

# MUSEUMS MANAGEMENT

Rückblick auf die

14. Museumsmanagement-Tagung im Freilichtmuseum am Kiekeberg,  
November 2018

## **Erfolg durch Personal: Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen**

Am 12. und 13. November 2018 diskutierten Museumsleiter, Geschäftsführer und Personalverantwortliche, Kulturökonomien, Museumswissenschaftler und Vertreter von Museumspersonalagenturen über neue Entwicklungen im Bereich Personalmanagement und warfen einen Blick auf die Zukunft.

Zur Tagung reisten über 100 Interessierte aus ganz Deutschland an. Im Tagungsband „Erfolg durch Personal: Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen“ sind die Inhalte der Tagung ausführlich und vertiefend aufbereitet.

Stellvertretend für den Arbeitskreis Museumsmanagement begrüßten Prof. Dr. Rolf Wiese, Vorsitzender des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen, und Dr. Matthias Dreyer, Verwaltungsleiter der Stiftung Niedersachsen, die Teilnehmer. Dabei führte Dr. Matthias Dreyer direkt in das Thema: Personal ist einer der größten Kostenfaktoren im Museum und gleichzeitig ein Bereich mit der geringsten Forschungsaktivität. Die Gründe dafür sind vielfältig: Unter anderem scheint Personalmanagement bei öffentlichen Trägern (noch) kein Thema zu sein, macht die differenzierte Personalstruktur und das hohe ehrenamtliche Engagement diesen Bereich sehr komplex und empfinden Verantwortliche Personalpolitik zu Unrecht als unangenehmes Thema. Doch der Arbeitsmarkt wandelt sich zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt, die Rahmenbedingungen (z. B. Freizeitverhalten, administrative und rechtliche Restriktionen) üben verstärkt Druck auf die Einrichtungen aus. Daher hat das Thema „Personalmanagement“ eine sehr hohe Dringlichkeit.

Prof. Dr. Oliver Scheytt, unter anderem Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft und Gründer von Personalberatungsagenturen speziell für den Kulturbereich, gab in seinem Eröffnungsvortrag eine Richtung vor: Mitarbeitergewinnung und -führung müssen dem komplexen Kontext Museumsarbeit auf verschiedenen Ebenen gerecht werden. Dazu gehört, bestehende Potentiale zu mobilisieren, Personalstrategien entsprechend eines Konzepts auszurichten und auf einem zunehmend angespannten Bewerbermarkt die für den Arbeitgeber passenden Mitarbeiter auszuwählen.

Diesen strategischen Fokus vertiefend warf Prof. Dr. Rolf Wiese einen Blick auf die veränderten Herausforderungen für Museen und beschrieb Chancen und Risiken für Museen beim zukünftigen Personalmanagement.

Prof. Dr. Oliver Rump, Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, stellte die aktuelle Ausbildungssituation für Museumswissenschaftler dar, thematisierte provokant die Vorstellung vom statischen Dualismus zwischen Museumswissenschaften und Fachwissenschaften und erweiterte ihn um den Bereich Museumsmanagement. Die Führung eines Museums mit betriebswissenschaftlich ausgebildetem Fachpersonal mache die gesamte Kultureinrichtung zukunftsfähig.

Zur klassischen Ausbildung des Nachwuchses für den Museumsbereich gehört das zweijährige Volontariat nach dem abgeschlossenen Studium. Marina Kröckel, Wissenschaftliche Volontärin in den Museen im Kulturzentrum Rendsburg und Sprecherin des Arbeitskreises Volontariat des Deutschen Museumsbundes, verdeutlichte in ihrem Vortrag die Situation der Volontäre. Die Rahmenbedingungen der Volontariate und die Zukunftsaussichten des Nachwuchses unterscheiden sich sehr voneinander. Die Initiative „Vorbildliches Volontariat“ gibt für alle Museumstypen und -größen eine Orientierungshilfe für ein gutes Volontariat.

Dirk Schütz, Geschäftsführer von KM Kulturmanagement Network und Mitbegründer der auf den Kulturmarkt spezialisierten Vermittlungsagentur Kulturpersonal, warnte, dass der „war of talents“ ohne die Kultureinrichtungen stattfinden werde, wenn nicht auch Museen sich im Bereich Personalmanagement strategisch positionierten. Schließlich stünden sie in direkter Konkurrenz zu Wirtschaftsunternehmen.

Ein Aspekt, der sich schon jetzt in der Personalführung bemerkbar macht, ist die digitale Transformation. Sabine Jank, Mitbegründerin der transdisziplinären Plattform szenum.Berlin, verdeutlichte die Auswirkungen auf einen mitarbeiterzentrierten Führungsstil, neue Beteiligungsformen und kontinuierliche Unsicherheiten.

Eine weitere Facette stellten Stefan Zimmermann, Museumsdirektor des Freilichtmuseum am Kiekeberg, und Sebastian Baier, Promovend zum Thema Wandlungsfähigkeit von Museumsorganisationen, ausführlich dar: Diversität im Museumspersonal. In Museen steht Diversity im Besucherkontext schon lange im Fokus. Die Mitarbeiterschaft ist jedoch bis heute weitgehend homogen zusammengesetzt. Stefan Zimmermann und Sebastian Baier setzen auf ein neues Diversitätsverständnis, die Berücksichtigung sowohl von kognitiver Diversität als auch von Aufgabenerfüllung. Sie gaben dazu auch Handlungsempfehlungen für strategisches Diversitätsmanagement im Museumsalltag.

Ableitend aus dem Stiftungswesen stellte Dr. Antje Bischoff, Leiterin des Teams Stiftungsforschung im Bundesverband Deutscher Stiftungen, die aktuellen Erkenntnisse zur Fehlerkultur in Stiftungen dar. Ausgehend von ihrer Studie mit deutschen Stiftungen erläuterte sie die Forschungsergebnisse und gab Praxistipps für den konstruktiven Umgang mit Fehlern und ein geeignetes Maßnahmenrepertoire.

Zum Thema Personal im gemeinnützigen Bereich gibt es wenig Forschungstätigkeit.

Dr. Hans-Jürgen Bruhns, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personal und Arbeit an der Leibniz Universität Hannover, stellte einen Überblick über aktuelle Erkenntnisse des „Non Profit und Public Management“ dar. Dazu gehören unter anderem die Neubewertung des Strategischen Personalmanagements, die kritische Rolle der kollaborativen Zusammenarbeit und der Einfluss von Motivation.

Zwei konkrete Praxisbeispiele zeigten, wie unterschiedliche neue Ansätze im Personalmanagement ausfallen können. Marcus Kieper, Kaufmännischer Direktor und Geschäftsführer des Stadtmuseums Berlin, stellte die Einführung von agilen Museumsmanagement-Tools in seinem Museum vor. Aus dem LWL-Freilichtmuseum Hagen berichteten Direktor Dr. Uwe Beckmann und Beraterin Gerlinde Schönberg vom Instrument des Mitarbeiterzirkels als beteiligungsorientierte Mitarbeiterführung.

Transformationen betreffen alle gemeinnützigen Bereiche. Einen Einblick in den Umgang mit Change-Prozessen in der Soziokultur gaben Daniela Koß von der Stiftung Niedersachsen, in der sie den Förderbereich Theater und Soziokultur verantwortet, und Kai Thomsen als Berater und Geschäftsführer der CD-Kaserne Celle. Sie führten durch die Herausforderungen des Change-Prozesses für eine gesamte Organisation und übertrugen ihre Erfahrungen auf den Museumsbereich.

Publikation zur Tagung:

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hg.): Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen. Ehestorf 2018.

222 Seiten, 29,80 Euro

ISBN 978-3-935096-63-8

Die 15. Museumsmanagement-Tagung findet voraussichtlich im November 2020 statt.

Marion Junker

Mitglied im Arbeitskreis Museumsmanagement