

Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen

Franziska Götz

1 Vorbemerkung

Derzeit engagieren sich rund 30 Millionen Deutsche ehrenamtlich, mehr als vier Millionen von ihnen im kulturellen Bereich, Tendenz steigend (vgl. BMFSFJ 2010: 6). Diese beachtliche Engagementbereitschaft der Bevölkerung geht zugleich mit einem Anstieg an Institutionen einher, die auf diese Bereitschaft zurückgreifen. Darunter sind auch immer mehr Museen, die den Wert ehrenamtlicher Unterstützung erkennen. Angesichts der für Interessierte unzähligen Möglichkeiten sich zu engagieren, müssen sich Museen daher entsprechend positionieren, um für Engagierte attraktiv zu sein. Schon derzeit gibt es „deutliche Vorteile für solche Organisationen, die über ein professionelles Freiwilligen-Management verfügen“ (Reifenhäuser 2009: 34). Insbesondere langfristig wird es unumgänglich, die Gewinnung, Betreuung und Bindung der Ehrenamtlichen systematisch zu koordinieren.

2 Ziele und Methodik

Vor diesem Hintergrund verfolgte die Masterarbeit drei maßgebliche Ziele. Um eine Forschungslücke zu schließen, sollten zum einen aktuelle Zahlen zum Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit in Museen erhoben werden. Zudem sollte unter dem Stichwort des Ehrenamtsmanagement die Betreuungssituation der Ehrenamtlichen in Museen analysiert werden. Als drittes Ziel galt es, die Einstellung der Museen zu ehrenamtlicher Mitarbeit zu untersuchen, und zwar in einer komparatistisch angelegten Studie: Sowohl Museen, die Erfahrungen mit Ehrenamtlichen haben, als auch Museen ohne Ehrenamtliche wurden befragt.

Dazu wurde ein Online-Fragebogen entworfen, der im Frühjahr 2015 an alle Museen in Deutschland versandt wurde, die 2013 mehr als 20.000 Mal besucht wurden. Von diesen 931 Museen haben 258 den Fragebogen ausgefüllt (Rücklaufquote von 28%).

3 Der Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit

Eines der zentralen Ergebnisse der Studie war, dass mehr als die Hälfte aller Museen (56%) auf ehrenamtliche Unterstützung zurückgreift. Da die rund 5.500 kleineren Museen in Deutschland nicht Teil der Befragung waren, bleibt zu vermuten, dass dieser Prozentsatz in der Gesamtheit aller Museen noch deutlich höher liegen dürfte.

Der Einsatz von Ehrenamtlichen in Museen ist außerdem kein junges Phänomen. Über 80 Prozent der Museen arbeiten seit mehr als sechs Jahren mit Ehrenamtlichen, mehr als die Hälfte sogar seit über 15 Jahren.

Im Durchschnitt arbeiten elf bis fünfzehn Ehrenamtliche pro Museum mit. Dieser Durchschnittswert ist allerdings mit Vorsicht zu genießen. Während einige wenige Museen 50 und mehr Ehrenamtlichen einsetzen, gibt es viele Museen, die nur eine Hand voll Ehrenamtlicher beschäftigt.

Außerdem wurde ermittelt, dass sich Rentner am häufigsten im und für das Museum engagieren. 96 Prozent aller Einrichtungen haben Personen im Ruhestand in ihrem ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm.

4 Ehrenamtsmanagement

Ein gutes Ehrenamtsprogramm zeichnet sich durch verschiedene Angebote und Strategien aus, deren zentrale Momente in der folgenden Liste zusammengefasst und anschließend vereinzelt vertieft werden.

13 Kriterien für ein gelungenes Ehrenamtsmanagement

1. Es gibt einen festen Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen
2. Es gibt eine Infoveranstaltung für am Ehrenamt Interessierte
3. Es werden ‚Stellenanzeigen‘ für Ehrenamtliche formuliert
4. Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen läuft über mehrere Kanäle
5. Das Museum hält ‚Vorstellungsgespräche‘ mit Interessierten ab

6. Es gibt eine schriftliche Vereinbarung (Vertrag) zwischen den Parteien
7. Es gibt einen Einführungskurs für neue Ehrenamtliche
8. Das Museum bietet Fortbildungen für die Ehrenamtlichen an
9. Hauptamtliche Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich für den Umgang mit Ehrenamtlichen schulen zu lassen
10. Es gibt informelle Treffen für einen Austausch der Ehrenamtlichen
11. Es gibt eine Datenbank mit relevanten Daten der Ehrenamtlichen
12. Das Ehrenamtsprogramm wurde schon einmal evaluiert
13. Der Kontakt zu ehemaligen Ehrenamtlichen wird aufrechterhalten

4.1 Der Ehrenamtskoordinator

„Angemessenes Management freiwilligen Engagements heißt heute, Engagierten [...] Ansprechpartner zur Seite zu stellen, die sich um ihre Fragen, Anregungen oder Wünsche kümmern“ (BMFSFJ 2010: 30). Damit obliegen dem Ehrenamtskoordinator nicht nur strategische und überfachliche Koordinationsaufgaben. In erster Linie kommt ihm eine kommunikative Verantwortung zu.

Fast 80 Prozent der befragten Museen beschäftigen eine solche Ansprechperson. Damit liegt der Museumsbereich deutlich über dem branchenübergreifenden Bundesdurchschnitt (60% in 2009, vgl. BMFSFJ 2010: 30). Den meisten Koordinatoren steht im Museum ein zeitliches Budget von weniger als zehn Stunden pro Woche zur Verfügung.

4.2 Einsatzbereiche von Ehrenamtlichen

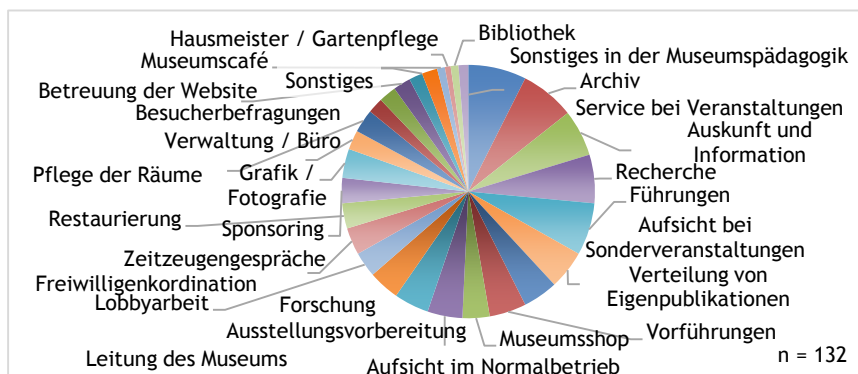


Abbildung 1: Einsatzbereiche von Ehrenamtlichen

Das obenstehende Diagramm zeigt in seiner Unübersichtlichkeit: Es gibt kaum eine Aufgabe, die nicht von Ehrenamtlichen (mit)erledigt wird. Bei den Einsatzbereichen haben sich Aufgaben bewährt, die einen Bedarf im Museum decken und bei denen Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Eigenverantwortung gegeben sind. Außerdem sollten unliebsame Aufgaben wie das Eintüten von Briefen nicht dauerhaft Ehrenamtlichen überlassen werden. Ob es Bereiche gibt, die per se nicht von Ehrenamtlichen berührt werden sollten, ist ambivalent zu beurteilen. Grundsätzlich fangen die Grenzen ehrenamtlicher Arbeit nicht etwa dort an, wo Kernaufgaben des Museums berührt werden. Die Frage ist viel mehr, ob der Einsatz von Ehrenamtlichen bezahlte Stellen ersetzt. Dies ist kategorisch abzulehnen: Ehrenamtliche dürfen grundsätzlich nur zusätzlich, nicht aber als Ersatz zum hauptamtlichen Personal eingesetzt werden.

4.3 Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen

Nur wer Ehrenamtliche sucht, kann diese auch finden! Eine strategische Nachwuchsförderung, bei der neue Engagierte offensiv gesucht werden, ist für ein nachhaltiges Ehrenamtsprogramm daher existentiell. Die geeigneten Kanäle variieren dabei von Museum zu Museum und müssen entsprechend der Zielgruppen angepasst werden. So können museumsnahe Personen durch Aushänge im Museum, Hinweise auf der Website oder in

sozialen Netzwerken sowie durch gezielte Ansprache der Mitglieder des Freundeskreises gewonnen werden. Die letztgenannte Möglichkeit wenden rund zwei Drittel der befragten Museen an. Die Potentiale der Museumsaushänge (15 %), der Hinweise auf der Homepage (27 %) oder in sozialen Netzwerken (12 %) werden hingegen kaum ausgeschöpft. Am stärksten wird auf Mund-zu-Mund-Propaganda gesetzt. 78 Prozent der Museen geben an, diesen Verbreitungsweg zu nutzen.

Die Anzahl der Kanäle, die ein Museum nutzt, und die Anzahl der Engagierten, stehen in Zusammenhang. Während Museen mit bis zu zehn Ehrenamtlichen im Durchschnitt zwei verschiedene Werbekanäle bemühen, investieren Museen mit 30 und mehr Ehrenamtlichen fast doppelt so viele Kanäle. Auch wenn die Ansprache neuer Freiwilliger zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht, scheinen sich diese Investitionen zumindest in quantitativer Hinsicht auszuzahlen.

4.4 Möglichkeiten der Anerkennung

Eines der zentralen Momente des Ehrenamtes ist die Unentgeltlichkeit der geleisteten Arbeit. Trotz - oder gerade wegen - dieses Grundsatzes müssen andere Formen der Anerkennung gefunden werden, die eine Wertschätzung des Engagements zum Ausdruck bringen.

Ein Drittel aller Museen gibt an, ihren Ehrenamtlichen keinerlei Gegenleistungen zukommen zu lassen. Dies trifft insbesondere auf Museen mit wenigen Ehrenamtlichen zu. Da Anerkennung häufig auf ideeller Ebene geschieht, greift eine möglicherweise geringe finanzielle Ausstattung als Begründung zu kurz. Dies zeigt auch die Tatsache, dass 88 Prozent der Museen, die überhaupt Anerkennung zeigen, diese auf symbolische Art leisten. Exklusive Veranstaltungen für Ehrenamtliche wie kulturelle Ausflüge, Sonderführungen oder Kuratorenvorträge sind im Museum ein besonders verbreitetes Instrument der Anerkennung (54 %).

Eine weitere Form der Belohnung ist die geldwerte Anerkennung. Darunter fallen kostenlose oder ermäßigte Eintritte in das Museum, die in Deutschland etwa zwei Drittel der Museen gewähren. Eine deutlich untergeordnete Rolle spielen Rabatte in museumsnahen Einrichtungen wie Shop und Café. Kaum ein Museum gesteht seinen ehrenamtlichen Mitarbeitern dort Reduktionen zu.

Monetäre Entlohnungen als dritte Form der Anerkennung werden unter Experten kontrovers diskutiert. Insbesondere pauschale oder gar stundenweise Aufwandsentschädigungen werden kritisch beurteilt. Da die

grundsätzliche Unentgeltlichkeit des Engagements gilt und sich das Museum damit in eine Nähe zur Erwerbsarbeit begibt - mit allen rechtlichen Konsequenzen - werden diese nur vereinzelt gewährt.

5 Die Einstellung der Museen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit

Um die Einstellung der Museen zu untersuchen, wurden den Museen zwölf positive und dreizehn negative Aussagen über ehrenamtliche Mitarbeit im Museum vorgelegt, denen sie auf einer fünfgliedrigen Skala zustimmen sollten. Eine Auswahl der Aussagen wird im Folgenden exemplarisch herausgegriffen und kurz kommentiert.

5.1 Risiken im Einsatz von Ehrenamtlichen

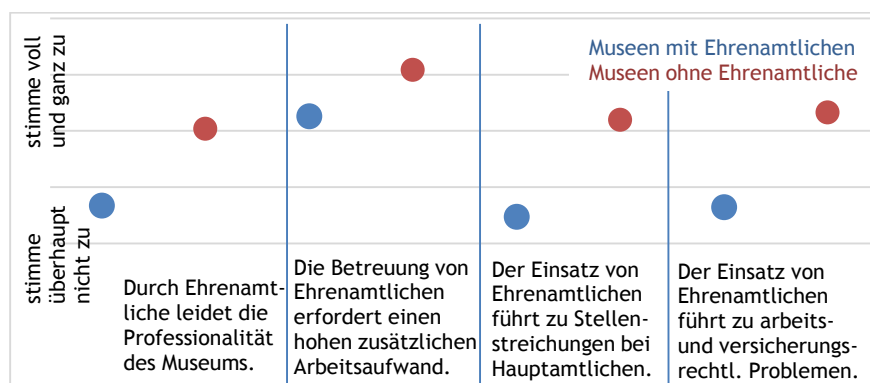


Abbildung 2: Risiken im Einsatz von Ehrenamtlichen

Obwohl ehrenamtliche Museumsmitarbeiter überdurchschnittlich gut ausgebildet sind, gibt es erhebliche Vorbehalte gegenüber ihren Kompetenzen. Insbesondere in den pädagogischen und wissenschaftlichen Abteilungen gibt es starke Widerstände, da vor allem dort besondere Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Da Ehrenamtliche jedoch zum einen meist nur unterstützend tätig sind und zum anderen tatsächliche Defizite durch Fortbildungen behoben werden können, ist diese ablehnende Einstellung nur bedingt haltbar.

Dass der Einsatz von Ehrenamtlichen zusätzliche Personalressourcen erfordert, ist nicht zu leugnen. Damit die ehrenamtlichen Museumsmitarbeiter die Hauptamtlichen entlasten können, müssen diese einen Teil ihrer Arbeitszeit in deren Betreuung investieren. Dies kann in Einrichtungen, die personell ohnehin nicht gut ausgestattet sind, zu Konflikten führen. Dass Einarbeitung und Betreuung einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten, bestätigen beide Befragungsgruppen. Jedoch zeigt die Studie, dass Museen ohne Ehrenamtliche dies als aufwendiger und zeitintensiver vermuten, als es tatsächlich der Fall ist.

Unter dem Stichwort der Rationalisierungsgefahr wird die Befürchtung hauptamtlicher Mitarbeiter zusammengefasst, dass der Einsatz von freiwilligen Mitarbeitern zu Stellenstreichungen bei Hauptamtlichen führen könnte. Ausgebildeten Museumsfachleuten würden die ohnehin selten bezahlten Stellen weggenommen werden, weil Haupt- durch Ehrenamtliche ersetzt würden. Es ist jedoch kein Fall bekannt, in dem Stellenstreichungen im Museumsbereich auf den Einsatz von Ehrenamtlichen zurückgeführt werden konnten.

Neben diesen Ängsten ist eine weitere Sorge der Verwaltung, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen zu arbeits- und versicherungsrechtlichen Problemen führen könnte. Die genauen Bestimmungen zu Unfall- und Haftpflichtversicherung können an dieser Stelle nicht referiert werden. Auch wenn museumsspezifische Richtlinien noch ausstehen, gibt es dennoch diverse Möglichkeiten, diese Unsicherheit aus dem Weg zu räumen. Die Grafik zeigt, dass die beiden letztgenannten verwaltungstechnischen Befürchtungen die größten Meinungsverschiedenheiten zwischen beiden Befragungsgruppen hervorrufen.

5.2 Vorteile durch den Einsatz von Ehrenamtlichen

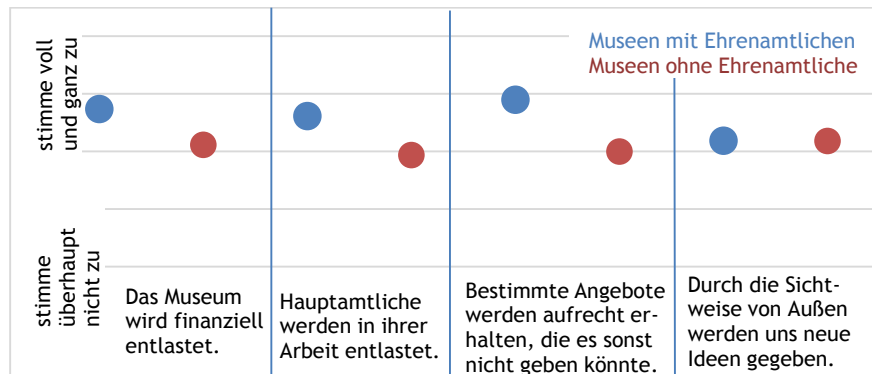


Abbildung 3: Vorteile durch den Einsatz von Ehrenamtlichen

Insbesondere in Zeiten öffentlicher Sparmaßnahmen wird ehrenamtliche Arbeit häufig zu einem „Strohalm, an dem sich gebeutelte Einrichtungen festhalten“ (Hentschel 2007: 11). Aus der Motivation, ehrenamtliche Mitarbeiter als preiswerten Ersatz für teure Hauptamtliche zu betrachten, entwächst strenge Kritik. Trotzdem sind finanzielle Vorteile eine der zentralen Motivationsgründe für den Einsatz Ehrenamtlicher. In der Praxis zeigt sich, dass die erlebte finanzielle Entlastung sogar noch größer ist als die erwartete.

Obwohl Ehrenamtliche eine zusätzliche Arbeitsbelastung für das Museum darstellen, überwiegt die Wahrnehmung, dass Hauptamtliche in ihrer Arbeit entlastet werden. Durch das zusätzliche ehrenamtliche Personal können insbesondere bei zeitlich befristeten, arbeitsintensiven Aufgaben wie der Durchführung von Ausstellungseröffnungen eine große Zahl an helfenden Händen rekrutiert werden, die zu einer spürbaren Entlastung führen. Außerdem belegen zahlreiche Beispiele, dass ohne freiwillige Unterstützung große Teile der Angebote eingestellt werden müssten. In vielen Fällen müssten ohne Ehrenamtliche sogar ganze Museen schließen.

Das Stichwort der „Laienkompetenz“ berührt die qualitative Verbesserung von Museen. Durch die Sichtweise von außen können der Einrichtung wertvolle Anregungen gegeben werden, die ‚betriebsblinde‘ Haupt-

amtliche so nicht wahrnehmen. Dieser in der Literatur stets betonte Aspekt spielt in der Praxis jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Wie bei keiner anderen Aussage weisen hier beide Befragungsgruppen übereinstimmende Meinungen auf. Beide Gruppen wählen im Durchschnitt zudem die mittlere Antwortoption und entziehen sich damit einer eindeutigen Position.

Es wurde klar ersichtlich, dass die Einstellung zu ehrenamtlicher Mitarbeit insbesondere dort negativ besetzt ist, wo keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement vorliegen. Die Umfrage bestätigt damit die in politischen, sozialen und gesellschaftlichen Debatten immer wieder vorgebrachte These: Negative Vorurteile beruhen vor allem auf Nicht-Wissen und Nicht-Erfahrung. Werden die Vorurteile schließlich überwunden, so zeigt sich, dass die zuvor befürchteten negativen Auswirkungen deutlich seltener eintreten als angenommen. Daher seien an dieser Stelle Museen dazu ermuntert, sich stärker gegenüber Ehrenamtlichen zu öffnen.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Berlin.
- Deutscher Museumsbund e.V. (2008): Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Kassel, Berlin.
- Hentschel, Toby Alexandra (2008): Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts- und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer empirischen Untersuchung in den USA. Ehestorf.
- Reifenhäuser, Carola u.a. (2009): Freiwilligen-Management. Weinheim u.a.

Informationen zur Autorin

Franziska Götz studierte Kulturwissenschaft & Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (M.A.) sowie Europäische Kulturgeschichte und Vergleichende Literaturwissenschaft in Augsburg und Lyon (B.A.). Derzeit arbeitet sie als kuratorische Assistenz in Stuttgart.