

Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen

Zusammenfassung der Ergebnisse einer quantitativen Umfrage, die 2015 im Rahmen einer Masterarbeit am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg entstanden ist

Franziska Götz
Kerner Straße 11
71672 Marbach / Neckar
franziska.goetz@t-online.de

Vorbemerkung

Rund 30 Millionen Deutsche engagieren sich ehrenamtlich, mehr als vier Millionen von ihnen im kulturellen Bereich. Die Tendenz ist steigend.¹ Diese beachtliche Engagementbereitschaft der Bevölkerung geht zugleich mit einem Anstieg an Institutionen einher, die auf diese Bereitschaft zurückgreifen. Auch immer mehr Museen erkennen den Wert ehrenamtlicher Unterstützung. Da der Konkurrenzkampf um Ehrenamtliche folglich größer wird, führt diese Entwicklung die einzelnen Institutionen schließlich in Bedrängnis. Angesichts der unzähligen Möglichkeiten sich zu engagieren, müssen sich Museen entsprechend positionieren, um für Engagierte attraktiv zu bleiben. Aus diesem Grund wird es langfristig unumgänglich sein, die Gewinnung, Betreuung und Bindung der Ehrenamtlichen systematisch zu koordinieren. Schon derzeit, aber insbesondere in Zukunft, gibt es „deutliche Vorteile für solche Organisationen, die über ein professionelles Freiwilligen-Management verfügen“.²

Diese Zusammenfassung basiert auf einer Masterarbeit, die 2015 am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg entstanden ist. Unter der zentralen Fragestellung „Wie ist der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen derzeit gestaltet und wie bewerten die Museen diese Einsätze?“ wurden drei Ziele verfolgt:

1. Erhebung aktueller Zahlen zum Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit in Museen
2. Analyse der Betreuungssituation von Ehrenamtlichen (Ehrenamtsmanagement)
3. Untersuchung der Einstellungen der Museen gegenüber ehrenamtlichen Einsätzen

Hinweise zur angewandten Methodik

Um sich diesen Zielen anzunähern, wurde ein Online-Fragebogen entworfen, der im Frühjahr 2015 an alle Museen in Deutschland versandt wurde, die im Jahr 2013 mehr als 20.000 Mal besucht wurden. Von diesen 931 Museen füllten 258 den Fragebogen aus (Rücklaufquote von 28 %). Hinsichtlich der Besuchszahlen, des Museumstyps sowie der Trägerschaft konnte keine gravierende Verzerrung im Rücklauf festgestellt werden.

Die Einschränkung auf größere Museen ergab sich nicht nur aus forschungsökonomischen Gründen, sondern ist insbesondere thematisch begründet: Kleinere Museen bedürfen, etwa aufgrund ihrer geringeren finanziellen und personellen Ausstattung, einen spezifischen organisatorischen Ansatz im Umgang mit Ehrenamtlichen. Diese Museen sind auf ehrenamtliche Mitarbeit nicht nur in höchstem Maße angewiesen, sondern werden in weiten Teilen sogar von ihnen geleitet. Dies unterscheidet sie von den meisten größeren Museen, sodass eine getrennte Betrachtung erforderlich ist.

Hinweise zur Terminologie

Eine theoretische Abgrenzung der Bezeichnung ‚Ehrenamt‘ von ähnlichen Begriffen würde den Rahmen dieser Zusammenfassung sprengen. Dennoch sei auf den folgenden Befund hingewiesen: Die durchgeführte Studie zeigt deutlich, wie gängig der Begriff der ‚Ehrenamtlichen‘ in der Museumspraxis ist. Der Großteil der befragten Museen (77 %) bezeichnet ihre freiwilligen

¹ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Hauptbericht des Freiwilligen-surveys 2009. Berlin 2010, S.6.

² Reifenhäuser, Carola u.a.: Freiwilligen-Management. Weinheim, Basel 2009, S. 34.

Mitarbeiter als Ehrenamtliche. Ein geringer Anteil entfällt auf die Alternativen ‚Freiwillige‘, ‚Volunteers‘ oder ‚Bürgerschaftlich Engagierte‘. Damit unterscheidet sich der Museumsbereich von anderen Kultur- und Freizeitbereichen, in denen die Bezeichnung ‚Freiwillige‘ häufig bevorzugt wird.³

1. Der Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit

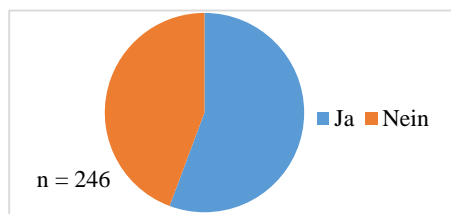


Abb. 1 Setzen Sie derzeit Ehrenamtliche ein?

Die Studie ergab, dass mehr als die Hälfte aller Museen (56 %) auf ehrenamtliche Unterstützung zurückgreift. Vor dem Hintergrund, dass rund 5.500 kleinere Museen in Deutschland nicht Teil der Befragung sind, bleibt zu vermuten, dass dieser Prozentsatz in der Gesamtheit aller deutschen Museen noch deutlich höher liegen dürfte.

Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen 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 als 15 Jahren.

Im Durchschnitt arbeiten elf bis fünfzehn Ehrenamtliche pro Museum mit. Dieser Durchschnittswert ist allerdings mit Vorsicht zu genießen, da eine große Spannweite vorliegt: Während einige wenige Museen 50 und mehr Ehrenamtliche einsetzen, gibt es viele Museen, die lediglich eine Hand voll Ehrenamtlicher beschäftigen. Die untenstehende Grafik veranschaulicht zudem, dass sich Rentner und Pensionäre am häufigsten engagieren. 96 Prozent aller befragten Einrichtungen haben Personen im Ruhestand in ihrem ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm.

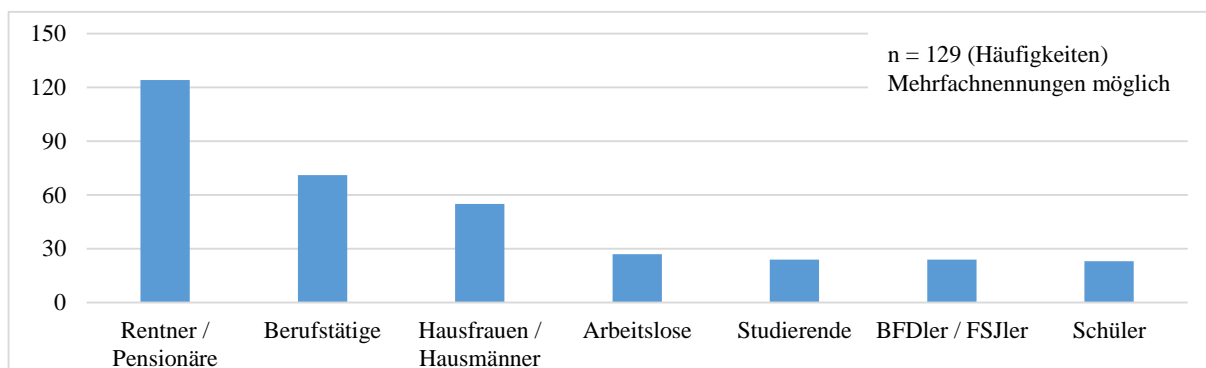


Abb. 2 Personengruppen, die sich ehrenamtlich im Museum engagieren

Die demografische Entwicklung Deutschlands ist für Museen daher durchaus begrüßenswert. Gleichzeitig stellt es jedoch auch ein Problem dar, wenn sich Museen ausschließlich auf diese Personengruppe verlassen. Als Hinderungsgrund für einen verstärkten Einsatz von Ehrenamtlichen wurde in der durchgeführten Umfrage nämlich mehrfach angegeben, dass es „Nachwuchsprobleme“ gebe. Ein anderer Teilnehmer äußert, dass er sich mehr Ehrenamtliche wünsche, „die sterben aber allmählich aus“. Wie auch im Personalmanagement für Hauptamtliche ist die strategische Suche und Gewinnung neuer Ehrenamtlicher grundlegend wichtig. Es fällt jedoch auf, wie diese in vielen Museen nur unzulänglich betrieben und häufig dem Zufall überlassen wird.

³ BMFSFJ 2010 (wie Anm. 1), S. 15.

Die Studie zeigt außerdem, dass weder die Besucherzahl eines Museums, noch die Gemeindegröße – Ehrenamt wird üblicherweise eher dem ländlichen Raum zugeschrieben – eine Auswirkung auf die Intensität der Ehrenamtsarbeit der Museen hat. Museumstyp und Trägerschaft hängen hingegen sehr wohl mit dieser zusammen: Zum einen sind Museen, die von einem Verein getragen werden, auf ehrenamtliche Beiträge besonders angewiesen. Zum anderen setzen Heimat-, naturwissenschaftliche / technische sowie kulturgeschichtliche Museen überdurchschnittlich häufig Ehrenamtliche ein (vgl. Abb. 3). Fast 90 Prozent aller naturwissenschaftlichen und technischen Museen greifen auf Ehrenamtliche zurück. Möglicherweise ist dieser Museumstyp durch Einsatzmöglichkeiten in der Vorführung alter Maschinen oder naturwissenschaftlicher Experimente besonders gut für Ehrenamtliche geeignet.

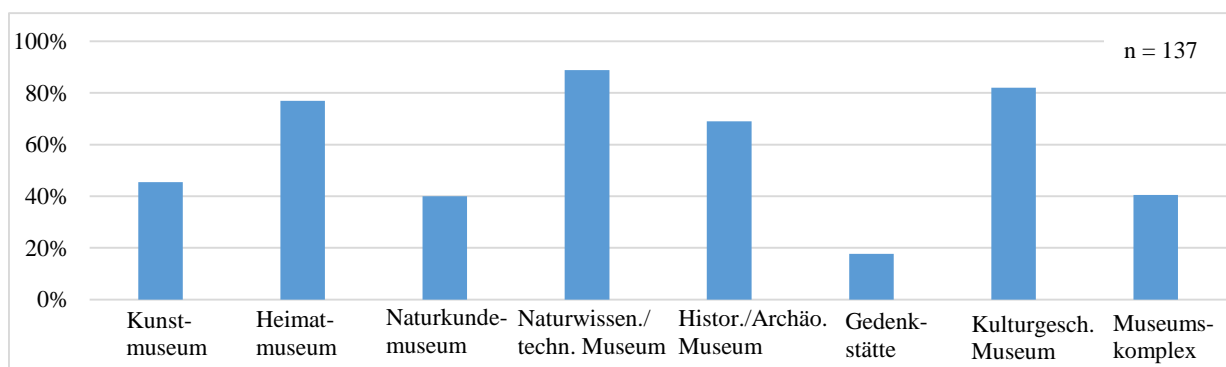


Abb. 3 Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und dem Museumstyp

2. Ehrenamtsmanagement

Ein gutes Ehrenamtsprogramm zeichnet sich durch verschiedene Angebote und Strategien aus, die im Folgenden näher erläutert werden. Trotz der grundsätzlichen Notwendigkeit einer systematischen Betreuung von Ehrenamtlichen sollte ein Ehrenamtsmanagement „nur in dem Maße eingeführt werden, wie es sinnvoll und von der Organisation zu bewältigen ist. Entscheidend sind die aktuelle Gesamtstrategie der Organisation sowie die aktuellen finanziellen und personellen Ressourcen“.⁴ Daher ist es nicht möglich, ein allgemein gültiges Ehrenamtskonzept aufzustellen. Ein Museum mit einer Hand voll Ehrenamtlichen bedarf einer anderen Koordination als ein Museum mit 30 und mehr Freiwilligen. Die folgenden Hinweise sind daher lediglich als idealtypische Anregungen zu verstehen.

2.1 Der Ehrenamtskoordinator

„Angemessenes Management freiwilligen Engagements heißt heute, Engagierten [...] Ansprechpartner zur Seite zu stellen, die sich um ihre Fragen, Anregungen oder Wünsche kümmern“.⁵ Damit liegt der Verantwortungsbereich eines Ehrenamtskoordinators nicht nur in der strategischen Konzeptionsentwicklung und -umsetzung sowie in der überfachlichen Begleitung und Koordination. In erster Linie kommt dieser Position eine kommunikative Verantwortung zu. Fast 80 Prozent der befragten Museen beschäftigen eine solche Ansprechperson. Damit liegt der Museumsbereich über dem branchenübergreifenden Bundesdurchschnitt (60 % in 2009⁶).

⁴ Reifenhäuser, Carola und Oliver Reifenhäuser (Hg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim, Basel, 2013, S. 19-20.

⁵ BMFSFJ 2010 (wie Anm. 1), S. 30.

⁶ BMFSFJ 2010 (wie Anm. 1), S. 30.

Den meisten der hauptamtlichen Koordinatoren steht ein zeitliches Budget von weniger als zehn Stunden pro Woche für die Koordinatortaufgabe zur Verfügung.

Ferner liegt das Ehrenamtsmanagement in den meisten Fällen in den Händen der Museumsleitung (40 %), gefolgt von der Museumspädagogik (19 %) und den wissenschaftlichen Abteilungen (13 %). Bei den Häusern mit 30 und mehr Ehrenamtlichen ist auffallend, dass diese zu 25 Prozent von der Abteilung Marketing / Öffentlichkeitsarbeit betreut werden. Offensichtlich ist diesen Institutionen das Ehrenamt als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit besonders bewusst.

2.2 Einsatzbereiche

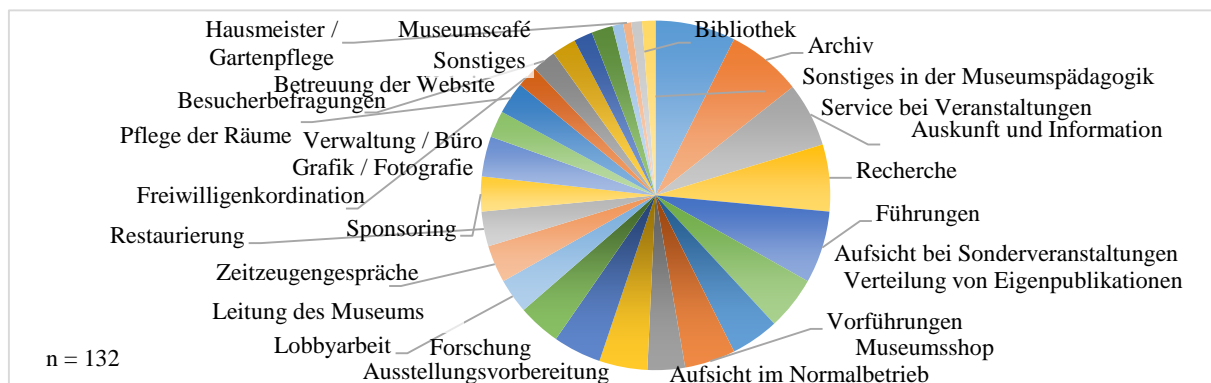


Abb. 4 Einsatzbereiche von Ehrenamtlichen

Das obenstehende Diagramm zeigt in seiner Unübersichtlichkeit deutlich: Es gibt kaum eine Aufgabe, die nicht von Ehrenamtlichen (mit)erledigt wird! In der Praxis hat es sich bewährt, bei der Suche nach geeigneten Einsatzbereichen folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

1. Es sollte ein tatsächlicher Bedarf im Museum gedeckt werden.
2. Die Besucher sollten von der Tätigkeit der Ehrenamtlichen direkt profitieren, es sollte die Möglichkeit zur Mitgestaltung und Eigenverantwortung gegeben sein
3. Unliebsame Aufgaben wie das Eintüten von Briefen dürfen nicht dauerhaft auf Ehrenamtliche abgewälzt werden; die Aufgaben sollten Sinnhaftigkeit und Spaß vereinen.

Zu den am weitesten verbreiteten Einsatzbereichen gehören die Mitarbeit an Auskunft- und Informationstresen, Serviceleistungen bei Veranstaltungen sowie die Mithilfe im Archiv. Auch Recherchearbeiten sowie Ausstellungsführungen zählen zu den am häufigsten genannten Tätigkeitsbereichen. Ob es Bereiche gibt, die prinzipiell nicht in den Händen von Ehrenamtlichen liegen sollten, ist ambivalent zu beurteilen. Ohne dies an dieser Stelle ausführlich diskutieren zu können, sei darauf hingewiesen, dass die Grenzen ehrenamtlicher Arbeit nicht etwa dort gezogen werden sollten, wo Kernaufgaben des Museums berührt werden. Die Frage ist vielmehr, 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.

2.3 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 Programm 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 eine 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 den Effekt der Mund-zu-Mund-Propaganda gesetzt (78 %). Diese Form der Ansprache mag zwar wirkungsvoll und leicht realisierbar sein. Dennoch bleibt damit „der Kreis der Freiwilligen relativ exklusiv, eine Öffnung des Museums in die Öffentlichkeit findet kaum statt“.⁷ Eine Anzeige in der Lokalzeitung (5 %) oder Pressemitteilungen (19 %) sowie der Rückgriff auf Freiwilligenagenturen (25 %) versprechen hingegen eine stärkere Öffnung.

Die Anzahl der Kanäle, die ein Museum nutzt, und die Anzahl der beschäftigten Ehrenamtlichen, stehen in engem Zusammenhang. Während Museen mit bis zu zehn Ehrenamtlichen im Durchschnitt 2,3 verschiedene Werbekanäle bemühen, investieren Museen mit 30 und mehr Ehrenamtlichen in fast vier verschiedene Kanäle. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass mit einer Erhöhung der Kanäle für die Suche neuer Ehrenamtlicher, die Chancen zur Gewinnung von diesen steigen. Auch wenn die Ansprache neuer Freiwilliger zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht, scheinen sich diese Investitionen in quantitativer Hinsicht auszuzahlen.

2.4 Die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher

Gleichsam wie im herkömmlichen Personalmanagement wird im Ehrenamtsbereich empfohlen, ein Aufgabenprofil zu erarbeiten, in dem die Tätigkeitsbereiche sowie mögliche Anforderungen formuliert werden. Insbesondere in Museen, in denen fachliche Gründe einen Einsatz von Ehrenamtlichen erschweren, kann ein Anforderungsprofil ein wirksames Instrument zur Qualitätssicherung sein. Die Untersuchung zeigt, dass nur ein geringer Anteil der befragten Museen solche Stellenbeschreibungen für Ehrenamtliche formuliert (10 %). Auch unverbindliche Informationsveranstaltungen, bei denen Auskünfte zum Engagement gegeben werden und ein persönliches Kennenlernen zwischen Organisation und Interessierten forciert wird, machen wesentliche Bestandteile des Ehrenamtsmanagements aus. Dieser Prozess soll die noch offene Frage klären, ob Einsatzstelle und Interessent überhaupt zueinander passen – und zwar im beiderseitigen Interesse. Lediglich 14 Prozent der befragten Museen führen überhaupt Informationsveranstaltungen durch. In 72 Prozent dieser Fälle werden die Veranstaltungen in Form eines individuellen Vorstellungsgesprächs durchgeführt und in 78 Prozent als gemeinsame Informationsveranstaltung (Mehrfachnennungen möglich). Immerhin 25 Prozent der Museen schließen schriftliche Vereinbarungen mit ihren Engagierten ab. Eine solche Richtlinie ist zwar „kein Vertrag und nicht rechtsverbindlich, unterstützt aber die gegenseitige Verbindlichkeit. Sie dient dazu, die Rahmenbedingungen, gegenseitigen Erwartungen, Rechte und eventuell Pflichten beider am Engagement Interessierten zusammenzufassen und gegenseitig Verabredungen zu vereinbaren“.⁸

⁷ Deutscher Museumsbund e.V.: Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Kassel, Berlin, 2008, S. 15.

⁸ Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013 (wie Anm.3), S. 123.

2.5 Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche

Unter den Aspekt der Qualifizierung fallen sämtliche Angebote, die den Ehrenamtlichen das spezifische Wissen vermitteln, das für die Ausübung der Tätigkeit notwendig ist. Entsprechende Angebote können für Ehrenamtliche einen Anreiz zum Engagement bieten: „Bürger engagieren sich, da es ihrer persönlichen wie auch beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung dient. Sie möchten sich über ihr berufliches Wirkungsfeld hinaus auf anderen Gebieten kundig machen“.⁹ Auch das Museum profitiert von gut ausgebildeten Ehrenamtlichen, da diese die freiwillige Arbeit professionalisieren. Anfang der 1990er Jahre galt die Aus- und Weiterbildung für Ehrenamtliche im Museumswesen als „katastrophal“¹⁰. Diese Einschätzung kann die Umfrage nicht ohne weiteres bestätigen. Allerdings zeigt die untenstehende Grafik, dass der Großteil der Museen mit ‚On the Job Trainings‘ arbeitet, also dem unmittelbaren Mitmachen unter Anleitung eines erfahrenen Mitarbeiters. Systematische und regelmäßige Fortbildungen scheinen eher die Ausnahme zu sein.

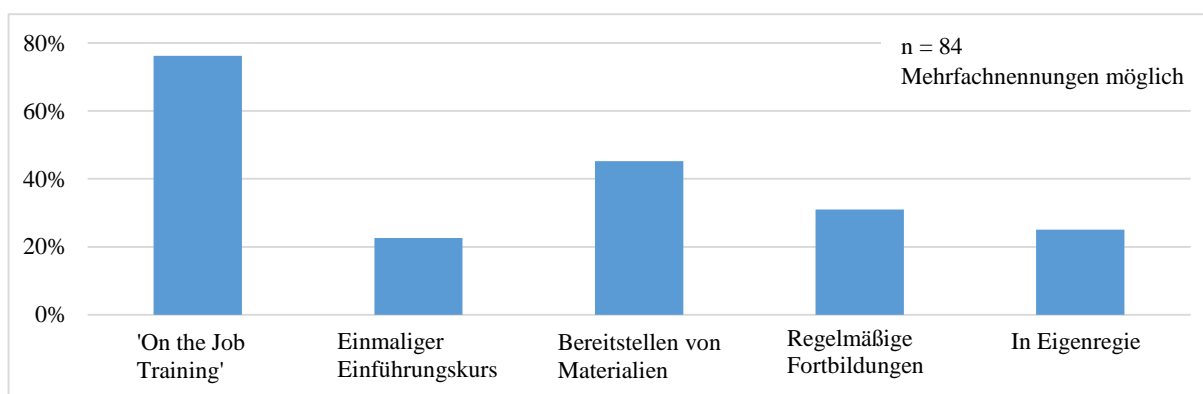


Abb. 5 Qualifizierung von Ehrenamtlichen

2.6 Möglichkeiten der Anerkennung

Eines der zentralen Momente des Ehrenamtes ist die prinzipielle 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 befragten Museen gibt an, den Ehrenamtlichen keinerlei Belohnungen zukommen zu lassen. Besonders die Museen mit wenigen Ehrenamtlichen tun sich damit offenbar schwer. Da Entlohnung häufig auf ideeller Ebene geschieht, greift eine möglicherweise geringere finanzielle Ausstattung dieser Museen hier zu kurz. 88 Prozent der Museen, die überhaupt Anerkennung zeigen, tun dies unter anderem auf symbolische Art. Ein Dank kann beispielsweise durch öffentliche Auszeichnungen oder durch eine Würdigung in Museumspublikationen, auf der Homepage des Museums oder in der Presse ausgesprochen werden (43 %). Exklusive Veranstaltungen für Ehrenamtliche (54 %) wie Dankeschönfeste, kulturelle Ausflüge, Sonderführungen oder Kuratorenvorträge sind im Museum ein besonders wirkungsvolles Instrument der Honorierung.

⁹ Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Management. In: Nährlich, Stefan und Annette Zimmer (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen, 2000, S. 120.

¹⁰ Zimmer, Annette: Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum. Die vernachlässigten Ressourcen. In: Zimmer, Annette (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Management und Marketing. Frankfurt, New York, 1996, S. 385.

Eine weitere Möglichkeit ist die geldwerte Anerkennung. Im engeren Sinne fallen darunter 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. Kostenerstattungen für Fahrtkosten und Porto sind weitgehend unumstritten: Jedes dritte befragte Museum ermöglicht seinen Ehrenamtlichen eine Erstattung der getätigten Kosten. Pauschale oder gar stundenweise Aufwandsentschädigungen werden hingegen kritischer betrachtet, da der Grundsatz der Unentgeltlichkeit des Engagements gilt und sich das Museum zudem in die Nähe zur Erwerbsarbeit begibt – mit allen rechtlichen Konsequenzen. Die vorliegende Studie zeigt, dass Museen mit vielen Ehrenamtlichen häufiger pauschale Aufwandsentschädigungen zahlen. Bei Häusern mit mehr als 30 ehrenamtlich Beschäftigten zahlt mehr als jedes vierte Museum Pauschalen, wohingegen nur jedes zehnte Museum mit wenigen Ehrenamtlichen diese gewährt. Stundenweise Aufwandsentschädigungen sind etwas geringer verbreitet.

2.7 Zusammenfassung: Was zeichnet ein gelungenes Ehrenamtsmanagement aus?

Zusammenfassend soll hier eine Liste mit dreizehn Kriterien aufgestellt werden, die zentrale Momente im Ehrenamtsmanagement abbildet. Es sei betont, dass diese Liste zwar auf umfangreichen theoretischen und praktischen Erfahrungen beruht, individuelle Bedürfnisse und Rahmenbedingungen einzelner Museen jedoch nicht berücksichtigt werden können. Die Liste dient damit lediglich als ein Gerüst, an dem sich Museen orientieren können, das sie jedoch an ihre eigenen Bedingungen anpassen müssen. Da jedes Haus unterschiedlichen Voraussetzungen unterliegt, war es im Rahmen dieser Untersuchung auch nicht möglich, grundsätzliche Verbesserungsvorschläge oder gar konkrete Handlungsempfehlungen zu entwerfen.

1. Es gibt einen festen Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen.
2. Es gibt eine Infoveranstaltung für am Ehrenamt Interessierte.
3. Es werden Stellenanzeigen/Anforderungsprofile für die Gewinnung der Ehrenamtlichen formuliert.
4. Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen findet über mehrere Kanäle statt.
5. Das Museum hält ‚Vorstellungsgespräche‘ mit Interessierten ab.
6. Zwischen dem Museum und den Ehrenamtlichen werden schriftliche Vereinbarungen getroffen (‚Vertrag‘).
7. Es gibt einen Einführungskurs für die Einarbeitung neuer Ehrenamtlicher.
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. Das Museum organisiert informelle Treffen für einen Erfahrungsaustausch der Ehrenamtlichen.
11. Das Museum pflegt eine Datenbank mit relevanten Daten der Ehrenamtlichen.
12. Das Ehrenamtsprogramm wird systematisch evaluiert.
13. Der Kontakt zu ehemaligen Ehrenamtlichen wird aufrechterhalten.

Der wichtige Punkt der Anerkennungskultur musste aus dem Kriterienkatalog ausgeklammert werden, da diese stark von Zwischenmenschlichkeit geprägt und daher nur sehr schwer messbar ist.

3. Die Einstellung der Museen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit

Das dritte Ziel der Arbeit war es, die Einstellungen der Museen hinsichtlich ehrenamtlicher Mitarbeit zu untersuchen. Hierzu wurden den Museen 25 Aussagen über ehrenamtliche Mitarbeit vorgelegt, denen sie in einer fünfgliedrigen Skala zustimmen sollten. Zwölf Sätze repräsentierten positive Auswirkungen, die sich durch den Einsatz von Ehrenamtlichen ergeben können. In dreizehn Aussagen wurden Probleme im Umgang mit Ehrenamtlichen formuliert. Für eine anschauliche Analyse wurden die Durchschnittswerte der beiden Befragungsgruppen – Museen mit Ehrenamtlichen sowie Museen ohne Ehrenamtliche – gebildet und visualisiert. In den abgebildeten Grafiken sind einige der Sätze beispielhaft herausgegriffen.

3.1 Risiken im Einsatz von Ehrenamtlichen

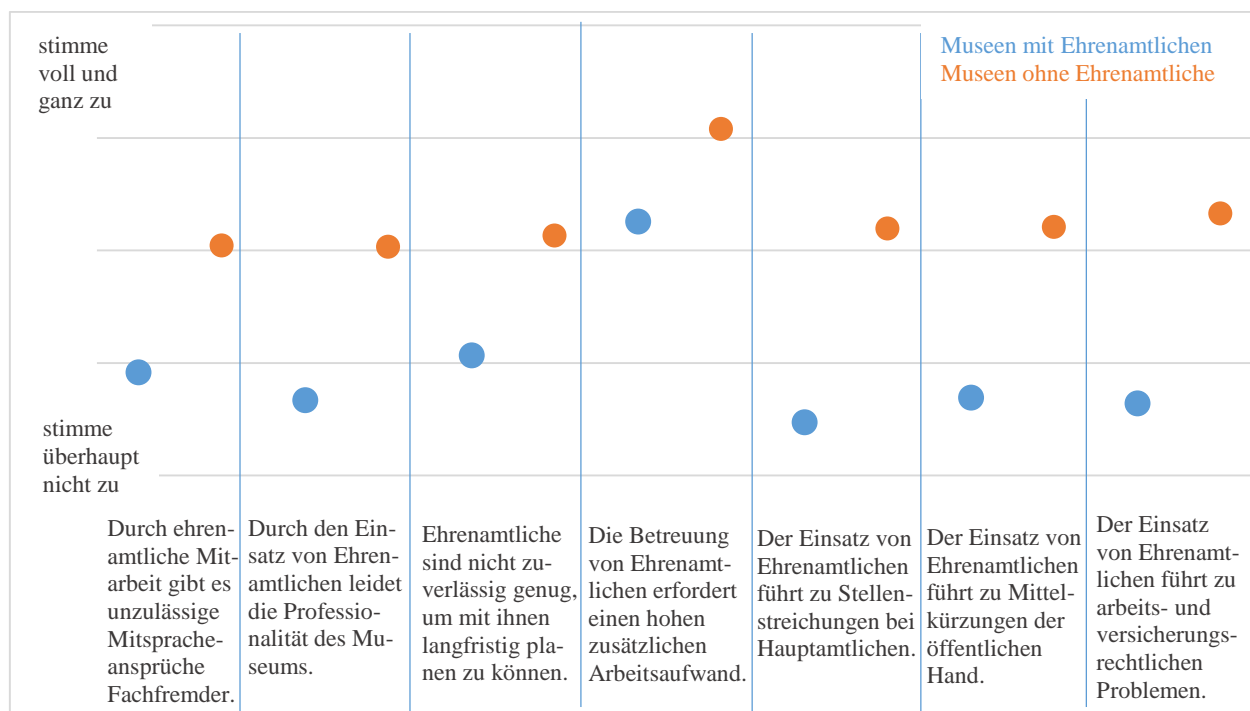


Abb. 6 Risiken im Einsatz von Ehrenamtlichen

Ehrenamtliche Mitarbeit wird nicht zuletzt deshalb abgelehnt, weil eine Öffnung in die Bürgerschaft mitunter als eine unzulässige Mitsprache von Fachfremden ausgelegt wird. Dieser Überzeugung liegt häufig eine Angst vor Macht- und Deutungsverlusten der Institutionen zugrunde. Sie zeigt sich bei Museen, die selbst keine Ehrenamtlichen einsetzen, deutlich stärker als bei ihren Kollegen.

Obwohl ehrenamtliche Museumsmitarbeiter überdurchschnittlich gut ausgebildet sind, gibt es erhebliche Vorbehalte gegenüber ihren Kompetenzen. Insbesondere in den pädagogischen und wissenschaftlichen Abteilungen herrschen starke Widerstände, da vor allem in diesen Bereichen 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.

Ehrenamtlichen wird häufig eine (zu) unzuverlässige und unregelmäßige Mitarbeit unterstellt. Die Befürchtung, dass für Ehrenamtliche andere Dinge als das Engagement mitunter eine höhere Priorität haben, mag im Prinzip der Freiwilligkeit begründet liegen. Obwohl sich Freiwilligkeit und Unzuverlässigkeit grundsätzlich nicht bedingen, ist diese Annahme in der Praxis dennoch anzutreffen. Die Studie zeigt, dass der Großteil der Museen (68 %), die Ehrenamtliche einsetzen, dieses Problem überhaupt nicht oder eher nicht beobachtet. Museen, die selbst keine Ehrenamtliche beschäftigen, sind deutlich skeptischer eingestellt.

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, was in Einrichtungen, die personell ohnehin nicht gut ausgestattet sind, zu Konflikten führen kann. Einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand durch Einarbeitung und Betreuung erkennen beide Befragungsgruppen. Museen ohne Ehrenamtliche schätzen Aufwand und Zeitintensität dennoch stärker ein, als es tatsächlich der Fall zu sein scheint.

Unter dem Stichwort der Rationalisierungsgefahr werden zweierlei Vorbehalte hauptamtlicher Mitarbeiter zusammengefasst, in denen eine verwaltungstechnische Kritik am Ehrenamt zum Ausdruck kommt. Zum einen wird befürchtet, dass der Einsatz von freiwilligen Mitarbeitern zu Stellenstreichungen bei Hauptamtlichen führen könnte. Ausgebildeten Museumsfachleuten würden die ohnehin raren bezahlten Stellen weggenommen, weil Haupt- durch Ehrenamtliche ersetzt würden. Es ist jedoch kein Fall bekannt, in dem Stellenstreichungen im Museumsbereich tatsächlich auf den Einsatz von Ehrenamtlichen zurückgeführt werden konnten. Zum anderen gibt es Verlautbarungen, der Einsatz von Ehrenamtlichen führe zu Mittelkürzungen der öffentlichen Hand. Das Museum habe ja nun zusätzliche Arbeitskräfte, die die Aufgaben der teuren Hauptamtlichen erfüllen können. Daher brauche die Einrichtung weniger finanzielle Mittel, so die Argumentation.

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. Ausführliche Auskünfte erteilen beispielsweise die bundesweiten Freiwilligenagenturen und die offiziellen Publikationen zu dem Thema¹¹. Die Grafik zeigt, dass diese drei verwaltungstechnischen Befürchtungen die größten Meinungsverschiedenheiten der beiden Befragungsgruppen hervorrufen.

¹¹ vgl. z.B. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zu Ihrer Sicherheit. Unfallversichert im freiwilligen Engagement. Berlin, 2014.

3.2 Vorteile durch den Einsatz von Ehrenamtlichen

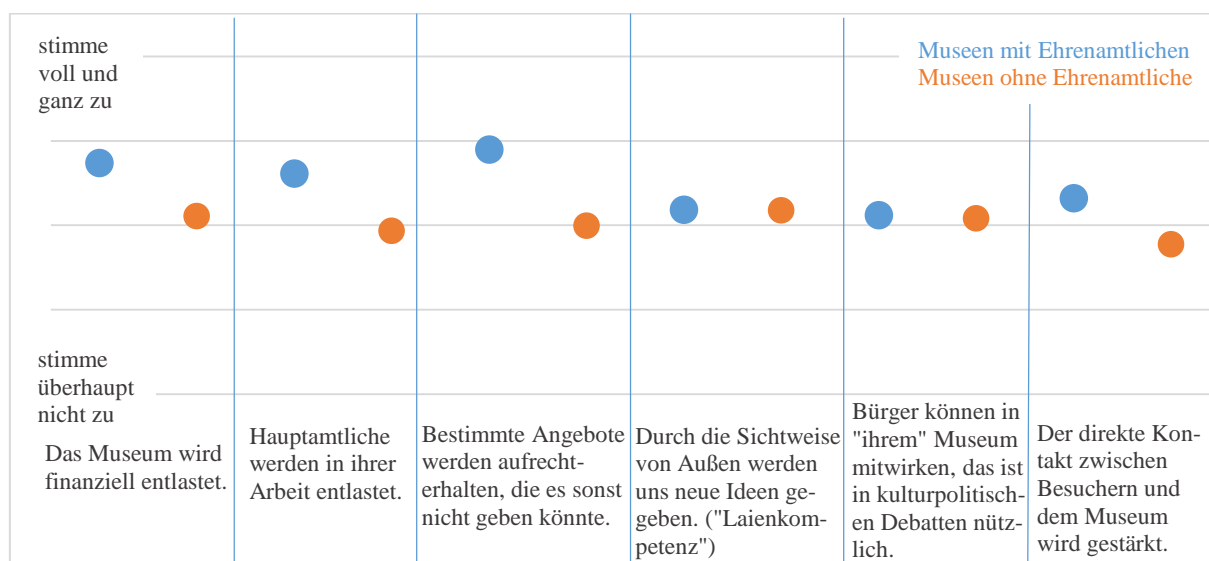


Abb. 7 Vorteile durch den Einsatz von Ehrenamtlichen

Insbesondere in Zeiten öffentlicher Sparmaßnahmen wird ehrenamtliche Arbeit häufig zu einem „Strohalm, an dem sich gebeutelte Einrichtungen festhalten“.¹² Aus der Sichtweise, ehrenamtliche Mitarbeiter als preiswerten Ersatz für teure Hauptamtliche zu betrachten, erwächst 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 Personal können insbesondere bei kurzfristigen, arbeitsintensiven Aufgaben wie der Durchführung von Ausstellungseröffnungen oder dem Versenden von Eigenpublikationen für eine kurze Zeit eine große Zahl an helfenden Händen rekrutiert werden, die zu einer spürbaren Entlastung führen.

Ein weiteres Ziel, das durch den Einsatz von Ehrenamtlichen erreicht werden kann, ist die Aufrechterhaltung von Angeboten. Es gibt zahlreiche Beispiele die belegen, dass ohne freiwillige Unterstützung große Teile der Angebote eingestellt werden müssten – in vielen Fällen müssten ohne Ehrenamtliche sogar ganze Museen schließen.

Ein Punkt, der die qualitative Leistungsverbesserung berührt, wird unter dem Stichwort der ‚Laienkompetenz‘ deutlich. Eine Sicht von außen, die die Betriebsblindheit durchbricht, kann dem Museum wertvolle Anregungen geben. Hauptamtliche können diese Sicht so nicht einnehmen. 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. Nicht nur die Gleichheit der Meinungen erstaunt, sondern auch die

¹² Hentschel, Toby Alexandra: Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts- und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer empirischen Untersuchung in den USA. Ehestorf, 2008, S.11.

Durchschnittlichkeit der Angabe. Beide Gruppen wählen im Durchschnitt die mittlere Antwortoption und entziehen sich damit einer eindeutigen Position.

Kulturpolitische Gründe für den Einsatz von Ehrenamtlichen können in dieser Zusammenfassung nur gestreift werden. Zentrale Argumente sind zum einen, dass ehrenamtliche Bürger als unmittelbare und verantwortungsvolle Mitgestalter der Gesellschaft begriffen werden, die eine gelebte Demokratie ausmachen. Zum anderen können Ehrenamtliche auch drohenden Schließungen oder finanziellen Kürzungen vorbeugen. Dahinter steht der Gedanke, dass Freiwillige ihre Zeit nur für solche Einrichtungen einsetzen, die als sinnvoll und nützlich angesehen werden – solch ein Museum zu schließen, wäre kulturpolitisch kaum durchsetzbar. Die Untersuchung zeigt erstaunlicherweise, dass sich beide Befragungsgruppen über diesen kulturpolitischen Wert unschlüssig sind. Beide Gruppen stimmen dieser Aussage im Durchschnitt teils-teils zu.

Da Ehrenamtliche keine festen Mitarbeiter sind, stehen sie Besuchern häufig näher als ihre hauptamtlichen Kollegen. Es sei für Besucher leichter, eine Beziehung zum Museum aufzubauen, „wenn einem keine Fachwissenschaftler, sondern 'normale Menschen'“ gegenüberstehen.¹³ Gerade durch die Tatsache, dass es Freiwillige sind, kann ein verbesserter Besucherservice erreicht werden. Dieser Nutzen von Ehrenamtlichen wird vor allem in amerikanischen Museen betont. Deutsche Häuser sehen diesen Vorteil deutlich geringer. Weniger als die Hälfte der Museen stimmt der Aussage zu, durch Ehrenamtliche werde ein engerer Kontakt zu den Besuchern erreicht.

3.3 Fazit

Es wurde klar ersichtlich, dass die Einstellung zu ehrenamtlicher Mitarbeit insbesondere dort negativ besetzt ist, wo keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement vorliegen. Trotz der Vielfältigkeit der Antworten wurde deutlich, dass Museen, die selbst Ehrenamtliche beschäftigen, die Vorteile deutlich stärker wahrnehmen und den Problemen gelassener gegenüberstehen als ihre Kollegen. 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. Das Unbekannte wirkt aus der Entfernung deutlich bedrohlicher als aus der Nähe. Aus der Distanz ist die Angst vor Stellenstreichungen, vor dem Sinken der Professionalität und vor Unzuverlässigkeit so groß, dass sich einige Museen scheuen, sich den Ehrenamtlichen zu nähern. Werden diese Vorurteile schließlich überwunden, so zeigt sich, dass die zuvor befürchteten negativen Auswirkungen deutlich seltener eintreten als angenommen.

¹³ Hentschel 2008 (wie Anm. 12), S. 165.

Literaturangaben (für ein umfassendes Literaturverzeichnis vgl. die ausführliche Fassung)

- Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Management. In: Nährlich, Stefan und Annette Zimmer (Hg.): Management in Non-profit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen, 2000.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zu Ihrer Sicherheit. Unfallversichert im freiwilligen Engagement. Berlin, 2014.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Berlin 2010.
- Deutscher Museumsbund e.V.: Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Kassel, Berlin, 2008.
- Hentschel, Toby Alexandra: Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts- und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer empirischen Untersuchung in den USA. Ehestorf, 2008.
- Reifenhäuser, Carola u.a.: Freiwilligen-Management. Weinheim, Basel 2009.
- Reifenhäuser, Carola und Oliver Reifenhäuser (Hg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim, Basel, 2013.
- Zimmer, Annette: Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum. Die vernachlässigten Ressourcen. In: Zimmer, Annette (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Management und Marketing. Frankfurt, New York, 1996.