche als Überlebensretter?

Besucherbetreuung, Eventprogramme, Kindergeburtstage, Shops: Eine Verbesserung des Besucherservices war vielfach ohne freiwillige Helfer kaum zu verwirklichen (wie schon die den anderen Beiträgen vorgestellten Beispiele illustrierten). In der Mehrzahl sind diese Aufgaben so attraktiv, dass für sie relativ unproblematisch Frei-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

willige rekrutiert werden können. Es werden Möglichkeiten geboten, an einer gesellschaftlich anerkannten Institution mit zu arbeiten. Verantwortung und zum Teil Raum für sowohl kommunikatives als auch kreatives Tun machen die Tätigkeiten an Museen attraktiv. Es sind vorrangig kommunikative und soziale Bereiche der Museumsarbeit, die für den Einsatz freiwilliger MitarbeiterInnen in Frage kommen. Diese eher zusätzlichen Aufgaben helfen den Museen, im harten Konkurrenzkampf mit anderen Kultureinrichtungen zu bestehen und attraktiv zu bleiben.

Einige wenige Fälle sind bekannt, in denen nur durch Einsatz Ehrenamtlicher der Museumsbetrieb aufrecht gehalten werden konnte. Ehrenamtliche sprangen in Krisensituationen ein und sicherten (z.T. zumindest vorübergehend) den Fortbestand des Museums. Als Beispiele seien zu nennen:

- Im Jahr 1997 der Einsatz Freiwilliger im Besucherservice des Stadtmuseums Knochenhauer-Amtshaus in Hildesheim 7);
- Der Verein zur Erhaltung und Förderung des Küstenmuseums übernimmt im August 1998 vorübergehend die Trägerschaft, nachdem er zuvor bereits in den Kassen- und Aufsichtsdienst des Küsten-Museums in Wilhelmshaven eingesprungen war;
- In Braunschweig soll die von der Stadt beabsichtigte Schließung der besucherstärksten Abteilung des Städtischen Museums, der Stadtgeschichtlichen Abteilung im Altstadtrathaus, wahrscheinlich durch ehrenamtliche Kräfte für Kassen- und Aufsichtsdienst verhindert werden.

Museen sind weiterhin als bunter Flecken im Kulturteppich gewünscht, dürfen aber möglichst keinen Personaletat belasten.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

Kontinuität wahren

Aus fachlicher Sicht ist unbedingt vor der Gefahr eines "Deichbruches" zu warnen. Alle Erfahrungen zeigen: laufende Kernaufgaben müssen von festen MitarbeiterInnen aufrecht erhalten werden 8). Die konzeptionelle Planung und Entwicklung (z.B. Sammlungs-, Ankaufs- oder Ausstellungspolitik) müssen langfristig durch den Einsatz von dauerhaft im Museum beschäftigten Fachkräften gewährleistet sein. Eine fachliche Qualifikation für die Museumsarbeit ist unerlässlich. Hierzu gehört eine akademische Ausbildung des festen Personals möglichst in museumsrelevanten Fächern und die laufende berufliche Weiterbildung.

Innerhalb der unterschiedlichen Museumsgattungen gibt es außerdem verschiedene Auffassungen über die erforderliche Qualifikation von MitarbeiterInnen der Führungsdienste. Zu einem nicht unerheblichen Teil werden Honorarkräfte für Führungsdienste eingesetzt. In den Kunstmuseen wird in der Mehrzahl ein ehrenamtlicher Führungsdienst abgelehnt. Neben wissenschaftlichen MitarbeiterInnen kommen eher Honorarkräfte oder studentische Hilfskräfte zum Einsatz. Hingegen in kulturgeschichtlichen oder technischen Museen sind ehrenamtliche MuseumsführerInnen nicht selten anzutreffen. Technische Museen z.B. greifen zudem oftmals auf ehemalige Arbeiter oder Angestellte eines Fachgewerkes zurück, die mit ihrem beruflichen Fachwissen Arbeitsprozesse erläutern oder demonstrieren 9).

Konfliktbereiche Haupt- und Ehrenamt

Das Nebeneinander von Gehaltsempfängern, Honorarkräften und Unbezahlten stellt besondere Anforderungen an die Personalführung. Planungs- und Konzeptionsaufgaben müssen in professioneller Hand bleiben. Leistungsbereiche, Aufgabenprofile und Arbeitszeiten müssen sorgfältig geplant und abgesprochen werden. Besondere Problembereiche der Mitarbeiterführung tun sich auf an den Schnittstellen zwischen

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen in den selben oder dicht benachbarten Aufgabenbereichen 10), z.B. wenn die ehrenamtlichen Vorführhandwerker vom Wochenende eine unaufgeräumte Werkstatt hinterlassen haben 11). Andererseits kann eine hohe Identifikation mit dem Museum eintreten, die zu einem über den Verantwortungsbereich hinausgehendem Engagement führt (z.B. das selbsttätige Auswechseln kaputter Glühbirnen 12). Der Motivation freiwilliger MitarbeiterInnen ist besonderes Augenmerk zu schenken.

Unterschätzt werden vielfach die Motive freiwilligen Engagements. So ergab eine Untersuchung des Volunteer Center 1984 in Großbritannien, dass nach Eigenangaben (in der Reihenfolge der Nennungen) an erster Stelle das Interesse am Subjekt (Kunst, Geschichte etc.)(64%) steht, gefolgt vom Beitrag für die Gemeinschaft (44%), Museumserfahrung zu erlangen (34%), Zeit auszufüllen (30%), Leute zu treffen (30%), Fähigkeiten einzubringen (24%). Keine oder nur eine geringe Rolle spielt der Gedanke, das Museum zu unterstützen 13).

Das Personalmanagement von "gemischten" Teams erfordert besondere Aufmerksamkeit und Kommunikationsfähigkeit bei den Hauptamtlichen. Freiwillige MitarbeiterInnen müssen geschult und betreut werden. Auch hierzu ist eine Qualifizierung der Hauptamtlichen notwendig. Letztendlich - so paradox das klingen mag - sichert eine Zahl von Freiwilligen wiederum Stellen für deren kontinuierliche Betreuung (s. Beispiele Mannheim, Stuttgart oder Deutsches Museum München).

Fazit

Ohne Ehrenamt wären Museen nicht entstanden. Ohne ergänzende ehrenamtliche Tätigkeiten können Museen nicht überleben. Der Einsatz freiwilliger HelferInnen in Museen bedarf sensibler Planung, Schulung und hauptamtlicher Betreuung. Museen bieten eine breite Palette attraktiver Tätigkeiten. Haupteinsatzbereiche sind kommu-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

nikative und soziale Aufgaben. Eine Tradition freiwilligen Engagements in größeren Museen gibt es in Deutschland bisher nur in Einzelfällen. Sie muss sich entwickeln, um beiderseits Akzeptanz zu erreichen und Misstrauen abzubauen. Das Ehrenamt kann letztendlich professionelle kontinuierliche Museumsarbeit nicht ersetzen, sie aber sinnvoll ergänzen und die Dienstleistungspalette der Museen erweitern. In diesem Sinn helfen sie den Museen zu überleben. Ohne eine ausreichende Grundfinanzierung wird aber auch ein solches Modell nicht lange Bestand haben.

Hans Lochmann

Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V.

Fössestraße 99

30453 Hannover

Anmerkungen

- 1) ICOM-Verhaltenscodex für Museen (2003). Anhang, Art. 2 Definitionen, Satz 1. Nach der vorläufigen deutschen Übersetzung der auf der 20. ICOM-Generalversammlung in Barcelona ergänzten Fassung, Stand: 22. Januar 2003
- 2) Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumskunde (2002): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001, =Materialien aus dem IfM, Heft 55, Berlin 2002. 4.823 Museen meldeten 102.965.544 Besuche für das Jahr 2001
- 3) Hans Lochmann (2000): Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements als politisch praktische Aufgabe. Stellungnahme für den Deutschen Museumsbund. In: Karl Ermer (Hg.): Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft. Wolfenbütteler Akademie-Texte Band 1, Wolfenbüttel 2000, S. 101 – 106 und: ders. (2003): Ehrenamtliche Arbeit an Museen. In: B. Wagner, K. Witt (Hg.): Engagiert für Kultur, Bonn 2003, S. 35 – 37
- 4) Hans Lochmann (1998): Das Volontariat im Museum: Zwischen Einstiegschance und Ausbeutung. Museumsblatt, Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Ehrenamt im Museum. (Über)Lebensretter oder Jobkiller?

Württembergs, H. 25, Dez. 1998, S. 13-16. Siehe auch: Leserbrief von Jörn Borchert in der FRANKFURTER RUNDSCHAU v. 16.1.2003)

- 5) Astrid Herbold (2003) "Im Land der unbezahlten Tätigkeiten", FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 9.1.2003
- 6) Helwig Schmidt-Glintzer (2000). Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel. In: Karl Ermert (Hg.): Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft. Wolfenbütteler Akademie-Texte Band 1, Wolfenbüttel 2000, S. 64 – 70
- 7) Margrid Schiewek-Giesel (2000) "Die Sache ist unser Engagement wert" Ehrenamtlicher Museumsdienst im Roemer- und Pelizaeus-Museum. In: Mitt.Bl.Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V., Nr. 55, Februar 1998, S. 81-84; Die Ersparnis in fünf Jahren betrug 215.000 EURO!, diess. in: B. Wagner, K. Witt (Hg.): Engagiert für Kultur, Bonn 2003, S. 53
- 8) Gernot Krankenhagen (2003) Ehrenamtliche Mitarbeit am Museum der Arbeit Hamburg. In: : B. Wagner, K. Witt (Hg.): Engagiert für Kultur, Bonn 2003, S. 58
- 9) Z.B. das Deutsche Museum in München, S. Wolf P. Fehlhammer (1998) Das Deutsche Museum ein Mängelwesen. Vier Beispiele für Überlebensstrategien. In: ICOM-Deutschland (Hg.) Museen unter Rentabilitätsdruck, München 1998, S. 183-193
- 10) Astrid Matter (2002) Ehrenamt / Freiwillige Arbeit im Museum – Ressource und Last. Abschlussarbeit Nachdiplomstudiengang Museologie an der Uni Basel, Freiburg i. Breisgau 2002 (unveröffentl. Manuskript) und G. Krankenhagen 2003, s. Anm. 7
- 11) A. Matter (2002), S. 48
- 12) M. Schiewek-Giesel (1998), S. 84
- 13) Zitiert nach: A. Matter (2002), S. 21