



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?**

Fachpersonal gesucht

Brandenburgische Museen im Spiegel der bundesweiten Erhebung von 2011/12

Susanne Köstering

Der Humus einer fruchtbaren Entwicklung eines Museums sind die Menschen, die darin arbeiten. Ohne gut auf ihre Aufgabe vorbereitete und engagierte Museumsleiter/innen und -mitarbeiter/innen, auch freiwillig engagierte und freie, geht es nicht. Wenn man aber die Museen in Brandenburg betrachtet, so stellt sich ein Gefühl des Mangels an dieser zentralen Energiequelle ein. Lange schon hatte man den Eindruck, die brandenburgischen Museen seien eher dürrig mit Personal ausgestattet. Die Enquete des brandenburgischen Museumsverbandes aus dem Jahr 2003 hatte den drastischen Personalabbau der 1990er Jahre noch einmal vor Augen geführt.¹ Sie ergab das Bild, dass viele Museen hierzulande nur von einem/einer Museumsleiter/in zusammen mit Aufsichtspersonal betreut werden. Stimmt dieser Eindruck? Und wenn ja, unterscheidet sich Brandenburg darin von anderen Bundesländern? Die bundesweite Umfrage der regionalen Museumsorganisationen in Deutschland kam da wie gerufen. Endlich konnten wir diese aus unserer alltäglichen Erfahrung abgeleitete Einschätzung mit Zahlen untersetzen bzw. hinterfragen und modifizieren.

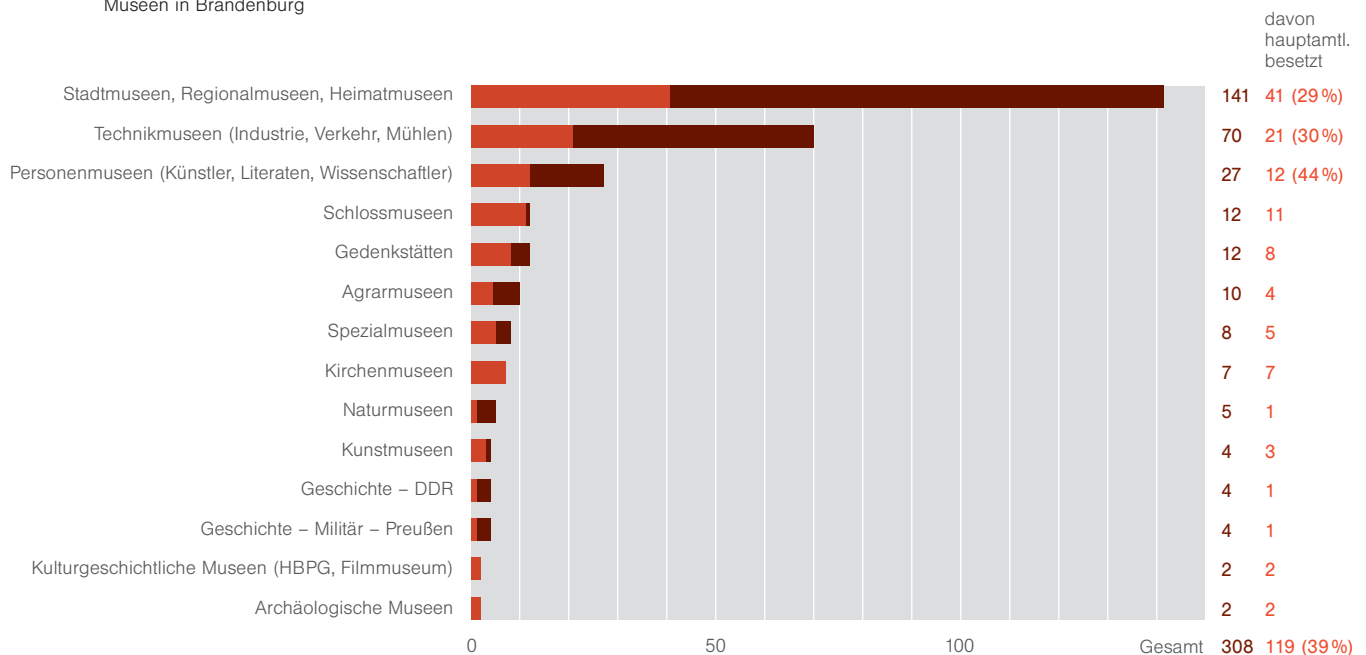
Grundlage für die folgenden Aussagen ist die länderspezifische Auswertung der bundesweit angelegten Umfrage zur Personalsituation in Museen. Die ausführliche Fassung der Gesamtauswertung finden Sie unter www.museen-brandenburg.de. Günter Bernhardt stellt das Gesamtergebnis in diesem Heft zusammengefasst dar.

Koordinaten

Da sich die bundesweite Umfrage zur Personalsituation in den Museen ausschließlich auf die hauptamtlich besetzten Museen erstreckte, hier vorab ein Wort zur Anzahl der Museen im Land Brandenburg und zur Frage der Haupt- und Ehrenamtlichkeit.

Seit 1990 hat sich die Zahl der Museen im Land Brandenburg mehr als verdreifacht. Über 300 Museen hat das Land nun. Manchmal wird deshalb die Frage gestellt, ob wir zu viele Museen haben. Man muss aber bedenken: Im Vergleich zu anderen Bundesländern kommen in Brandenburg zwar mehr Museen auf 1000

Museen in Brandenburg



Einwohner, aber weniger auf 1000 qkm Fläche. Hier finden wir im Schnitt ein Museum auf 8.300 Einwohner (Hessen: 17.500 Einwohner, Niedersachsen: 12.000 Einwohner) und auf 100 km² (Hessen: 60 km², Westfalen-Lippe: 30 km²). In diesen Zahlen macht sich bemerkbar, dass weite Teile des Landes dünn besiedelt sind und die ganz großen Städte fehlen. Sie verdeutlichen aber auch die große Bedeutung von Museen als kulturelle Basislager in der Fläche.

Oftmals verbirgt sich hinter jener Frage die Annahme, bei den Neugründungen handele es sich ausschließlich um Heimatmuseen ähnlichen Profils, von denen nicht jedes zwingend notwendig wäre. Das aber ist nicht richtig. Viele der in den letzten beiden Jahrzehnten neu gegründeten Museen zeichnen sich durch spezielle Themenstellungen aus, die aus der brandenburgischen Landesgeschichte nicht wegzudenken sind: beispielsweise das Wettermuseum in Lindenberg, das Museum der Malerkolonie Ferch, das Museum Alte Landpfarrstelle Blüthen, das Museum Messingwerk Finow, das DDR-Geschichtsmuseum Perleberg oder das Museum des ehemaligen Militärkomplexes Kummersdorf, um nur einige zu nennen. Nun kann man durchaus fragen, ob es sinnvoller wäre, solche speziellen Themen in den vorhandenen Stadt- und Regionalmuseen zu zeigen, anstatt dafür neue Museen zu gründen. Oft sind die Themen aber stark an den konkreten Ort gebunden. Außerdem sind die meisten Stadt- und Regionalmuseen in Brandenburg klein und nicht in der Lage, alle Themenwünsche zu erfüllen. Die extrem kleinteilige Struktur der brandenburgischen Museumslandschaft hängt nicht zuletzt auch mit der Personalausstattung zusammen.

Bevor wir uns mit den konkreten Ergebnissen der Umfrage beschäftigen, müssen wir uns weiterhin deutlich machen, dass die meisten brandenburgischen Museen überhaupt keine fest angestellten Mitarbeiter haben. Von aktuell rund 300 Museen arbeiten 189 ausschließlich mit Mitarbeitern des zweiten Arbeitsmarkts, mit Ein-Euro-Kräften und Ehrenamtlichen. Nur 119 haben hauptamtliche Mitarbeiter.

Museen, die auf freiwilligem Engagement beruhen, können sehr produktiv sein, wenn sich ein Kreis Gleichgesinnter gefunden hat. Sie können scheitern, wenn der Generationswechsel nicht gelingt oder Mitstreiter aus anderen Gründen fehlen. Auf's Ganze gesehen, ist das freiwillige Engagement ein guter Dünger für die Museumslandschaft. Es kann die professionelle Arbeit nicht ersetzen, wohl aber erheblich bereichern, vorausgesetzt, sein Einsatz beruht auf maßgeschneiderten Konzepten, die die ehrenamtlichen Mitarbeiter nach ihren Begabungen und Kräften fördern und ihnen Anerkennung und Fortbildung gewährleisten.

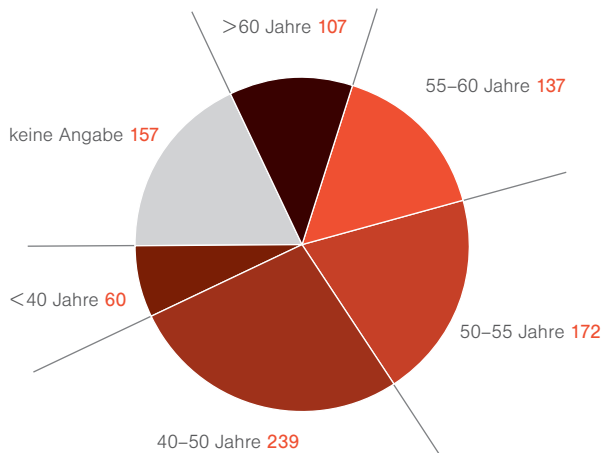
Den Sprung in die Hauptamtlichkeit (im Sinne fester Stellen, welche nicht auf zeitlich befristeten Maßnahmen beruhen) haben in den letzten zwanzig Jahren nur wenige der neu gegründeten Museen geschafft. Unter ihnen sind einige Museen für Industriekultur, welche in den 1990er Jahren aus Arbeitsfördermaßnahmen oder aus Vereinen heraus erwachsen sind. Die wohl bekanntesten Beispiele sind das Museum Baruther Glashütte, das Industriemuseum in Brandenburg an der Havel, die Brikettfabrik Louise in Domsdorf, das Textilmuseum in Forst, das Kleinbahnmuseum in Gramzow in der Uckermark, der Ziegeleipark Mildenberg, die Historische Mühle in Potsdam-Sanssouci und der Museumspark Rüdersdorf. Neugründungen „von oben“, die zum Teil im Zuge von Landeskulturkampagnen installiert wurden, wurden von vornherein mit festem Personal ausgestattet, aber nur notdürftig. Das betrifft Standorte wie Ziesar und Reckahn.

Ergebnisse

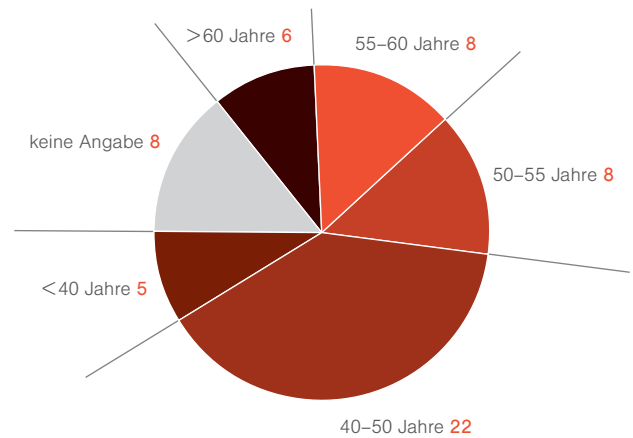
Die Umfrage zur Personalsituation in den Museen betraf nur diejenigen Museen, welche überhaupt fest angestelltes Personal haben. Die Umfrage war anonym und wurde zentral von der Bayerischen Landesstelle für nicht staatliche Museen ausgewertet. Die Anonymität war die Voraussetzung dafür, Daten über das Personal, auch über dessen Bezahlung, zu erhalten. Um die Abfrage auf wesentliche Punkte zu konzentrieren, wurde nur das Fachpersonal abgefragt, also Museumsleiterinnen/leiter, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Sammlungsmitarbeiter/innen und Museumspädagogen/innen, nicht aber Verwaltungsmitarbeiter/innen und Kassenkräfte.

Etwa die Hälfte der 119 hauptamtlich besetzten brandenburgischen Museen hat sich an der freiwilligen Umfrage zur Personalstruktur und tariflichen Einstufung beteiligt, genau: 57 Häuser. Darunter befinden sich 33 in kommunaler Trägerschaft, 13 in privatrechtlicher, neun in der Trägerschaft des Landes bzw. von Stiftungen, an denen das Land beteiligt ist, und zwei in kirchlicher Trägerschaft. Dadurch sind die vom Land (mit-)getragenen Museen proportional zu stark vertreten, ihre relativ gute Personalausstattung färbt das Gesamtergebnis positiv ein.

Wenden wir uns als erstes den Zahlen zu, die uns Auskunft über die Museumsleiterinnen und -leiter geben. Wir erfahren, dass 98 % von ihnen hauptamtlich beschäftigt sind und nur 2 % nebenamtlich. 80 % der Hauptamtlichen haben eine Vollzeitstelle. Etwa jede/r dritte Museumsleiter/in kümmert sich zugleich um eine Bibliothek oder ein Archiv, und etwa ein Sechstel leitet mehrere Museen. Wir sehen also, dass die Aufgaben von Museumsleiter/innen recht umfangreich sind.



Altersgruppen Museumsleiter bundesweit



Altersgruppen Museumsleiter in Brandenburg

Dennoch werden sie relativ schlecht bezahlt. Die durchschnittliche Eingruppierung nach TvöD liegt für brandenburgische Museumsleiter/innen bei 11,2. Das Spektrum reicht von TvöD 9 bis 15. Am schlechtesten fällt die Vergütung bei den Stadt- und Technikmuseen aus, am besten bei Kunstmuseen. Wichtig: 34 % der Befragten werden außertariflich bezahlt.

Damit liegt die Vergütung von Museumsleitungen in Brandenburg unter dem bundesweiten Durchschnitt (11,9). Die tarifliche Einstufung der Museumsleiterinnen und -leiter liegt in Berlin bei 13, in Westfalen-Lippe bei 12,7, in Rheinland-Pfalz bei 12,3, in Baden-Württemberg und im Saarland bei 12,1, in Hessen bei 12, in Bayern bei 11,8, in Brandenburg bei 11,2, in Sachsen-Anhalt bei 11, in Thüringen bei 10,6 und in Sachsen bei 10,5.

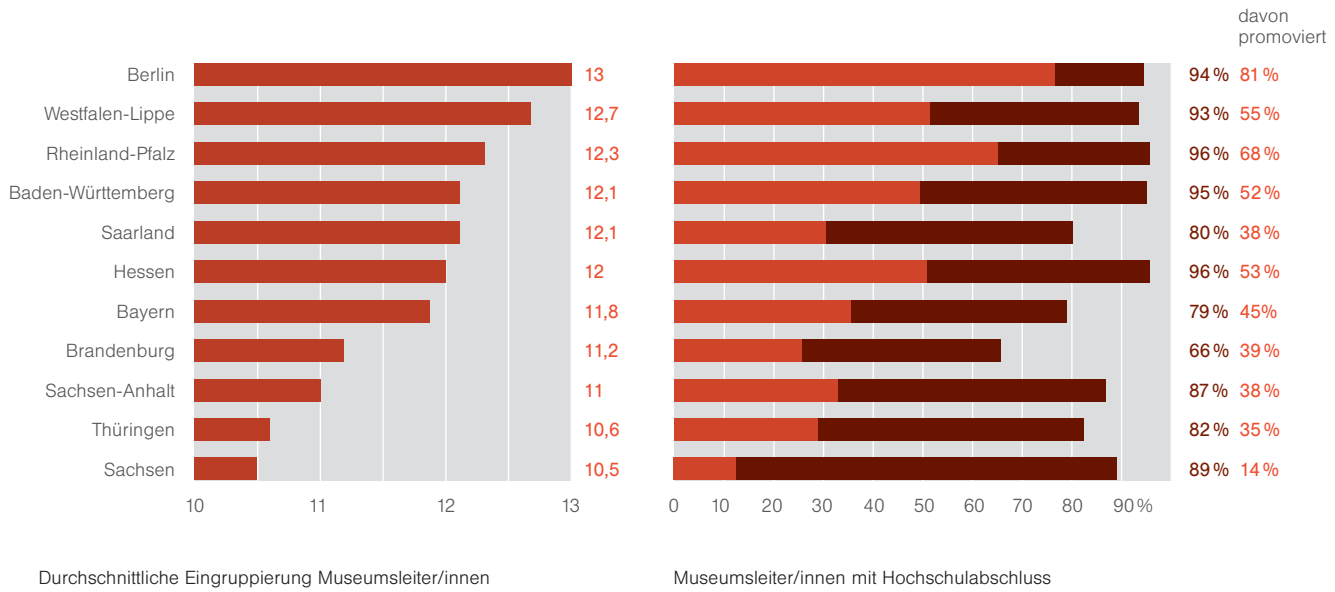
Wie sind die brandenburgischen Museumsleiter/innen für ihre Aufgaben gerüstet? Immerhin 66% von ihnen haben ein Hochschulstudium absolviert (die am häufigsten vertretenen Fächer: 21% Geschichte, 12% Museologie), 39% davon mit Promotion. Im Bundesdurchschnitt sind es aber 82% (davon 45% mit Promotion). Der Einzelvergleich der elf an der Umfrage beteiligten Bundesländer zeigt, dass Brandenburg in dieser Hinsicht weit abgeschlagen auf dem letzten Platz liegt. Zwar ist bei solchen Schlüssen immer darauf hinzuweisen, dass es sich um Näherungswerte handelt, aber diese Werte sprechen dennoch in der Tendenz eine deutliche Sprache.

Auffallend ist aber auch, dass das heute aktive Führungspersonal in brandenburgischen Museen im Schnitt jünger ist als im Bundesdurchschnitt (und deutlich jünger als beispielsweise in Berlin). Wir finden hier weniger Personen über 50 Jahre und dafür mehr Kräfte, die

35–50 Jahre alt sind – sie waren 15 bis 30 Jahre alt, als die Mauer fiel. Diese neue Generation und auch die noch jüngeren Neulinge stammen aus West und Ost. Die ganz Jungen besetzen oft sofort Positionen als Museumsleiterinnen und -leiter. Brandenburgische Museen kleineren Formats bieten Chancen für junge Einsteiger, die für weniger Geld mehr Verantwortung übernehmen.

Diese jungen Leute haben in der Regel eine exquisite Ausbildung, sie haben studiert, manchmal promoviert, sie waren in mehreren Universitätsstädten, manchmal auch im Ausland. Sie kommen oft von weither, um ein brandenburgisches Museum weiter zu entwickeln. Manche stammen von hier, andere lernen unser Land neu kennen. Sie bringen nicht nur breite Kenntnisse, sondern auch Flexibilität, Selbstbewusstsein und neue, offene Verhaltensweisen mit, die manchen altgedienten Heimatforscher erstaunen mögen, weil sie das althergebrachte Klischee vom ehrwürdigen Museumsleiter über den Haufen werfen. Diese jungen Leiterinnen und Leiter unserer Museen brauchen und verdienen die größtmögliche Unterstützung auf ihrem Weg durch das hier und da vorhandene Provinzdickicht. Sie werden unsere Museumslandschaft in Zukunft maßgeblich prägen.

Nun schauen wir auf die Zahlen, die uns Auskunft über das Fachpersonal unterhalb der Ebene der Museumsleitung geben. Die 57 an der Umfrage beteiligten brandenburgischen Museen gaben insgesamt 220 Mitarbeiter/innen an – ohne das Leitungspersonal. Davon wurden 72 als Fachkräfte im Sinne der Untersuchung eingestuft: Wissenschaftliche Mitarbeiter/Kuratoren, Museumspädagogen, Sammlungsmitarbeiter/Kustoden. Mit 35 Vertretern stellen die Museumspädagogen die größte Gruppe, also etwa die Hälfte der Fachkräfte. Danach folgen 19 Kuratoren, 13 Dokumentare, außerdem fünf



Volontäre. Diese Fachkräfte verteilen sich auf 19 von 57 Museen, wobei meist nur eine Fachkraft den Museumsleiter unterstützt, manchmal zwei, nur zwei Mal drei bis fünf, nie mehr. In den übrigen 38 Museen muss die Museumsleitung alle Facharbeiten allein ausführen. Anders ausgedrückt: Nur jedes dritte – zum Vergleich: bundesweit jedes zweite – der an der Umfrage beteiligten brandenburgischen Museen hat neben der Leitung mindestens eine Fachkraft, und dann meist eine pädagogische.

Brandenburg steht also in Hinsicht auf die Zahl der Fachkräfte in den Museen, die die Museumsleitung unterstützen, schlecht da, und zwar deutlich schlechter als andere Bundesländer. Dazu ein paar Vergleichszahlen: Prozentual mehr Museen werden in Brandenburg im Vergleich zu anderen Bundesländern im Alleinbetrieb geführt (19% Brandenburg zu 13% bundesweit), und deutlich mehr Museen, die Fachpersonal haben, haben zwar Pädagogen, müssen aber ohne wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auskommen (67% in Brandenburg, 49% bundesweit). Wissenschaftler/innen, die auch als Kuratoren bezeichnet werden können und konzeptionelle Aufgaben lösen, findet man nur in 14% der brandenburgischen Museen, bundesweit sind es 35%. Sie müssen in Brandenburg zudem noch oft mit einer tariflichen Einstufung von TvöD 9 leben statt wie im Bundesdurchschnitt TvöD 11–13 erwarten zu können.

Um das schon recht trübe Bild noch dunkler zu färben, folgende Information: Wenn in der Umfrage Fachkräfte benannt werden, bedeutet dies nicht automatisch, dass es sich dabei um Festangestellte handelt. Mitgezählt wurden auch Arbeitskräfte auf Teilzeitstellen, Honorar- und Mini-jobs, auch ehrenamtliche Tätigkeit, besonders bei den Museumspädagogen/innen. Hier halten sich feste Stellen und andere Beschäftigungsformen die Waage.

Auf einen ganz groben Nenner gebracht kann man den Schluss ziehen, dass die Museen in Brandenburg, die hauptamtliches Personal haben, im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt weniger Fachpersonal haben, das zudem weniger qualifiziert und schlechter bezahlt ist. Die gefühlte Unterversorgung brandenburgischer Museen mit Fachpersonal lässt sich also durch die Untersuchung belegen.

Gefälle zwischen West und Ost

Ist die brandenburgische Mangelsituation typisch für ein ostdeutsches Bundesland? Kann man überhaupt generelle Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Bundesländern erkennen? Die Umfrage zeigt: Man kann es.

Aufs Ganze gesehen wird klar, dass die Museen in den ostdeutschen Bundesländern erheblich kleiner sind als in den westdeutschen und insofern die Museumslandschaften noch kleinteiliger strukturiert sind. Das ergibt der Vergleich der Betriebsgrößen der Museen, der die Gesamtsituation auf den Punkt bringt. Wenn man alle hauptamtlich in Museen beschäftigten Mitarbeiter/innen zusammenzählt (ohne Leiter/innen, aber mit allen Mitarbeitern, auch denen, die nicht zum Fachpersonal rechnen wie Hausmeister, Verwaltungsmitarbeiter, Kassenkräfte), ergibt sich die „Betriebsgröße“ eines Museums. Berliner Museen haben im Schnitt eine Betriebsgröße von 48 Mitarbeitern, Hessische 16, Rheinland-Pfälzische 14, Baden-Württembergische 13, Westfälische 13, Bayerische 12, Saarländische 7, Sachsen-Anhaltische 7, Sächsische 5, Thüringische 4, Brandenburgische 4.

Der drastische Stellenabbau 1990–1993 in den vormaligen Bezirks- und Kreismuseen der DDR ist also bis heute als Rückstand der ostdeutschen Bundesländer ablesbar. Besonders der Mittelbau fehlt weitgehend, nämlich die wissenschaftlichen Mitarbeiter, Sammlungsmitarbeiter und Museumspädagogen. Insofern ist die Situation in Brandenburg typisch für ein ostdeutsches Bundesland. Typisch sind auch ein paar Einzelphänomene: zum Beispiel, dass fest angestellte Museumsleiter/innen durchweg hauptamtlich tätig sind (und das Modell des nebenamtlichen Museumsleiters so gut wie nicht bekannt ist), dass eine nicht unbedeutende Gruppe der Museumsleiter/in Museologen sind – vor allem aber, dass im Bereich der Museumspädagogik mehr feste Mitarbeiter/innen (43 %) tätig sind als im Westen (16 %).

Inwieweit sich Brandenburg im Detail von anderen ostdeutschen Bundesländern unterscheidet, kann leider aus den verfügbaren Daten nicht geschlossen werden. Der sehr geringe Rücklauf der Fragebögen in Thüringen (24 %) und Sachsen-Anhalt (22 %) sowie das Ausfallen des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern verhindern einen Vergleich zwischen den einzelnen ostdeutschen Bundesländern.

Trendwende?

Schon vor einigen Jahren haben wir in unserer Landes-Museumsentwicklungskonzeption festgestellt: „Die Ansprüche der Öffentlichkeit an die Erschließung, Erforschung und Interpretation von Geschichte und Kultur in Museen sind in den letzten Jahrzehnten enorm gestiegen und steigen weiter. Das mit den Sammlungsobjekten verbundene Wissen ist komplexer geworden. Dazu trägt auch Wissenswandel bei. Historische Gesamtdarstellungen werden in unterschiedliche Perspektiven aufgelöst, interdisziplinäre und transdisziplinäre Sichtweisen erobern Raum. Das Museum wird zum Ort innovativen Wissens auf der Basis materieller Kultur. Gestiegen sind ebenfalls die Ansprüche an die Serviceleistungen der Museen und an ihre Kommunikation, d. h. ihre Besucherorientierung und Öffentlichkeitsarbeit, ihr Umgang mit Medien und mit Partnern aus unterschiedlichen Feldern, ihre Offenheit für eine neue Beteiligungskultur.“²

Für diese Anforderungen sind die Museen im Land Brandenburg personell schlecht gerüstet. Es arbeitet nicht nur zu wenig Personal in den einzelnen Museen, sondern auch zu wenig einschlägig qualifiziertes Personal. Häufig sind in den letzten Jahren fachlich ausgebildete Museumsleiter/innen und -mitarbeiter/innen bei deren Ausscheiden aus Altersgründen im Zuge von Sparmaßnahmen durch Verwaltungsmitarbeiter/innen ersetzt worden, die die Kernkompe-

tenzen, die für die Museumsarbeit gebraucht werden, nicht immer mitbrachten. Auch wenn sie Vieles davon durch großes Engagement wettmachen: Die Standfestigkeit eines Museums kann darunter leiden. Es ist also vollkommen zutreffend, wenn festgehalten wird: Brandenburgische Museen leiden unter Fachkräftemangel.

Allerdings kommt gerade in jüngster Zeit der Eindruck auf, dass ein Umdenken einsetzt, gerade in den Kommunen. Es werden deutlich mehr frei werdende Stellen breiter ausgeschrieben als früher. Es werden qualifizierte Nachwuchskräfte ausgewählt. Es spielt eine immer geringere Rolle, aus welcher Gegend die Bewerber/innen stammen. Wie kommt das? Manches wird sich erst in Zukunft erschließen, aber folgende Gründe könnten eine Rolle spielen:

In manche kommunale Museen sind in den letzten zehn Jahren beachtliche Mittel für die Erneuerung von Gebäuden und Ausstellungen geflossen. Das Besucherinteresse steigt. Die Träger erkennen, dass ihre rundenerneuten Museen qualifiziertes Personal benötigen, um die steigende Nachfrage nach neuen Forschungsergebnissen, Vermittlungs- und Serviceangeboten zu befriedigen. Wenngleich die Erhebung nicht nach dem Zusammenhang zwischen Personaleinsatz und Besuchszahlen gefragt hat, liegt dieser klar auf der Hand. Museen, die mit minimalem Personaleinsatz arbeiten müssen, stellen langfristig keine Besucherbindung in größerem Maßstab her. Wir beobachten bereits stellenweise, dass Träger dies erkennen und „nachrüsten“.

Günstig wirkt dabei, dass der Generationswechsel auch die Ebene der kommunalen Verwaltungsmitarbeiter erfasst hat, die für Stellenbesetzungen zuständig sind. Sie suchen gut qualifiziertes Fachpersonal - müssen aber einen Spagat machen, denn sie müssen gleichzeitig das Interesse durchsetzen, Geld zu sparen. Nachbesetzungen sind daher leider häufig mit tariflichen Herabstufungen verbunden. Die Unterbezahlung der Museumsleiterinnen und -leiter und Mitarbeiter/innen stellt eine große Hürde für die Gewinnung qualifizierter Kräfte dar. Zwar lassen sich junge Nachwuchskräfte oft auf niedrige Bezahlung ein. Aber sie bleiben nicht lange. Heute gehen junge Menschen nicht mehr davon aus, dass sie in jungen Jahren eine Lebensstellung antreten, sondern sie suchen immer wieder neue Herausforderungen. Das ist auch richtig so. Aber es wäre fatal, wenn brandenburgische Museen auf eine Funktion als Durchlauferhitzer reduziert würden. Bei allem Verständnis für die angespannte finanzielle Situation der Kommunen appellieren wir deshalb an die Verantwortlichen, qualifiziertes, engagiertes Personal angemessen zu entlohnen.

Personalentwicklungsplanung

Über die Akquise qualifizierten Nachwuchses hinaus gilt es langfristig zu denken und passende, dem jeweiligen Format und Profil des Museums angemessene Personalressourcen zu erschließen. Die vom Museumsverband 2009 formulierten Ziele gelten nach wie vor: Museen benötigen neue Personalentwicklungskonzepte. Hauptamtlich geführte Museen brauchen ein Kernteam, das je nach Größe des Museums aus mindestens drei unterschiedlich ausgebildeten Personen bestehen sollte (z. B. Absolventen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen, Pädagogen, Museologen). Auf den Personalbestand kommen Aufgaben der Ideen- und Konzeptfindung und der Initiierung und Organisation von Projektpartnerschaften zu. Das Museumspersonal benötigt sowohl museumsspezifische als auch organisatorische und kommunikative Kompetenzen. Dieser Kern wird erweitert durch temporär tätige selbstständige Mitarbeiter, durch Beschäftigte des „zweiten“ Arbeitsmarkts sowie durch Kooperationspartner aus dem Umfeld von Wissenschaftlichen Einrichtungen, Vereinen und Initiativen.

Eine Chance für kleine Museen kann die Kooperation zwischen mehreren Trägern bieten. Mehrere Kommunen stellen für ihre Museen gemeinsam zusätzliches Personal an, zum Beispiel Museumsleiter/innen für mehrere kleine Museen, Pädagogen/innen für die übergreifende Erarbeitung museumspädagogischer Projekte, Führungen und Rundfahrten durch mehrere Museen in einer Region, Wissenschaftler/innen, die dezentrale Forschungs- und Ausstellungsprojekte für mehrere Museen konzipieren. In dieser Richtung beginnt beispielsweise die „Kleeblattregion“ Wusterhausen – Neustadt – Kyritz zu denken. Die Leiterin des Wegemuseums in Wusterhausen an der Dosse – übrigens wohl Brandenburgs jüngste Museumsleiterin – koordiniert bereits jetzt die Aktivitäten der Museen in dieser Region.

Die meisten Gebiete der Museumsarbeit – vom Sammeln über das Inventarisieren und Konservieren bis zum Forschen und Vermitteln – eignen sich darüber hinaus als Einsatzgebiete für Studierende, Absolventen und Wissenschaftler/innen. Vielfältige Ansatzpunkte – Seminare und Praktika, Abschlussarbeiten und studienbegleitende kontinuierliche Tätigkeiten für ein Museum – können einen Einstieg in die Museumsarbeit bieten. Auch der Initiativpreis der Ostdeutschen Sparkassenstiftung dient der Herstellung und Vertiefung von qualifizierten Kooperationen zwischen Museen und wissenschaftlichen Einrichtungen.

In diesen Zusammenhang gehört auch eine Initiative des brandenburgischen Museumsverbandes, die vom Land Brandenburg unterstützt wird: die Schaffung

landesgeförderter Volontariate. Bislang gab es landesweit nur fünf Volontärsstellen, im letzten Jahr sind vier zusätzliche Volontärsstellen hinzugekommen. Seit 2011 haben Museen die Möglichkeit, sich im Tandem um ein Volontariat zu bewerben, das zur Hälfte vom Land Brandenburg (MWFK) gefördert wird. Beide Museen arbeiten gemeinsam ein Curriculum aus, bei dem übergreifende, zum Profil beider Museen passende Themen im Mittelpunkt stehen. Der Volontär bzw. die Volontärin arbeitet je ein Jahr an einem, dann am anderen Museum. Die erste Ausschreibung wurde von zwei Museen für Industriekultur gewonnen: Das Optik Industrie Museum in Rathenow (Havelland) und das Museum Baruther Glashütte setzten in ihrer Gemeinschaftsbewerbung auf das gemeinsame Thema „Glas – Kultur und Geschichte“. Vielleicht gelingt es, dieses Programm perspektivisch aufzustocken.

Eine Personalentwicklungsplanung sollte auch überregionale Trends berücksichtigen. Fördermittel werden voraussichtlich künftig verhältnismäßig mehr in die Museumsarbeit als in Investitionsmaßnahmen fließen. Der Bereich der Museumspädagogik kann in den nächsten Jahren davon profitieren, dass Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und des Landes Brandenburg unter dem Stichwort „Kulturelle Bildung“ neue Möglichkeiten für eine intensiverte Vermittlungsarbeit eröffnen. Hier kommt es auf Kooperationen mit Kitas, Grund- und Oberschulen an. EU-initiierte Digitalisierungsambitionen schlagen ebenfalls bis auf die örtliche Ebene durch und geben hoffentlich der in den letzten beiden Jahrzehnten zu kurz gekommenen Arbeit mit den Sammlungen neuen Schwung. Der Bereich der Forschung kann durch berechtigte Ansprüche an die Transparenz der Sammlungen – Stichwort: Provenienz – und darauf bezogene Projekte angetrieben werden.

Kann also die seit den 1990er Jahren in Brandenburg bestehende Mangelsituation allmählich verbessert werden? Ist eine Trendwende in Sicht? Es gibt durchaus Gründe für die Hoffnung, dass sich das düstere Gegenwartsbild in den nächsten Jahren aufhellen wird. Der Generationswechsel ist dafür eine wesentliche Triebkraft, aber auch das wachsende Verantwortungsbewusstsein bei Museumsträgern für eine angemessene Personalausstattung. Zusätzliche Chancen, Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu gewinnen, können sich zukünftig ergeben. Ergreifen kann sie aber nur derjenige, der sein Kernteam aufbaut, stabilisiert, motiviert und hält. Denn um den Kern dreht sich alles.

- 1 Wilde Zeiten. Enquete zur Lage der Museen in Brandenburg 1991–2002. Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg Heft 3 (2003).
- 2 In Bewegung. Museumsentwicklungskonzeption für das Land Brandenburg, in: Museumsblätter. Mitteilungen des brandenburgischen Museumsverbandes, Heft 14 (2009).