

Dr. Matthias Dreyer
Stiftung Niedersachsen

**Personalmanagement in Museen.
Notwendigkeit, Grundansatz und Perspektiven**

Volontärsfortbildung „Museumsmanagement und -verwaltung“
Landesmuseum für Technik und Arbeit / Reiss-Engelhorn-Museum
Mannheim, 18. Februar 2009

Dr. Matthias Dreyer, Stiftung Niedersachsen

Personalmanagement in Museen. Notwendigkeit, Grundansatz und Perspektiven

1. Das vernachlässigte Thema: Personalmanagement in Museen
2. Personal – Erfolgsfaktor für die Museumsarbeit
3. Personalpolitischer Handlungsrahmen von Museen
4. Sechs Leitthesen zur Personalpolitik von Museen
 - „Personalpolitik meint nicht nur Tarifpolitik!“
 - „Personalmanagement ist notwendig und möglich – unabhängig von der Trägerschaft!“
 - „Trägerschaftswechsel von Museen – ohne Personalmanagement nicht umsetzbar!“
 - „Personalmanagement schließt haupt- und ehrenamtliche Tätigkeit ein!“
 - „Ausgleich zwischen Kontinuität und kreativem Wechsel finden – unbefristete versus befristete Stellen.“
 - „Personal ist eine knappe Ressource!“
5. Personal: Zukunftsthema von Museen

1. Das vernachlässigte Thema: Personalmanagement in Museen

Personalpolitik und Personalmanagement wurden von Museen lange Zeit vernachlässigt.

Ursachen sind u.a.:

- Als Teil der öffentlichen Verwaltung verfügten Museen lange Zeit in ausreichendem Umfang über finanzielle und personelle Ressourcen; Personalmanagement und Personalentwicklung hatten in der öffentlichen Verwaltung zudem keine hohe Priorität.
- Personalmanagement wird als „unangenehmes Thema“ wahrgenommen, mit dem zu viele Sensibilitäten berührt werden.
- Das Themenfeld Museum und Personal hat eine hohe Komplexität, weil die Museumslandschaft hinsichtlich Trägerschafts- und Organisationsformen sehr heterogen und die Vergleichbarkeit eingeschränkt ist; Museen weisen eine differenzierte Personalstruktur auf.

2. Personal – Erfolgsfaktor für die Museumsarbeit

Personal ist ein strategischer Erfolgsfaktor für Museen:

- Qualifizierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung, um die gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen zu bewältigen, denen sich Museen aktuell gegenübersehen.
- Museen haben einen Dienstleistungscharakter; das Image eines Museums und dessen externe Wahrnehmung wird im Wesentlichen von den Menschen geprägt, die in einer Einrichtung arbeiten.
- Personalaufwendungen machen i.d.R. den größten Teil des Budgets eines Hauses aus. Motivierte und engagierte Mitarbeiter sind ein wichtiges Wirtschaftlichkeitspotenzial.
- Innovationen bei den Leistungen und Leistungserstellungsprozesse sind für Museen unabdingbar! Innovationen beginnen bei den Mitarbeitern und sind auch eine personalpolitische Herausforderung.

3. Personalpolitischer Handlungsrahmen von Museen

3.1 Personalmanagement als Teil eines integrierten Museumsmanagements

- Personalmanagement sollte als Teil eines integrierten Museumsmanagements mit den anderen Managementbereichen verknüpft werden.
- Wesentliche Elemente des Personalmanagements sind:

- Planung des Personalbedarfs:

Der quantitative Umfang und die qualitativen Anforderungen des Personals müssen bestimmt werden. Grundlage dieser Planung ist das inhaltliche Zielsystem eines Museums mit der zukünftigen Ausrichtung des Hauses.

- Personalbeschaffung:

Die Personalbeschaffung stellt die in der Planung ermittelte notwendige Zahl an Mitarbeitern mit den erforderlichen Qualifikationsprofilen bereit. Die Personalgewinnung erfolgt außer- oder innerbetrieblich. Hierbei hat das ehrenamtliche Engagement an Bedeutung gewonnen.

3. Personalpolitischer Handlungsrahmen von Museen

3.1 Personalmanagement als Teil eines integrierten Museumsmanagements

- Personalentwicklung und Weiter- und Fortbildung:

Die Personalentwicklung umfasst die systematische Weiterentwicklung der Qualifikationen des Museumspersonals. Ziel ist die verbesserte Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter.

Weiter- und Fortbildung sind wesentliche Bestandteile der Personalentwicklung. Diese sind eine bedarfsorientierte Investition in die Mitarbeiter – ausgerichtet an aktuellen und künftigen Aufgaben.

- Führung:

Der Führungsqualität von Museumsleitungen mit Fähigkeiten wie Kommunikation und Koordination kommt zunehmende Bedeutung zu. Zielvereinbarungen finden als Führungsinstrument verstärkte Anwendung.

3. Personalpolitischer Handlungsrahmen von Museen

3.2 Personalpolitik als übergeordnete Aufgabe in der Museumslandschaft

- Die Rahmenbedingungen für die Personalpolitik in Museen müssen verbessert werden, wie z.B. durch:
 - Empfehlungen und Standards seitens der Museumsverbände
 - Dialog und Zusammenarbeit mit den Institutionen, die den Museumsnachwuchs ausbilden
 - frühzeitige Einbindung des Personalmanagements in die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte von Museen
- Museen sollten sich bei der Weiterentwicklung von Methoden und Instrumenten des Personalmanagements beteiligen und ihre speziellen Anforderungen einbringen.

4. Sechs Leitthesen zur Personalpolitik von Museen

„Personalmanagement meint nicht nur Tarifpolitik!“

- Personalpolitik und Personalmanagement von Museen finden in einem arbeits- und tarifrechtlichen Rahmen statt; sie beschränken sich aber nicht auf deren Umsetzung.
- Personalmanagement z.B. mit einer Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung oder Fort- und Weiterbildung umfasst wesentlich mehr als nur tarifliche Fragestellungen.

„Personalmanagement ist notwendig und möglich – unabhängig von der Trägerschaft!“

- Das „Korsett öffentliche Trägerschaft“ ist keine Begründung, Instrumente des Personalmanagements nicht zu nutzen.
- Öffentlich getragene Einrichtungen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren; personalpolitische Maßnahmen legen hierfür die notwendigen Grundlagen.

4. Sechs Leitthesen zur Personalpolitik von Museen

„Trägerschaftswechsel von Museen – ohne Personalmanagement nicht umsetzbar!“

- Trägerschaftswechsel von Museen sind langfristige und komplexe Prozesse.
- Ein Wechsel der Trägerschaft muss personalpolitisch intensiv begleitet werden; i.d.R. werden umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Schulungen erforderlich
- Häufig ist eine externe Unterstützung – auch bei personalpolitischen Fragestellungen – zu empfehlen.

„Personalmanagement schließt haupt- und ehrenamtliche Tätigkeit ein!“

- Das Ehrenamt hat seit jeher seinen Platz in Museen – seine Bedeutung ist in den letzten Jahren gestiegen.
- Auch Ehrenamtliche arbeiten professionell!
- Ehrenamtliches Engagement benötigt ein Management, wie z.B. mit einer Planung oder Fort- und Weiterbildung.

4. Sechs Leitthesen zur Personalpolitik von Museen

„Ausgleich zwischen Kontinuität und kreativem Wechsel finden – Unbefristete versus befristete Stellen.“

- Für bestimmte Bereiche in Museen ist personelle Kontinuität wichtig.
- Mit befristeten Stellen erschließen sich Museen immer wieder neue Ideen und Arbeitsweisen – sie sind Kreativitätsinput und Nachwuchsförderung.
- Der richtige Ausgleich zwischen unbefristeten und befristeten Stellen muss gefunden werden. Befristeten Arbeitskräften müssen Perspektiven ermöglicht werden.

„Personal ist eine knappe Ressource.“

- Qualifiziertes und motiviertes Personal ist für Museen knapp; durch die demographische Entwicklung wird sich dieser Trend noch verschärfen.
- Museen müssen attraktive Arbeitgeber mit guten Arbeitsbedingungen sein. Das schließt eine Vielzahl von Faktoren ein, wie z.B. eine interessante Aufgabenstellung, eine gestärkte Eigenverantwortung oder Familienfreundlichkeit.

5. Personal: Zukunftsthema von Museen

- Die Anforderungen an die Personalpolitik von Museen gewinnen an Dringlichkeit.
- Personalpolitische Maßnahmen sind Investitionen, die für Museen mit Aufwand verbunden sind.
- Ohne Personalmanagement haben Museen einen Wettbewerbsnachteil.
- Personalpolitik und Personalmanagement müssen in der Museumslandschaft stärker thematisiert und umgesetzt werden.