

BERLINISCHE GALERIE



Personalmanagement in Museen

Befunde aus der Praxis
und daraus abgeleitete Thesen

Agenda



0. Einführung: Stand und Rahmenbedingungen des Personalwesens
- I. Themenbereich: Personalentwicklung
- II. Themenbereich: Führung
- III. Themenbereich: Motivation
- IV. Resümee

0. Der Faktor Personal

Das Personal ist die wichtigste und zugleich aufwändigste Ressource zur Realisierung der musealen Aufgaben. Ein effizienter und effektiver Einsatz von Personal ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Der qualifizierte Umgang mit Personal ist demnach eine verantwortungsvolle Managementaufgabe, die lange vom öffentlichen Dienst vernachlässigt wurde.

Kulturbetriebe haben in der Vergangenheit stark sachorientiert agiert, weniger mitarbeiterorientiert.

Im Museum prallen das Bedürfnis nach freier kreativer künstlerischer / geisteswissenschaftlicher Verwirklichung und die Erfordernis von Management als „Betriebsführungstechnik“ aufeinander.

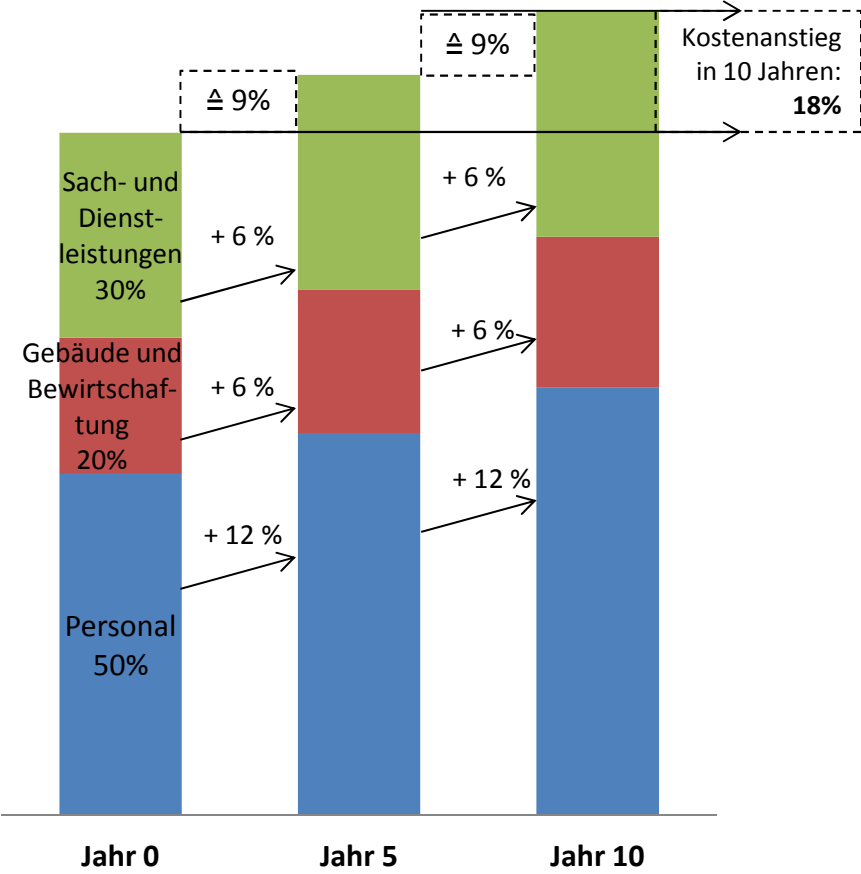


0. Arbeitsrechtlich relevante Gesetze und Verträge

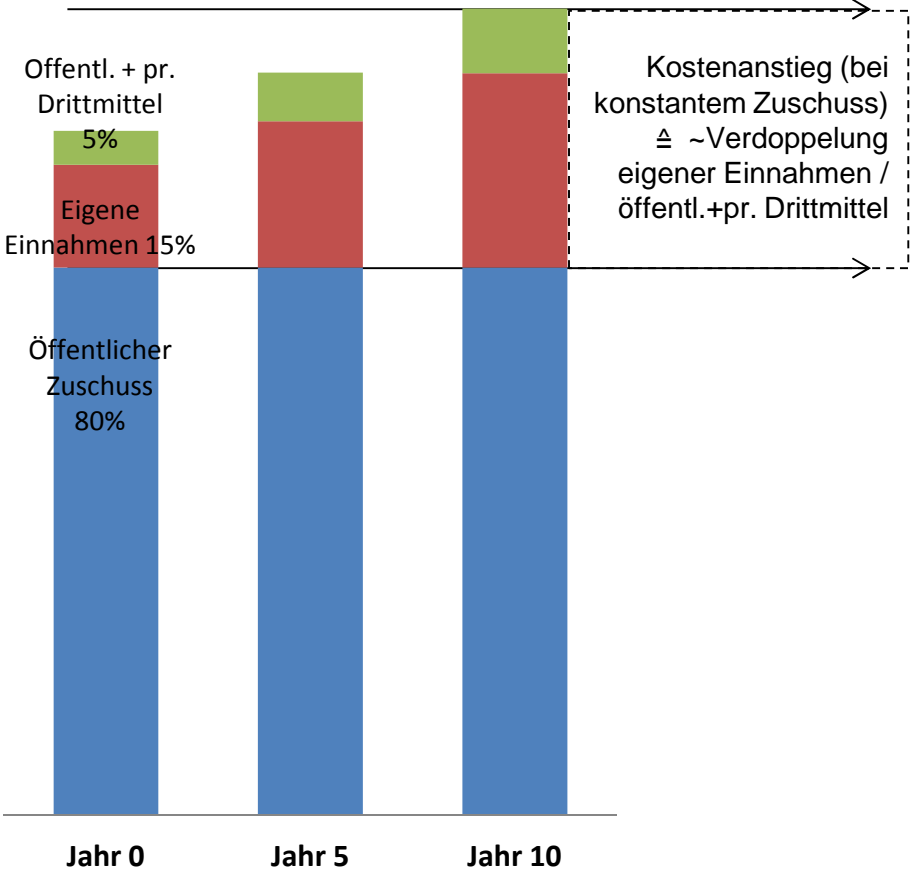
- Allgemeines Arbeitsrecht: BGB, KSchG, TzBfG, AGG, Arbeitsschutzgesetze, GG, EU-Recht
- Tarifrecht: TVöD-VKA / Bund / TV-L; Beamtenrecht
- Recht der Interessenvertretungen: PersVG / BetrVG / SGB IX / LGG
- Rechtsprechung
- u.a.

0. Ausgaben und Einnahmen im Zeitablauf

Ausgaben



Einnahmen



I. Personalentwicklung

Quelle: http://de.toonpool.com/user/1608/files/personalmanagement_1724225.jpg





I. Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem gegenwärtigen und künftigen Bedarf an Kompetenzen zur Realisierung der musealen Aufgaben und Ziele zu fördern und auszubauen.



I. Personalentwicklung

Punktuelle Schulung & Weiterbildung

Permanente Personalentwicklung durch Vorgesetzte

Fachliche Qualifikation, Managementqualifikation, Soft Skills

Orientierung an musealen Zielen

Aufbau neuer Kompetenzen z. B. IT, Datenbank, Marketing,
Restaurierungstechniken

Personalentwicklungskonzept

I. Personalentwicklung

Graduelle Weiterentwicklungen, Limitationen

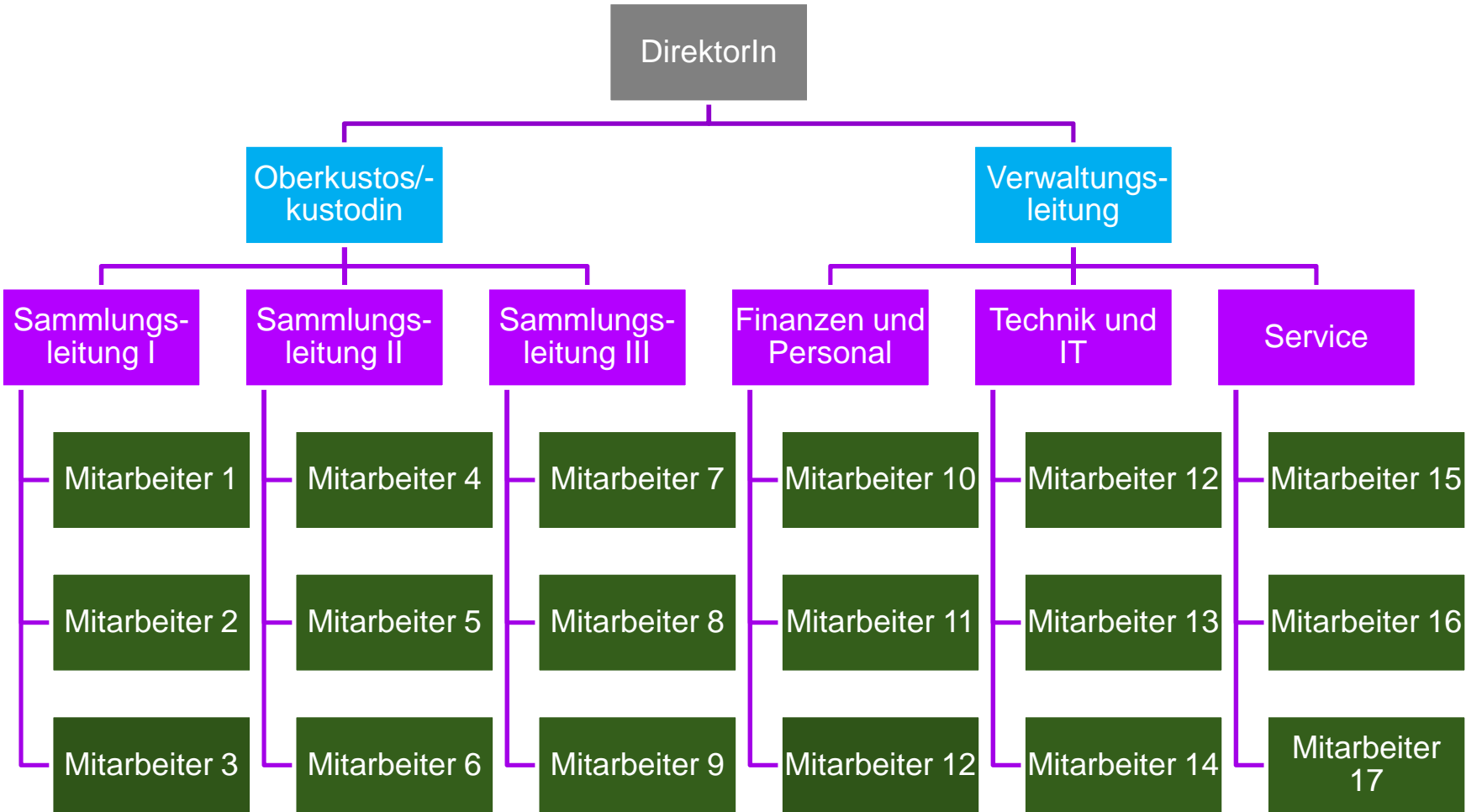
Die effektivste und schnellste Möglichkeit des Kompetenzzugewinns ist die Personalrekrutierung.

Auf Auswahlprozesse ist größte Sorgfalt anzuwenden.

THESE:

Museen können durch strategische Organisations- und Personalentwicklung (insbesondere Neuakquise von Personal von außen, aber auch durch vorzeitige Trennung von Personal) den Kompetenzauf- und umbau am schnellsten und effektivsten bewältigen.

II. Führung





II. Führung

Führung ist eine Form intentionaler, aktivierender Verhaltens- und Meinungsbeeinflussung der Geführten.

Kommunikation ist das Medium und die Konkretisierung der Führung.

Führungskräfte sind alle Beschäftigte, denen Personal unterstellt ist und die somit Führung ausüben.

Die Führungstätigkeit muss erlernt, gekonnt und gewollt werden. Führungskräfte sollten ihre Rolle bewusst ausüben und als Aufgabe annehmen. Insbesondere Beschäftigte der mittleren Hierarchieebene sollten sich (auch) als Führungskraft verstehen, qualifizieren und entsprechend agieren.

II. Führung

Im öffentlichen Dienst: „Führen ohne Macht“ ?

Erstellung von Stellenbeschreibungen und –bewertungen

Erweiterte Aufgaben von Führungskräften

Museumsmanagement lohnt sich: 14.500 von 22.000 Führungskräften in deutschen Kulturbetrieben arbeiten in Museen (Quelle: METRUM Managementberatung)

THESE:

In der Weiterentwicklung und Professionalisierung der praktizierten Führungsstrukturen, insbesondere Stärkung der mittleren Hierarchiestufen, befindet sich noch ein Potenzial, welches produktiv zur Erreichung der musealen Ziele eingesetzt werden kann.



III. Motivation

Douglas Mc Gregor (1960): **Theorie X und Y**

Menschenbild X: Der unwillige Mensch => Taylorismus

Menschenbild Y: Der willige Mensch => Human Relation-Konzept

Bedeutung der Menschenbilder für den Führungsstil und Versuch der Motivationsstärkung

III. Motivation

Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Zielvereinbarungen / Systematische Leistungsbeurteilung

Entkoppelung von LOB und Mitarbeitergesprächen inkl. ZV / SL

Möglichkeit im Tarifrecht: vorzeitiger / verlangsamter Stufenaufstieg

THESE:

Da nur begrenzt zusätzliche extrinsische Anreize gesetzt werden können, spielt das Betriebsklima für Motivation und damit Leistungsverhalten eine große Rolle. Die intrinsische Motivation (vgl. Theorie Y) dominiert und sollte den Führungsstil prägen, jedoch Theorie X nicht gänzlich unbeachtet bleiben.



IV. Resümee

Ergänzung der Personalverwaltung mit Aufgaben des Personalmanagements

Es ist lohnenswert, das museale Personalmanagement zu professionalisieren und intensiveren. Hierfür sind jedoch entsprechende Kompetenzen und Ressourcen erforderlich.

Kontakt



Dr. Robert Knappe

Verwaltungsdirektor

Alte Jakobstr. 124-128

10969 Berlin

Tel. 030 – 789 02 – 771

Fax 030 – 789 02 – 703

knappe@berlinischegalerie.de

Knappe, Robert: Die Eignung von New Public Management zur Steuerung von öffentlichen Kulturbetrieben. Wiesbaden : Gabler, 2010