

Franziska Götz

**Der Einsatz von ehrenamtlichen
Mitarbeitern in deutschen Museen**

Opusculum Nr. 91
März 2016

Die Autorin

Franziska Götz, M.A. studierte Kulturgeschichte und Literaturwissenschaft in Augsburg und Lyon (B.A.) und absolvierte daraufhin ihren Master am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg. Die vorliegende Arbeit wurde als Qualifizierungsarbeit zum Erwerb des Grades Master of Arts angefertigt. Derzeit arbeitet sie am Landesmedienzentrum Baden-Württemberg und als freie Kuratorin. Sie war zudem Ausstellungsführerin im Literaturmuseum der Moderne sowie im Schiller-Nationalmuseum in Marbach und absolvierte ein Praktikum am Goethe Institut in Kamerun.

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

Weitere Informationen unter: www.institut.maecenata.eu

Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. In der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts hat die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, einen hohen Stellenwert. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

Impressum

Herausgeber

MAECENATA Institut
Linienstraße 139/140, D- 10115 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: mi@maecenata.eu

Website: www.maecenata.eu

Redaktion: Markus Edlefsen

ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de: 0243-032016op914



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

Haftungsausschluss: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Inhalt

1. Das Ehrenamt in der Gesellschaft, der Kultur und im Museum	5
1.1. Ziel der Arbeit und zentrale Untersuchungsthemen	6
1.2. Vorgehensweise	8
1.3. Annäherungen an den Begriff ‚Ehrenamt‘	9
1.4. Das Ehrenamt in der empirischen und theoretischen Forschung	13
 2. Politischer und gesellschaftlicher Wert des ehrenamtlichen Engagements in Museen	 16
2.1. Historische Entwicklung	17
2.2. Kulturpolitische und gesellschaftliche Funktion des Ehrenamts	17
2.3. Gesellschaftliche Funktion von Museen	21
 3. Methodik	 22
3.1. Zur Angemessenheit des quantitativen Forschungsansatzes und des standardisierten Online-Fragebogens	22
3.2. Erläuterung des Fragebogens	24
3.3. Forschungsdesign	25
3.3.1. Grundgesamtheit und Stichprobe	26
3.3.2. Pretest und Nachfassaktion	27
3.3.3. Zu einer möglichen Verzerrung des Rücklaufs	28
 4. Der Umfang von ehrenamtlicher Mitarbeit in deutschen Museen	 32
4.1. Erstmaliger Einsatz von Ehrenamtlichen	32
4.2. Der zeitliche Umfang der ehrenamtlichen Unterstützung	33
4.3. Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter	33
4.4. Personengruppen, die den ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm prägen	34
4.5. Der Einsatz von Ehrenamtlichen unter Berücksichtigung einzelner Museumsmerkmale	35

5. Ehrenamtsmanagement in deutschen Museen	39
5.1. Allgemeine Einstellung der hauptamtlichen Museumsmitarbeiter	41
5.2. Die Relevanz des Ehrenamtskoordinators	41
5.3. Einsatzbereiche der Ehrenamtlichen	43
5.4. Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen	46
5.5. Die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher	48
5.6. Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche	50
5.7. Möglichkeiten der Anerkennung	52
5.8. Die Bindung von Ehrenamtlichen	55
6. Motivationen und Vorbehalte deutscher Museen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit	57
6.1. Gründe für den Einsatz von Ehrenamtlichen	59
6.1.1. Finanzielle Gründe	59
6.1.2 Quantitative Steigerung der Angebote	60
6.1.3 Qualitative Verbesserung der Angebote	62
6.1.4 Gesellschaftliche und kulturpolitische Gründe	64
6.1.5 Nutzen für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit	65
6.2 Gründe gegen den Einsatz von Ehrenamtlichen	67
6.2.1 Fachliche Gründe	67
6.2.2 Unzuverlässige und unregelmäßige Mitarbeit	70
6.2.3 Rechtliche und verwaltungstechnische Schwierigkeiten	71
6.2.4 Konflikte mit Hauptamtlichen	73
7 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und Überprüfung der Thesen	75
7.1 T1: „Das Thema Ehrenamt ist insbesondere bei den Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement haben.“	75
7.2 H5: „Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto positiver ist die Einstellung des Museums ihnen gegenüber.“	76
7.3 Ermittlung des Professionalisierungsgrades des Ehrenamtsmanagements	77
7.3.1 H6: „Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto professioneller ist deren Betreuung.“	78
7.3.2 H7: „Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad in der Betreuung von Ehrenamtlichen haben eine positivere Meinung von ihnen, als Museen mit einem weniger ausgeprägten Ehrenamtsmanagement.“	79
8 Fazit und Ausblick	80
Literaturverzeichnis	85
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	94

1. Das Ehrenamt in der Gesellschaft, der Kultur und im Museum

Tatsache ist, wenn die Ehrenamtlichen sich morgen die Freiheit nehmen würden, nicht mehr unentgeltlich in Vereinen und Initiativen mitzumachen, [...] dann würde Stillstand einkehren an vielen Ecken. Beim Sport, in der Kultur, in der Lebensrettung [...]. Die Hilfsbereitschaft der Deutschen ist enorm. Die Aktion des Medienmenschen Schweiger ist im Grunde nur ein prominentes Beispiel für eine mächtige Bürgerbewegung der Selbstlosigkeit (Nr.1).

Anfang August 2015 lobte die Süddeutsche Zeitung die „Selbstlosigkeit“ Til Schweigers, der sich fortan ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagieren möchte. Damit ist er einer von fast 30 Millionen Deutschen, die sich freiwillig und unbezahlt für gemeinschaftliche Belange einsetzen (vgl. BMFSFJ 2010, S. 6). Gerade in Sportvereinen und im sozialen Bereich werden viele Aufgaben von Ehrenamtlichen übernommen. Aber auch in der Kultur üben mehr als vier Millionen Menschen ein Engagement aus (vgl. BMFSFJ 2010, S. 7). Die ehrenamtliche Museumsarbeit stellt im Kulturbereich zwar nicht den Spitzenreiter dar, diese Position bleibt den zahlreichen Laienchören und Musikvereinen vorbehalten. Eine offizielle Statistik des Instituts für Museumsforschung (IfM, ehemals Institut für Museumskunde) aus dem Jahr 2003 belegt jedoch, dass fast die Hälfte aller Museen auf ehrenamtliche Mitarbeiter¹ zurückgreifen (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 50).

Diese Befunde widersprechen den gesellschaftskritischen Stimmen, die vornehmlich hedonistische und egoistische Handlungsmuster in der heutigen Gesellschaft beobachten. Das Gut der individuellen Selbstverwirklichung sei heute wichtiger denn je, der kollektive Zusammenhalt am Schwinden (vgl. Kersting 2002, S. 19). Der Soziologe Ulrich Beck betont hingegen, dass es keinen Widerspruch zwischen einer hohen Engagementbereitschaft auf der einen und einer von Selbstverwirklichung geprägten Gesellschaft auf der anderen Seite gebe. Er sieht in dieser Tendenz vielmehr eine neue gesellschaftliche Strömung. „Wir leben in einer Zeit, die zugleich individualistisch *und* moralisch ist. [...] Das öffentliche Lamentieren über die Ego-Gesellschaft ist falsch, blockiert die Einsicht in einen im Entstehen begriffenen 'altruistischen Individualismus'“ (Beck 2000b, S. 48–49). Die gegenwärtige Gesellschaft verknüpfe verstärkt individuelle Interessen mit selbstlosem Engagement, um so Vorteile für sich und andere heraus zu stellen. Die Bedeutung dieser neuen

¹ Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen stets inbegriffen.

Freiwilligenarbeit werde, auch mit Blick auf die demographische Entwicklung Deutschlands, noch steigen. In Zukunft verlassen immer mehr aktive, gut ausgebildete Menschen den Arbeitsmarkt, die ihre Fähigkeiten und ihr Wissen in ihrer Freizeit unentgeltlich weitergeben (vgl. Knop 2006, S. 141).

Die beachtliche Engagementbereitschaft der Bevölkerung geht zugleich mit einem Anstieg an Institutionen einher, die auf diese Bereitschaft zurückgreifen. Nicht nur im sportlichen und sozialen Bereich, auch im Kultur- und Museumsbereich ist dieser Trend schon seit geraumer Zeit zu beobachten. Immer mehr Museen erkennen den Wert ehrenamtlicher Unterstützung. Seit den 1990er Jahren kommen jährlich mehr als 30 Museen hinzu, die erstmalig mit Ehrenamtlichen arbeiten (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 53). Da die Konkurrenz um Ehrenamtliche folglich größer und der „Engagementmarkt“ (Zimmer und Vilain 2005, S. 103) umkämpfter 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 sein. 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“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 34).

1.1. Ziel der Arbeit und zentrale Untersuchungsthemen

Aus dieser empirischen Ausgangslage ergibt sich der Bedarf an einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema. Zum einen rechtfertigt bereits der quantitative Umfang von ehrenamtlicher Mitarbeit in deutschen Museen eine wissenschaftliche Beschäftigung mit der Thematik. Aber auch die Möglichkeit, auf Basis von theoretischen und empirischen Erkenntnissen zu einem angemessenen Ehrenamtsmanagement in Museen beizutragen, ist bestimmendes Forschungsinteresse. Die grundsätzliche forschungsleitende Fragestellung lautet daher: Wie ist der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen derzeit gestaltet und wie bewerten die Museen diese Einsätze?

Damit einhergehend ergeben sich drei Ziele der Untersuchung. Ein wesentliches Anliegen ist es zunächst, mithilfe einer quantitativen Umfrage numerische Angaben über das freiwillige Engagement in deutschen Museen zusammen zu tragen. Hier werden aktuelle Informationen über den zahlenmäßigen Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit erwartet. Diese quantitative Aussage ist vor allem mit Blick auf den derzeitigen Forschungsstand (vgl. Kapitel 1.4) dringend erforderlich.

In diesem Zusammenhang wird zudem die Betreuungs- und Organisationsstruktur der Ehrenamtlichen an den Häusern systematisch analysiert. Unter dem Stichwort des Ehrenamtsmanagements gilt es daher als weiteres Ziel zu prüfen, ob und in welchem Umfang ein solches Verfahren in deutschen Museen angewendet wird.

All dies berücksichtigend stellt sich jedoch die Frage, welche Gründe Museen zu einer ehrenamtlichen Unterstützung überhaupt motivieren und welche Hinderungsgründe einem solchen Einsatz entgegenstehen. Welche Vorteile die eine Hälfte der deutschen Museen also durch den Einsatz von Ehrenamtlichen sehen, und welche Nachteile die andere Hälfte davon abhalten, mit Ehrenamtlichen zu arbeiten. Darum ist es das vordergründige Ziel der Studie, qualitative Aussagen über das ehrenamtliche Engagement aus Sicht der Museen zu gewinnen. Es werden Einstellungen und Meinungen der Museen untersucht, um daraus Motivations- und Hinderungsgründe zu ermitteln.

Hierfür liegt die zentrale These zugrunde, dass deutsche Museen Vorbehalte gegenüber der Mitarbeit von Ehrenamtlichen haben. Es wird davon ausgegangen, dass das Thema insbesondere bei solchen Museen negativ besetzt ist, die keine eigenen Erfahrungen mit einem ehrenamtlichen Engagement haben. Im Gegensatz zu Museen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, überwiegen bei ihnen negative Vorbehalte. Diese verhindern in vielen Fällen einen Einsatz von Ehrenamtlichen.

Auf Basis der Forschungsliteratur wurden sieben Arbeitshypothesen gebildet, die diese These konkretisieren. Im folgenden Überblick werden These (T1) und Hypothesen (H1 – H7) aufgelistet, die in den entsprechenden Kapiteln näher erläutert werden. Die ersten vier Hypothesen beziehen sich auf das erste Ziel der Studie, quantitative Informationen zum Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu gewinnen. In den folgenden drei Hypothesen werden Zusammenhänge zwischen der Einstellung der Museen, der Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter sowie dem Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagement vermutet.

T1	Das Thema Ehrenamt ist insbesondere bei solchen Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem ehrenamtlichen Engagement haben.
H1	Kleinere Museen setzen überproportional häufig Ehrenamtliche ein.
H2	Der Museumstyp hat Auswirkungen auf den Einsatz von Ehrenamtlichen.
H3	Die Trägerschaft hat Auswirkungen auf den Einsatz von Ehrenamtlichen.
H4	Je kleiner eine Stadt ist, desto höher ist der Anteil an Museen, die Ehrenamtliche einsetzen.
H5	Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto positiver ist die Einstellung des Museums ihnen gegenüber.
H6	Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto professioneller ist deren Betreuung.
H7	Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad in der Betreuung von Ehrenamtlichen haben eine positivere Meinung von ihnen, als Museen mit einem weniger ausgeprägten Ehrenamtsmanagement.

Tabelle 1 These und Hypothesen

1.2. Vorgehensweise

Um die soeben dargelegten Ziele der Arbeit zu erreichen, müssen einige Voraussetzungen geschaffen werden. Zunächst ist eine Analyse des aktuellen Forschungsstands notwendig. Dazu gehört eine Zusammenfassung bisheriger theoretischer und empirischer Erkenntnisse, die die ehrenamtliche Arbeit in Deutschland, speziell im Kulturbereich und konkret im Museumswesen beschreibt. Daraus wird eine Forschungslücke sichtbar, welche die vorliegende Arbeit schließen soll.

Auch die historischen Entwicklungen des ehrenamtlichen Engagements in Museen tragen zu einem Gesamtverständnis des Themas bei. Ebenso wie der gesellschaftliche und kulturpolitische Bezugsrahmen, der im zweiten Kapitel dargelegt wird, ist dies jedoch lediglich als ein grundsätzliches Resümee zu verstehen. Da solche Gegebenheiten von den Museen zwar nicht beeinflusst werden können, in öffentlichen Diskussionen aber dennoch präsent sind, werden diese Aspekte nur cursorisch behandelt.

Um den Einsatz von Ehrenamtlichen in Museen zu untersuchen, konzentriert sich die Arbeit auf die Mesoebene der Organisation. Es wird also stets die Perspektive der Museen eingenommen. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Auswertung einer im Frühjahr 2015 durchgeführten Umfrage zu ehrenamtlicher Mitarbeit an deutschen Museen. Hierfür wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt, der an alle

deutschen Museen mit mehr als 20.000 Besuchen pro Jahr versandt wurde. Die Rücklaufquote betrug 28 Prozent und ist damit äußerst zufriedenstellend. Detailliertere Angaben zur Zusammensetzung der Stichprobe und zum Forschungsdesign werden in Kapitel 3 gegeben.

Ebenso wie es drei wesentliche Ziele der Arbeit gibt, ist auch der Hauptteil dreigegliedert. In einem ersten Auswertungsschritt werden die numerischen Ergebnisse deskriptiv ausgewertet. So entsteht ein detailliertes Bild über den derzeitigen Umfang ehrenamtlicher Mitarbeit an deutschen Museen. An dieser Stelle werden zudem die ersten vier Hypothesen (H1 – H4) einer Prüfung unterzogen (Kapitel 4). In einem zweiten Schritt werden Bedingungen geklärt, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Museen auszeichnen. Auf Basis der Fachliteratur werden zentrale Kriterien eines professionellen Ehrenamtsmanagement beschrieben und mit den Gegebenheiten in der Praxis verglichen. Diese sind zugleich als grundsätzliche Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Ehrenamtsmanagement zu verstehen (Kapitel 5). In einem letzten Auswertungsschritt werden Motivations- und Hinderungsgründe für die Mitarbeit Ehrenamtlicher im Museum vorgestellt und mit den empirischen Daten verglichen (Kapitel 6). Dies dient als Vorbereitung für die Überprüfung der These, die im siebten Kapitel vorgenommen wird. Auch die noch ausstehenden Hypothesen H5 bis H7 werden hier einer kritischen Prüfung unterzogen. Dazu gehört auch, dass unter 7.3 ein Modell entwickelt wird, das den Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagements messbar macht. Mit einer Zusammenfassung der zentralen Studienergebnisse sowie einem Ausblick, der noch ausstehende Forschungsansätze benennt, schließt die Arbeit ab.

1.3. Annäherungen an den Begriff ‚Ehrenamt‘

Altes Ehrenamt, Neues Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, bürgerschaftliches Engagement oder Volunteering – in der deutschen Debatte kursieren verschiedene Begriffe, deren Bedeutungen bislang nur unzureichend voneinander abgegrenzt sind. Um diese Unübersichtlichkeit für die vorliegende Arbeit zu klären, werden im Folgenden die zentralen Begriffe mit ihren theoretischen Eigenheiten vorgestellt. Dabei gilt, dass Begriffsdefinitionen „keinen allgemein gültigen und zeitlos geltenden Wahrheitsanspruch“ haben, da es sich „lediglich um Vereinbarungen“ handelt (Mayer 2009, S. 12). Aus diesem Grund muss bei der Verwendung stets entschieden werden, ob die Begriffe „theoretisch sinnvoll und empirisch praktikabel sind“ (Atteslander 2008, S. 41). Um der Museumspraxis gerecht zu werden, wird daher im folgenden Abschnitt einigen empirischen Ergebnissen voraus gegriffen.

Ehrenamt

Der traditionelle Begriff Ehrenamt ist im alltäglichen Sprachgebrauch allgemein verständlich. Gleichzeitig dominieren negative Einschätzungen, ihm hafte etwas „Biederes, Überholtes nicht mehr Zeitgemäßes an“ (Schulz 1996, S. 22). Die Kritik an diesem ambivalent wahrgenommenen Begriff liegt in erster Linie an der aus der Vergangenheit übernommenen Bezeichnung, mit deren wortwörtlicher Bedeutung er noch immer konnotiert ist:

Die Bestandteile 'Amt' und 'Ehre' haben mit der Realität der meisten Engagementformen nichts zu tun. Es handelt sich überwiegend nicht um Ämter, für die jemand gewählt oder ernannt wurde. Wo es sich doch um solche handelt, verschleiert der Begriff die teilweise erheblichen Einkünfte aus diesen Positionen. [...] Der Rekurs auf den Begriff Ehre ist anachronistisch (Hentschel 2008, S. 18–19).

Ein kurzer historischer Abriss der Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements folgt unter 2.1 und soll hier nicht näher ausgeführt werden. Zentral ist jedoch, dass die von Hentschel angesprochene historisch-etymologische Problematik entweder durch eine Vermeidung des Begriffs gelöst werden kann. Oder aber, und diesem Weg folgt die vorliegende Arbeit, durch einen Verweis auf die Praxis in deutschen Museen. Die durchgeführte Studie zeigt deutlich, wie gängig der Begriff des Ehrenamts in der Museumspraxis ist. Der Großteil der befragten Museen bezeichnet die freiwilligen

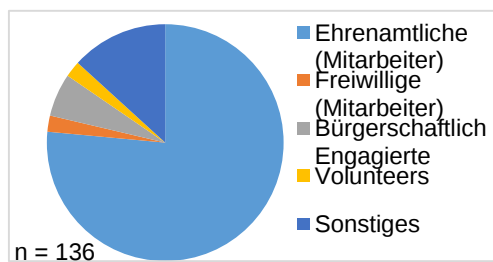


Abbildung 1 Bezeichnung der 'ehrenamtlichen Mitarbeiter'

Mitarbeiter als Ehrenamtliche. Ein geringer Anteil entfällt auf die Alternativen Freiwillige, Volunteers oder bürgerschaftlich Engagierte. Unter den eigenen Begrifflichkeiten, die manche Museen verwenden, finden sich Bezeichnungen wie „Montagsmänner“, „Aktive“ oder schlicht „Mitarbeiter“.

Dieser Befund steht dem Ergebnis des Freiwilligensurveys der Bundesregierung entgegen. Nach ihrem Selbstverständnis gefragt, verstehen nur 27 Prozent der 14- bis 30-Jährigen und immerhin 41 Prozent der über 66-Jährigen ihre Tätigkeit als Ehrenamt. Die populärste Bezeichnung ist Freiwilligenarbeit (vgl. BMFSFJ 2010, S. 15). Dass sich der Museumsbereich von der allgemeinen Tendenz derart unterscheidet, mag zum einen an dem vergleichsweise hohen Altersdurchschnitt der ehrenamtlichen Museumsmitarbeiter liegen. Zum anderen mag auch die eher traditionelle Struktur der Institution Museum einen Anteil daran haben. Aufgrund des Studienergebnisses wird im Folgenden die Bezeichnung Ehrenamtliche bevorzugt,

auch wenn damit die Empfehlung des Deutschen Museumbundes ignoriert wird, der für den Begriff der Freiwilligen plädiert (vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 8).

Eine Abgrenzung des Ehrenamts zu anderen Beschäftigungsarten ist zunächst durch dessen Freiwilligkeit gegeben. Sich ehrenamtlich zu engagieren bedeutet heute, auch die Freiheit zu haben, sich nicht zu engagieren. Es „beruht auf einer eigenen Entscheidung, die zwar nicht freiwillig ist im Sinne einer beliebigen Wahlhandlung, aber doch frei von einem gesetzlich geregelten Zwang“ ist (Deutscher Bundestag 2002, S. 32). Ein weiteres Merkmal ehrenamtlicher Aktivitäten ist deren grundsätzliche Unentgeltlichkeit. Es handelt sich um Tätigkeiten, „deren 'Lohn' die 'Ehre' ist“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 14). Dies schließt nicht aus, dass es auch Gegenleistungen monetärer Art geben kann. Monetäre Anerkennung darf jedoch nicht dazu führen, dass die Motivation primär aus einem finanziellen Interesse heraus geschieht. Ehrenamtliches Engagement ist zudem, anders als etwa bürgerschaftliches Engagement, ausschließlich als Zeit-, nicht aber als Geldspende zu verstehen. Finanzielle Leistungen sind nur dann Teil eines Ehrenamtes, wenn sie durch zeitliches Engagement bereichert werden. Im Museumsbereich ist dies vor allem für Unterstützerkreise wie Fördervereine und Freundeskreise von Bedeutung. In Anlehnung an Hentschel gilt zudem, dass ehrenamtliche Mitarbeit nicht primär einem Ausbildungszweck dienen darf (vgl. Hentschel 2008, S. 15). Praktikanten und andere Personen in Ausbildung, die zwar sowohl freiwillig, als auch unentgeltlich in einem Museum mitarbeiten, sind damit nicht automatisch Ehrenamtliche. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch nicht, dass ehrenamtliches Engagement nicht auch einem Erwerb von Zusatzqualifikationen dient. Dies kann für die Engagierten ein zentraler Teil der Ehrenamtsarbeit sein (vgl. Kapitel 5.6).

Hentschel schränkt ihre Definition zudem auf Einzelpersonen ein und grenzt ehrenamtliches Engagement damit von unternehmerischen Einsätzen wie Corporate Citizenships ab (vgl. Hentschel 2008, S.16). Auch das Institut für Museumsforschung schließt Sponsoren und Sammler vom Kreis der Ehrenamtlichen aus (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 59–60). Ferner findet ehrenamtliche Arbeit im formalisierten Rahmen des Museums statt. Ehrenamtliche sind damit „direkt an das jeweilige Haus gebunden [und unterstützen] die täglichen Aktivitäten durch konkrete Aufgaben“ (Loock 2004, S. 16). Dies unterscheidet das Ehrenamt maßgeblich von anderen freiwilligen Tätigkeiten wie der Freiwilligenarbeit, wie der folgende Abschnitt zeigt. Für die Arbeit gilt abschließend die vorliegende Definition, die in diesem Wortlaut auch den Teilnehmern der Umfrage vorgelegt wurde.

Unter ehrenamtlicher Mitarbeit verstehe ich ein Engagement von Personen, das freiwillig und unbezahlt geleistet wird und keinem Ausbildungszweck dient. Keine ehrenamtliche Mitarbeit im Sinne der Untersuchung ist daher:

- Ein Engagement von Unternehmen.
- Die Mitarbeit von Praktikanten und anderen Personen in Ausbildung.
- Das Engagement von Mitgliedern von Freundeskreisen, Fördervereinen u.a. gilt nur dann als ehrenamtliches Engagement, wenn die Personen neben Geld auch ihre Zeit spenden.

Neues Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Volunteering

Seit den 1960er Jahren tauchen vermehrt die weitgehend synonym verwendeten Begriffe des Neuen Ehrenamts und der Freiwilligenarbeit auf. Sie unterscheiden sich vom traditionellen Alten Ehrenamt in erster Linie durch eine größere Mitgestaltung und Selbstbestimmung der Engagierten in eher gering formalisierten Organisationsstrukturen. Das ehemals lebenslange Engagement für eine Organisation weicht einem flexibleren und zeitlich begrenzten Einsatz (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 49–50). Das Engagement wird nicht mehr als bedingungslose Pflicht wahrgenommen, sondern muss individuellen Ansprüchen gerecht werden.

Damit geht eine Perspektiv- und Motivverschiebung einher. Die neue Freiwilligenarbeit konzentriert sich nicht mehr primär auf die Bedürfnisse der Organisation, sondern nimmt die Sicht der Engagierten ein. Deren vordergründige Motive unterscheiden sich häufig von denen der traditionellen Ehrenamtlichen. „Vom Altruismus zur Selbstverwirklichung“ (Blumenreich 2004, S. 13) gilt als neuer Leitgedanke. Das Engagement wird zwar immer noch als Möglichkeit zur gesellschaftlichen Mitgestaltung begriffen. Gleichzeitig muss es aber auch Spaß machen und persönliche wie berufliche Weiterentwicklung mit sich bringen. In der Soziologie wird in diesem Zusammenhang mit dem Konzept der Biografischen Passung argumentiert. Damit eine Person eine freiwillige Tätigkeit aufnimmt, müssen verschiedene Faktoren wie das Umfeld, der Einsatzbereich und die Motivation günstig zusammen wirken und zu den biografischen Gesamtumständen passen (vgl. Wagner 2000, S. 29).

Auch aufgrund der Tatsache, dass Freiwilligenarbeit „moderner als der angestaubte Begriff 'Ehrenamt'“ (Wagner 2000, S. 19) klingt und die seit den 1990er Jahren zahlreich gegründeten Freiwilligenzentren den Begriff aufgenommen haben, kristallisiert er sich mittlerweile als moderner Sammelbegriff für unentgeltliche und gemeinwohlorientierte Tätigkeiten heraus (vgl. Reifenhäuser et al. 2009, S. 15).

Der Begriff des Volunteering hingegen wird überwiegend in internationalen und angloamerikanischen Kontexten verwendet. Insbesondere im Kulturbereich taucht

dieser Begriff fast ausschließlich in Verbindung mit ‚Management‘ auf (vgl. Wagner 2002, S. 111, Zimmer 1996). Volunteer-Management ist ein im deutschen Museumsbereich bisher kaum angewandtes Instrument und wird in der vorliegenden Arbeit synonym als Ehrenamtsmanagement bezeichnet (vgl. Kapitel 5).

Bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement betont stärker als die bisherigen Termini die politische und gesellschaftliche Dimension der freiwilligen Tätigkeit. Der Begriff verweist auf ein gesellschaftspolitisches Interesse der Engagierten, auf eine demokratische Mitverantwortung in öffentlichen Angelegenheiten und auf eine zivilgesellschaftliche Einflussnahme der Akteure. Die Bezeichnung ist allerdings kaum im öffentlichen Bewusstsein verankert, sondern findet sich überwiegend in politischen Publikationen und Parteiprogrammen (vgl. z.B. SPD 2007, S. 34). Die 2002 vom Deutschen Bundestag gebildete Enquete-Kommission zur ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘ bezieht sich bereits in ihrem Titel darauf. Ihr zufolge seien für ein umfassendes Verständnis des Begriffs noch andere Begriffe zentral, ohne die dessen „Gehalt nur unzureichend verstanden werden kann: Bürger, Bürgergesellschaft, Öffentlichkeit, Gemeinsinn, Verantwortung, soziale/ökonomische und ökologische Gerechtigkeit, Demokratie, Selbstverantwortung, Selbstermächtigung und Selbstorganisation“ (Deutscher Bundestag 2002, S. 32).

Wie erläutert wurde, hat jede Bezeichnung ihre eigene Konnotation. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Begriffe häufig vermischt und synonym verwendet werden. Im Folgenden wird aus den dargelegten Gründen der Begriff ‚Ehrenamt‘ bevorzugt. Nur an Stellen, die explizit einen anderen Bedeutungshorizont aufweisen, wird auf die Alternativen ‚Freiwilligenarbeit‘ oder ‚bürgerschaftliches Engagement‘ ausgewichen.

1.4. Das Ehrenamt in der empirischen und theoretischen Forschung

Der hohe Stellenwert und der enorme Umfang ehrenamtlicher Mitarbeit in der Kultur wurde einleitend bereits kurz skizziert. Trotz des immer stärker werdenden Bewusstseins über die bedeutende Rolle des Ehrenamts für den Kulturbereich, ist das wissenschaftliche Interesse daran noch erheblich unterrepräsentiert. Ein sekundäranalytischer Vergleich aus dem Jahr 1998 zeigt, dass sich nur zwei der insgesamt 85 untersuchten Ehrenamtsstudien mit dem Ehrenamt in der Kultur beschäftigen (vgl. Beher et al. 1998). Rund zwanzig Jahre später hat sich diese Tendenz nur leicht verändert, wie der folgende Abriss belegt.

Die erste Untersuchung, die das Ehrenamt in der Kultur aufgreift, wurde 1996 vom Deutschen Kulturrat durchgeführt (vgl. Deutscher Kulturrat 1996). Die Studie setzt

sich mit dem Stand und den Problemen ehrenamtlicher Arbeit in der Kultur auseinander, betrachtet diese jedoch überwiegend auf der Ebene der bundesweit agierenden Kulturverbände und weniger auf Institutionsebene. Ein Jahr später spricht sich der Deutsche Städtetag in der Hanauer Erklärung von 1997 dezidiert für vermehrtes bürgerschaftliches Engagement in kommunalen Kultureinrichtungen aus, das „als wichtige Aufgabe einer kulturpolitischen Neuorientierung“ verstanden wird (Kulturausschuß des Deutschen Städtetages 2000, S. 96). Damit wird kulturelles Engagement in kulturpolitischen Debatten vermehrt thematisiert.

Eine von der Kulturpolitischen Gesellschaft zwischen 1997 und 1999 durchgeführte Studie untersucht erstmalig umfassend und spartenübergreifend Beispiele ehrenamtlichen Engagements in kulturellen Praxisfeldern (vgl. Wagner 2000). Die Untersuchung bezieht sich auf drei Großstädte und einen Landkreis und hat damit einen eher qualitativen als quantitativen Charakter.

Im Jahr 2001 erscheint das erste Jahrbuch für Kulturpolitik, das den Schwerpunkt auf bürgerschaftliches Engagement setzt (vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2000). Mit diesem Kompendium ist das Thema in theoretischen und kulturpolitischen Debatten endgültig angekommen. Aspekte politischer Handlungsfelder werden erörtert, Politiker und Verbandsvertreter äußern sich in pragmatischen Stellungnahmen zum Thema Ehrenamt in der Kultur. In seiner Funktion als Präsident des Deutschen Museumsbundes bezeichnet Martin Roth bürgerschaftliches Engagement „als unverzichtbare Grundlage und [...] als tragende Säule unserer funktionierenden demokratischen Gesellschaft“ (Roth 2000, S. 256). Einschränkend betont er jedoch, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter nicht durch Ehrenamtliche ersetzt werden dürften. In ähnlicher Weise liest sich auch die aktuelle Stellungnahme des Deutschen Museumsbunds (vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2008). Solche weitgehend positiv verfassten Leitbilder geben allerdings ausschließlich die offizielle Position der Verbandsebene wieder. Dies kann mit Blick auf die ablehnende Haltung des Deutschen Bühnenvereins zwar durchaus aufschlussreich sein (vgl. Deutscher Bühnenverein 2000), spiegelt jedoch nicht zwangsläufig auch die Einstellungen der einzelnen Institutionen wider.

Diese theoretischen Annäherungen über den kulturpolitischen Wert ehrenamtlicher Arbeit (vgl. auch Glaser 1996; Kersting 2002; Kirchberg 2005) stehen neben empirischen Untersuchungen, die museumsspezifische Formen praxisnah analysieren. Der empirische Forschungsbereich ist von Erhebungen geprägt, die sich durch einen qualitativen Ansatz auszeichnen und den Einsatz von Ehrenamtlichen in einzelnen Museen untersuchen (vgl. beispielhaft die Praxisberichte in Wagner und Witt 2003a). Da diese zahlreichen Berichte freiwillige Mitarbeit im Kontext der

Institution betrachten, erlauben sie einen guten Einblick in die Praxiserfahrungen einzelner Museen. Allerdings fokussieren sie überwiegend die positiven Seiten der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, kritische Einwände finden sich hier nur selten. Zudem lassen sie keine quantitativen Rückschlüsse auf den Stand des Ehrenamts in deutschen Museen zu.

Als eine der wenigen quantitativen Erhebungen gilt die Studie des Instituts für Museumsforschung, das in seiner statistischen Gesamterhebung von 2003 einen Schwerpunkt auf ehrenamtliches Personal setzt (vgl. Institut für Museumskunde 2004). Die Ergebnisse sind zwar stark veraltet und bieten einen vergleichsweise oberflächlichen Eindruck – der veröffentlichte Fragebogen zeigt, dass sich lediglich sechs Fragen dem Thema Ehrenamt widmen. Dennoch ist es noch immer die umfassendste quantitative Erhebung in Deutschland und wird auch in der vorliegenden Arbeit häufig als Referenz herangezogen. Aus einer privaten Korrespondenz mit der Institutsleitung geht hervor, dass das IfM 2014 eine Neuauflage der Untersuchung durchgeführt hat. Ergebnisse werden Ende 2015 erwartet.

Neben kultur- und museumsspezifischen Untersuchungen ist der Freiwilligensurvey, den die Bundesregierung seit 1999 alle fünf Jahre durchführt, für die vorliegende Studie ein zentraler Referenzwert (vgl. BMFSFJ 2010). Der Survey ist eine Weiterführung des Berichts der Enquete-Kommission zur ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘ und die bislang umfassendste Studie über Ehrenamt in Deutschland. Er gibt verlässliche und repräsentative Informationen über die Verbreitung des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland, über Einsatzbereiche und Motive der Engagierten. Zudem bietet der Vergleich mit den Surveys von 1999 und 2004 einen exzellenten Einblick in die zeitliche Entwicklung der Engagementlandschaft. Obgleich diese Studie die Kultur nur als einen von vielen Bereichen betrachtet und zudem aus der direkten mikrosozialen Perspektive der Freiwilligen argumentiert, ist sie in der Ehrenamtsforschung bislang einzigartig.

Zudem werden zunehmend spartenübergreifende Studien veröffentlicht, die sich mit einzelnen Aspekten ehrenamtlichen Engagements beschäftigen. Exemplarisch kann die derzeit vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum der Universität Duisburg durchgeführte Umfrage hervorgehoben werden. Sie identifiziert in den Bereichen Pflege (stationäre Pflegeeinrichtungen), Kultur (Bibliotheken und Museen) und Sport (Turnvereine) Probleme in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen und entwickelt daraus mögliche Handlungsempfehlungen (vgl. INBAS-Sozialforschung 2013).

Ein weiterer Forschungsbereich sind vergleichende Studien, in denen das Ehrenamt in der deutschen Museumslandschaft der angloamerikanischen Praxis gegenübergestellt wird (vgl. Birnkraut 2003; Hentschel 2008). Diese Analysen geben nicht nur Hinweise auf das Potential der ehrenamtlichen Mitarbeit an Museen, sondern auch über Möglichkeiten des Ehrenamtsmanagements. Hentschel konstatiert, dass es in Deutschland bislang kaum Literatur zum Umgang mit Freiwilligen an Museen gebe. „Ansätze kommen vor allem aus dem Nonprofit Management. Im angelsächsischen Raum (insbesondere den USA) finden sich dagegen seit mindestens 20 Jahren zahlreiche Publikationen zu verschiedenen Aspekten des Volunteermanagements“ (Hentschel 2008, S. 89).

Um das Ehrenamtsmanagement zu beschreiben und zu analysieren, wird im Folgenden auf praktische und theoretische Ansätze im Freiwilligenmanagement für gemeinnützige Organisationen zurückgegriffen. Primärer Bezugspunkt ist das umfassende Modell von Reifenhäuser et al. (Reifenhäuser et al. 2009; Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013). Die dort aufgestellten organisatorischen Abläufe, Strukturen und Handlungsempfehlungen werden in der vorliegenden Arbeit erstmals quantitativ auf die deutsche Museumslandschaft angewandt und analysiert.

Die vorliegende Untersuchung sieht folglich vor, an drei Forschungslücken anzusetzen: Indem die Bedürfnisse der Museen systematisch analysiert werden, soll zum einen der institutionelle Bereich der Mesoebene betrachtet werden. Diese Sichtweise wird bislang in den anderen Studien noch stark vernachlässigt. Auch die wenigen quantitativen Ergebnisse stehen der Vielzahl an qualitativen Studien gegenüber. Diesem Ungleichgewicht soll hiermit entgegen gewirkt werden. Zudem wurde die Übertragung des Ehrenamtsmanagements auf den deutschen Museumsbereich bislang noch kaum praktiziert und findet im Folgenden erstmalig auf quantitativer Ebene statt.

2. Politischer und gesellschaftlicher Wert des ehrenamtlichen Engagements in Museen

Die Unterstützung von Ehrenamtlichen im Museum hat nicht nur für die betreffende Institution positive Auswirkungen, wie unter 6.1 ausführlich gezeigt wird. Auch für eine Gesellschaft gibt es bedeutende Vorteile, wenn sie von einem starken bürgerschaftlichen Engagement geprägt ist. In einem knappen historischen Überblick wird im Folgenden zunächst dargelegt, dass ehrenamtliche Mitarbeit im Museum traditionell zu den „klassischen Feldern zivilgesellschaftlichen Engagements“ (Zimmer 1996, S. 359) gehört. Die beiden weiteren Kapitel ergänzen diese historische

Sichtweise um einen aktuellen politischen und gesellschaftlichen Bezugsrahmen, der die Relevanz ehrenamtlicher Unterstützung im Museum hervorhebt.

2.1. Historische Entwicklung

Als Geburtsstunde des modernen Ehrenamts gelten die zu Beginn des 19. Jahrhunderts in Preußen durchgeführten Stein-Hardenbergschen Reformen. Teil der Reformen waren verwaltungstechnische Modernisierungen und Umstrukturierungen, in denen Kommunen als selbstverwaltete lokale Gemeinwesen entstanden. In diesen Verwaltungseinheiten wurde das Bürgertum per Gesetz dazu verpflichtet, sich unentgeltlich für öffentliche Belange zu engagieren. Gemäß Paragraph 191 war jeder Bürger „schuldig, öffentliche Stadtämter zu übernehmen und solche, womit kein Diensteykommen verbunden ist, unentgeltlich zu verrichten“ (Nr. 2). Der aristotelische Grundgedanke der Teilhabe am Gemeinwesen als Pflicht und Recht zugleich, wich dieser eher obligatorischen Vorschrift. Ziel der Mitwirkung der Bürger war die Schaffung eines demokratischen Gemeingeistes, um „den Staat von unten her, von der Mitbestimmung und Autonomie im nahen und überschaubaren Bereich aufzubauen“ (Nipperdey 1983, S. 38).

Ausgehend von diesen ersten Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements etablierte sich insbesondere im Verlauf des 19. Jahrhunderts die bürgerliche Vereinskultur als eine Gegenbewegung zur zunehmenden Industrialisierung. Als Ausdruck einer sich emanzipierenden Bürgerschaft wurden schließlich die ersten Museen gegründet, die vielfach auf diese Kulturvereine und andere private Initiativen zurückgehen. „Die Geschichte der Museen ist gleichzeitig eine Geschichte bürgerschaftlichen Engagements. [...] Von engagierten BürgerInnen gegründete und in ihrer Freizeit weitergetragene Vereine prägen im 20. und beginnenden 21. Jahrhundert vielerorts das Bild der Museumslandschaft“ (Stäbler 2003, S. 38). Viele der heute von Kommunen oder Stiftungen getragenen Einrichtungen gehen auf solche frühen Initiativen bürgerschaftlichen Engagements zurück. Damit hat das ehrenamtliche Engagement in Museumsbetrieben eine lange und demokratische Tradition, auch wenn es heute eher als unüblich gilt (vgl. Lochmann 2003, S. 35).

2.2. Kulturpolitische und gesellschaftliche Funktion des Ehrenamts

Ehrenamtliches Engagement wird in kulturpolitischen Diskursen einerseits als kontroverses Modell für eine alternative Kulturfinanzierung aufgeführt. Aber auch demokratische Argumente, die im Ehrenamt direkte Einflussmöglichkeiten der Bürger sehen, werden unter kulturpolitischen Gesichtspunkten diskutiert. Als unmittelbare Konsequenz dieser Teilhabe schließen sich Neuüberlegungen in der Verteilung von

staatlichen und privaten Aufgaben für die Sicherung kultureller Dienstleistungen an. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden näher vorgestellt, um so gesellschaftliche und politische Funktionen des Ehrenamtes darzulegen.

Die Finanznot der öffentlichen Haushalte führt seit den 1990er Jahren dazu, dass zahlreiche staatliche Leistungen und öffentliche Förderungen reduziert werden müssen. „Auch und vor allem die 'freiwilligen Leistungen' des Kulturbereichs, die nicht zu den gesetzlichen Leistungsansprüchen des Bürgers zählen“ (Röbke und Wagner 2000a, S. 207) sind von diesen Sparmaßnahmen betroffen. Im Zuge dessen flammt die Diskussion um die Bedeutung der ehrenamtlichen Tätigkeit wieder auf. Ein Engagement der Bürger sei notwendig, weil der sogenannte Kultur- und Sozialstaat Deutschland an seine finanzpolitischen Grenzen komme. Um das breite kulturelle Angebot weiterhin aufrechtzuerhalten, müssen Alternativen gefunden werden. Diese können nur bedingt staatlicher Natur sein, sondern müssen vor allem aus privaten Initiativen entspringen.

Die ehrenamtliche Mitarbeit der Bürger in Kultureinrichtungen wird dabei als eine Möglichkeit gesehen, um den Bestand des kulturellen Angebots zu sichern. Damit geht jedoch die Befürchtung einher, teure hauptamtliche Mitarbeiter könnten durch ‚kostenlose‘ Ehrenamtliche ersetzt werden. Dies ist nicht nur konsequent abzulehnen. In dieser Argumentationskette steckt zugleich die Gefahr, das Ehrenamt „für das Stopfen der Finanzlöcher“ zu funktionalisieren (Eule 2004, S. 78). Diese Haltung ist eher als defensiv zu beschreiben, da auf finanzielle Engpässe verteidigend reagiert wird. Langfristig muss diese Sicht von einer offensiven, aktiven Einstellung abgelöst werden, die sich von rein finanziellen Begründungen distanziert. Kulturpolitische Abhandlungen bestätigen jedoch, dass finanzielle Argumente zwar häufig den Anstoß für die (Wieder)beschäftigung mit der Thematik geben. Selten wird das ehrenamtliche Engagement aber ausschließlich auf diesen Aspekt reduziert (Wagner und Witt 2003b, S. 11).

Dass ein starkes bürgerschaftliches Engagement nicht nur auf der Mesoebene zu finanziellen Vorteilen beitragen kann, sondern auch einen volkswirtschaftlichen Nutzen erbringt, zeigt schon die in den 1970er Jahren von Robert Putnam durchgeführte Studie. Anhand von verschiedenen Regionalregierungen in Italien untersucht er den Zusammenhang von wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung. Obwohl die analysierten Regierungen strukturell und finanziell ähnlich ausgestattet waren, entwickelten sie sich höchst unterschiedlich. Er kommt zu dem Schluss, dass bürgerschaftliches Engagement als eine Art wirtschaftlicher Standortfaktor wirkt.

Die Gemeinschaften wurden nicht einfach deshalb bürgerschaftlich, weil sie reich waren. Die historischen Aufzeichnungen deuten eher stark auf das

Gegenteil hin: Sie wurden reich, weil sie bürgerschaftlich waren. [...] Wirtschaftswissenschaftler stellen fest: auf die Gemeinschaft kommt es an (Putnam 2002, S. 50).

Ökonomen weisen außerdem darauf hin, dass gesellschaftlicher Wohlstand nicht nur durch das in der Erwerbsarbeit geschaffene Bruttosozialprodukt entstehe. Es ist nachgewiesen, „dass unser gesellschaftlicher Reichtum auch von Tätigkeiten gebildet wird, die in den Wirtschaftskreislauf gar nicht eingehen“ (Röbke und Wagner 2000b, S. 30). Neben Arbeiten in der Familie, im Haushalt und in der Nachbarschaft zählen dazu auch ehrenamtliche Engagements. Eine Studie des Familienministeriums aus dem Jahr 1994 belegt, dass sich das Bruttoinlandsprodukt um ein Drittel erhöhe, würden diese unbezahlten Arbeiten mit dem Stundensatz eines Hauswirtschafter bewertet werden (vgl. Röbke und Wagner 2000b, S. 30). Da Erwerbsarbeit zudem für einen Großteil der Bürger nicht mehr identitätsbildend sei, müssen nicht erwerbsförmige Tätigkeiten aufgewertet werden (vgl. Keupp et al. 2000, S. 218). Nicht nur Arbeitslose oder sogenannte prekär Beschäftigte können sich kaum oder gar nicht mit ihrer Arbeit identifizieren. In immer stärkerem Maße trifft dies auch auf gut ausgebildete junge Menschen zu, die der aktuell aufblühenden Generation Y zugerechnet werden. Eine Aufwertung unbezahlter Tätigkeiten fördert die Solidarität einer Gesellschaft und führt die Bevölkerung zurück in jenen „Bereich sozialer Beziehungen und Kontexte, in dem sich Menschen beheimaten und mit dem sie sich identifizieren können“ (Keupp et al. 2000, S. 217).

Eine Gesellschaft, in der ehrenamtliches Engagement praktiziert und gefördert wird, profitiert zudem von dem dort geschaffenen sozialen Kapital. Dieses, von Pierre Bourdieu 1983 entwickelte Konzept, unterstreicht die identitätsstiftende und integrative Funktion des Ehrenamts für eine Gesellschaft. Soziales Kapital besteht aus „Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (Bourdieu 1983, S. 191) und hat die Fähigkeit, zum Zusammenhalt einer Gesellschaft beizutragen. Davon profitieren zunächst die Individuen, die sich durch Integration wertgeschätzt und nützlich fühlen. Aber auch gesamtgesellschaftliche Strukturen können einen Vorteil aus einem starken sozialen Kapital der Bürger ziehen. Da soziales Kapital in ökonomisches Kapital umgewandelt werden kann, erbringe es auch einen wirtschaftlichen Nutzen (vgl. Bourdieu 1983, S. 195 – 198). Den Zusammenhang zwischen sozialem und ökonomischen Kapital belegen alle neueren Engagementstudien (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 47–48).

Neben diesen, noch immer finanziell ausgerichteten Argumenten, tritt jedoch auch immer stärker der Demokratiediskurs in den Vordergrund. Hier werden Ehrenamtliche als unmittelbare und verantwortungsvolle Mitgestalter der Gesellschaft begriffen, die

einen wertvollen Beitrag für ihre Umgebung leisten. Bürger, die sich einmischen, die mitgestalten und die sich für öffentliche Anliegen stark machen, seien der „Nährboden der Demokratie, [...] der soziale Kitt, der unsere Gesellschaft zusammen hält“, so die Enquete-Kommission (Deutscher Bundestag 2002, S. 59). Ehrenamtliches Engagement als konkrete Form der bürgerschaftlichen Beteiligung im sozialen, politischen oder im kulturellen Bereich sei daher förderungswürdig und müsse ausgebaut werden. Die Bedeutung der kulturellen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, die durch das ehrenamtliche Engagement im Museum zum Ausdruck kommt, betont auch der Deutsche Museumsbund (vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 7).

Allerdings verlangt dieser Partizipationsgedanke ein tiefgreifendes Umdenken und eine strukturelle Veränderung im Kultursektor. Die Institutionen müssen sich einer Verantwortung und Mitgestaltung der Bürger öffnen, ohne die Professionalität ihrer Einrichtung bedroht zu sehen. Die Gesellschaft muss – zwar nicht bedingungslos, aber bedingungslos gewollt – in den kulturellen Bereich vorgelassen werden. Das bedeutet jedoch nicht, wie der Deutsche Bühnenverein skeptisch befürchtet, dass sich der künstlerischen „Mitbestimmung der Bürger unterworfen wird“ (Deutscher Bühnenverein 2000, S. 201). Das Potential der ehrenamtlich Engagierten liegt nur selten in ihrem kreativen Ausdrucksvermögen, sondern in ihrer Position, als Botschafter der Gesellschaft agieren zu können. Wenn freiwillige Mitarbeiter nicht mehr „als kostenneutraler Ressourcenpool, sondern vielmehr als zentrales Bindeglied – als 'vital link' – zwischen der Institution Museum und der lokalen 'Community'“ betrachtet werden (Zimmer 1996, S. 370), gewinnt das Haus langfristig an Einfluss. Eine Institution, die in ihre Umgebung integriert ist, die von ihr anerkannt und wertgeschätzt wird, kann sich dem öffentlichen Legimitationsdruck besser stellen. Dieser Kulturbetrieb, dem Bürger nicht nur durch die Nutzung, sondern auch darüber hinaus ihre Zeit spenden, ist es offensichtlich wert, aufrechterhalten und öffentlich gefördert zu werden.

Das kulturpolitische Umdenken, das sich in dieser ‚Neuen Kulturpolitik‘ der 1970er Jahre offenbart, sieht eine Rücknahme des nun nicht mehr allzuständigen Staates vor und lagert Aufgaben in die Gesellschaft aus. Der Staat tritt als aktivierender, ermöglichender Akteur auf, dessen Funktionen sich „von der Produzentenrolle zur Gewährleistungskontrolle“ (Blumenreich 2004, S. 7) verschieben. In dieser Rolle regt er nach dem Subsidiaritätsprinzip die Eigenkräfte der Gesellschaft an. Er schafft „Gelegenheitsstrukturen für Engagement, [...] ermöglicht die Selbstorganisation und die Eigenverantwortlichkeit der Bürgergesellschaft“ (Deutscher Bundestag 2002, S. 25). Der ermöglichende Staat ist mehr als ein schlanker Staat, der den Abbau

öffentlicher Aufgaben zugunsten einer neoliberalen Staatsentlastung vorantreibt. Durch die Schaffung engagementfreundlicher Rahmenbedingungen trägt er gleichwohl zu einer Engagementförderung bei, muss die konkreten Leistungen allerdings nicht selbst erbringen. „Durch die Veränderung des Selbstverständnisses des Staates werden Subsidiarität, Empowerment und Public-Private-Partnership sowie ehrenamtlich-freiwillige Tätigkeiten zu wesentlichen Gestaltungsprinzipien kulturpolitischen Handelns“ (Blumenreich 2004, S. 8).

Diese kurze Übersicht illustriert, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen positive gesellschaftliche und kulturpolitische Auswirkungen haben kann. Die dargelegten Effekte sind für öffentlich geförderte Häuser von besonderer Bedeutung, wie das folgende Kapitel zeigt.

2.3. Gesellschaftliche Funktion von Museen

Um den gesellschaftlichen Nutzen von ehrenamtlichen Einsätzen in Museen zu begründen ist es unabdingbar, das Wirken von Museen in ihrer unmittelbaren gesellschaftlichen Umgebung darzulegen. Dazu dient der folgende Abschnitt.

Die Daseinsberechtigung von Museen ist längst nicht mehr auf die traditionellen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens, Forschens und Präsentierens beschränkt. In seiner aktuellen Museumsdefinition betont der International Council of Museums (ICOM), dass Museen „im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung“ (Nr. 3) stehen. Dies bedeutet im engeren Sinne, das kulturelle Erbe zu verwalten und den Bürgern zugänglich zu machen. Im weiteren Sinne müssen Museen darüber hinaus als kulturelle Zentren fungieren, „in dem sich alle Mitglieder des Gemeinwesens zum kritischen und intellektuellen Austausch treffen“ können (Kirchberg 2005, S. 107). Damit wird ihnen explizit eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung zugeschrieben. Als Ort der sozialen Interaktion wird das Museum so zu einem Teil der kulturellen Öffentlichkeit, der eine gesamtgesellschaftliche Relevanz anstrebt.

Eine Integration der Bürger in öffentliche Einrichtungen kann durch den Einsatz von Ehrenamtlichen optimal erreicht werden. Zum einen werden die unmittelbar Aktiven durch ihr Engagement zu einem immanenten Teil des Museums. In direkter Weise treffen Bürger und Museum aufeinander, um gemeinsam zu arbeiten. Auch nach außen zeigt das Museum, dass es Zugänglichkeit und Bürgernähe sucht. Das Museum kann so zu einem offenen, integralen Teil der Stadt werden. „Die entscheidende Voraussetzung hierfür ist jedoch die Unvoreingenommenheit der ‚Professionellen‘ an der Institution Museum. Sie müssen erkennen [...] daß die Erweiterung ihres Teams sie direkt mit der Welt ‚draußen‘ verbindet“ (Stephan 2000, S. 9). Diese aktive Beteiligung aller Bürger ist eine Erwartung, die bereits seit den

„demokratischen siebziger Jahren“ (Köhler 2000, S. 10) präsent ist und die die Befürworter der Neuen Museologie formulieren (vgl. Kirchberg 2005, S. 101). Sie betrifft insbesondere Institutionen, die in staatlicher oder kommunaler Trägerschaft sind oder von öffentlicher Seite finanzielle Unterstützung erhalten. Häuser, die Steuergelder ausgeben, müssten sich dieser bürgerschaftlichen Verantwortung in besonderem Maße stellen. Obwohl dieser Positionierung noch immer Museen gegenüber stehen, die „weiterhin eine traditionelle, nach innen gerichtete, sammlungs- und fachorientierte Ausrichtung“ bevorzugen (Reussner 2010, S. 45), kann sich kaum ein Museum dieser Verantwortung heutzutage noch ernsthaft entziehen. Museen können ihre Existenz auf Dauer nur durch eine offensive Verankerung in der Bevölkerung legitimieren, wie sie im Ehrenamt sichtbar wird. „Die Beteiligung der Bürger an ‚ihren‘ Institutionen – ‚share holding‘ im besten Sinne“ (Stephan 2000, S. 9)“ ist eine herausragende Möglichkeit, Museum und Bevölkerung miteinander zu verbinden.

Der soeben dargelegte historische, kulturpolitische und gesellschaftliche Bezugsrahmen hat die Bedeutung des Ehrenamts im Museum auf der Makroebene begründet. Es wurde gezeigt, auf welchen historischen Traditionen das Ehrenamt gegründet ist und welche politischen und gesellschaftlichen Vorteile eine starke Bürgerschaft mit sich bringen kann. Da die einzelnen Museen die meisten dieser Faktoren zwar nicht beeinflussen können, von ihnen aber maßgeblich geprägt sind, ist es von strategischem Vorteil, sie zu kennen und mit ihnen kulturpolitisch argumentieren zu können. Im sechsten Kapitel werden einige der hier angesprochenen Aspekte erneut aufgegriffen und aus der Sicht der Museen empirisch analysiert.

3. Methodik

3.1. Zur Angemessenheit des quantitativen Forschungsansatzes und des standardisierten Online-Fragebogens

Die Entscheidung für einen quantitativen oder einen qualitativen Forschungsansatz kann ein Forscher „nicht mit seinem ‚Paradigma‘ oder seinen Neigungen begründen, sondern sie muss von der Eigenart des jeweiligen Forschungsproblems ausgehen“ (Wilson 1982, S. 501). In der vorliegenden Studie sollen verlässliche statistische Werte über Umfang und Einstellungen zum Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen erhoben werden. Durch Häufigkeitsverteilungen können so generalisierbare Aussagen über die Realität in Museen getroffen werden. Diesem zahlenmäßigen

Blick auf den Forschungsgegenstand lässt sich am besten mit einer quantitativen Methode begegnen (vgl. Glogner-Pilz 2012, S. 23).

Schnell et al. unterscheiden zwischen drei Verfahren der Datenerhebung: Inhaltsanalyse, Beobachtung und Befragung (vgl. Schnell et al. 2013, S. 311). Da durch eine Befragung der Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit sowie „Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen bei verschiedenen Zielgruppen“ (Atteslander 2008, S. 38) optimal untersucht werden können, ist dieses Verfahren für die Fragestellung am besten geeignet. Die hohe Standardisierung eines Fragebogens bietet wiederum die Möglichkeit, eine Gleichheit der Interviewsituation zu schaffen. So kann eine große Personengruppe befragt werden, deren Antworten gut vergleichbar sind (Schnell et al. 2013, S. 316).

Ein Nachteil von Befragungen ist hingegen die Gefahr sozial erwünschter Antworten. Auch das Thema Ehrenamt, dem mitunter ein moralischer Anspruch anhaftet, ist für dieses Risiko durchaus anfällig. Online-Umfragen bieten jedoch eine vergleichsweise gute Möglichkeit, diesen Effekt zu umgehen. Durch den fehlenden Interviewer, der die Situation negativ beeinflussen könnte, und die Wahrung der Anonymität, können diese Auswirkungen reduziert werden. Das Problem der sozialen Erwünschtheit beinhaltet zudem die Schwierigkeit, dass von einer geäußerten Meinung nicht zwangsläufig auf die tatsächliche Meinung geschlossen werden kann (vgl. Atteslander 2008, S. 119). So entstehen durch den Fragebogen unter Umständen eingeschränkte oder provozierte Meinungsäußerungen, deren Validität bisweilen begrenzt ist. Dieses artifizielle Hervorrufen von Stellungnahmen ist jedoch ein natürlicher Prozess. Antworten sind zwangsläufig durch Fragen stimuliert und regen Menschen möglicherweise zum erstmaligen Nachdenken überhaupt erst an.² Nicht immer bedeutet das notwendigerweise eine mindere Datenqualität (vgl. Atteslander 2008, S. 121).

Ein Nachteil standardisierter Instrumente ist wiederum die starke inhaltliche Einschränkung, da „die ‚Versuchspersonen‘ nicht zu Wort kommen, sondern [...] auf das Reagieren auf vorgegebene Kategorien“ reduziert werden (Mayring 2002, S. 9–10). Durch die Aufnahme offener Fragen wurde dieser Problematik entgegen gewirkt. Auch die letzte Frage der Erhebung ist als offene Frage formuliert, in der die Befragten eine grundsätzliche Stellungnahme abgeben oder fehlende Aspekte hinzufügen können. Rund 20 Prozent der Teilnehmer haben diese Möglichkeit genutzt.

² In der Reaktion eines Umfrageteilnehmers ist dies beispielhaft abzulesen: „Vielen Dank für die Gelegenheit, an der Umfrage teilnehmen zu können. [...] Bei einzelnen Fragen bin ich doch ins Grübeln geraten, ob wir bisher schon alle Potentiale genutzt haben“.

Aus pragmatischen Gründen wurde die Befragung mit einem Online-Fragebogen, der mit der Software LimeService entwickelt wurde, durchgeführt. Die Häufigkeit dieser Befragungsform hat in den letzten Jahren stark zugenommen, was vor allem auf die technischen Möglichkeiten und die methodischen Vorteile zurückzuführen ist. Dies führt bei vielen Teilnehmenden allerdings zu einer vermehrten Ablehnung und einer damit einhergehenden oftmals geringen Rücklaufquote (vgl. hier und im Folgenden: Jacob et al. 2013, S. 109–116).

Ein großer Vorteil von Online-Umfragen sind jedoch Kostenersparnisse, die für Porto und Druck des Fragebogens anfallen würden. Bei einem Stichprobenumfang von vorliegend $n = 931$ ist dies ein erheblicher Faktor. Zudem ist eine Zeitersparnis zu beobachten, da „sich die meisten der angeschriebenen Personen erfahrungsgemäß sofort für oder gegen die Teilnahme an der Befragung entscheiden, sobald sie die Einladung erhalten haben“ (Jacob et al. 2013, S. 110). Dies entspricht der Erfahrung der vorliegenden Umfrage. Fast die Hälfte aller Bögen (45 %) wurden in den ersten 24 Stunden nach Freischaltung ausgefüllt.

Auch der technische Vorteil, der sich durch die automatische Filterführung ergibt, ist enorm. Den Teilnehmenden werden automatisch nur die für sie relevanten Fragen präsentiert, was zu einem übersichtlicheren Layout und zu einer kürzeren Bearbeitungszeit der Umfrage führt. Ein weiterer Vorteil sind Zusatzinformationen, die die Befragungssoftware bietet. So kann der Rücklauf jederzeit eingesehen werden, sodass der optimale Zeitpunkt für ein Erinnerungsschreiben ermittelt werden konnte. Ferner erspart die Möglichkeit, die Antworten direkt in das Statistikprogramm SPSS zu exportieren, nicht nur die zeitintensive manuelle Antworteingabe, sondern führt auch zu einer Fehlerreduzierung durch versehentlich falsche Dateneingaben des Forschenden.

3.2. Erläuterung des Fragebogens

Im Folgenden werden lediglich die zentralen Momente des Fragebogens hervorgehoben, eine ausführliche Beschreibung erfolgt nicht. Es wurden drei Ausführungen unterschiedlichen Umfangs erstellt:

1	Museen, die zum Zeitpunkt der Befragung Ehrenamtliche einsetzen.	max. 35 Fragen
2	Museen, die zum Zeitpunkt der Befragung keine Ehrenamtlichen einsetzen, dies in der Vergangenheit jedoch getan haben.	max. 15 Fragen
3	Museen, die keinerlei Erfahrungen mit Ehrenamtlichen haben.	max. 15 Fragen

Tabelle 2 Drei Ausführungen des Fragebogens

Der Pretest ergab, dass für das Ausfüllen der kürzesten Version rund fünf Minuten investiert werden müssen, für die umfangreichste Version bis zu 20 Minuten. Diese große Diskrepanz ist damit zu erklären, dass sämtliche Fragen zum Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit (Kapitel 4) sowie der gesamte Teil zum Ehrenamtsmanagement (Kapitel 5) lediglich die erste Befragungsgruppe betreffen. Zunächst wurden allgemeine Angaben zum Einsatz von Ehrenamtlichen abgefragt. Erst im Anschluss wurde der als eher heikel einzustufende Teil über die Einstellung platziert. In einem allgemeinen Frageblock wurden am Ende sieben Fragen zu Strukturmerkmalen der Museen gestellt. Dieser letzte Frageteil lag allen Teilnehmenden in gleicher Version vor, auch die Ratingskala zu Einstellungen über Ehrenamtliche ist nahezu identisch (vgl. Kapitel 6). Die Ratingskala wurde mit einer ungeraden Anzahl an Antwortvorgaben entwickelt, da eine neutrale Meinung durchaus vorstellbar ist. Die Auswertung zeigt jedoch, dass die wenigsten Teilnehmenden diese mittlere „Fluchtkategorie“ (Mayer 2009, S. 83) wählten, sondern meist zu extremeren Positionen neigten.

Jede Frage war auf einer separaten Seite dargestellt, erst durch einen Klick gelangten die Teilnehmenden zu der nächsten Frage. Um Item-non-Responses auszuschließen, mussten die meisten Fragen verpflichtend beantwortet werden. Diese Entscheidung wird in der Forschungsliteratur kontrovers diskutiert, da die Teilnahme an Befragungen freiwillig sei und dies auch für jede einzelne Frage gelten müsse. Zudem würden erzwungene Antworten zu nicht validen Aussagen führen (vgl. Jacob et al. 2013, S. 112). Diesem Qualitätskriterium wurde durch die in den meisten Fällen ankreuzbare Zusatzoption ‚Weiß nicht‘ gerecht.

Der Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen, da diese sowohl das Antworten, als auch die Auswertung und die Hypothesenüberprüfung erleichtern. Insbesondere bei der Frage zu den Einsatzbereichen der Ehrenamtlichen wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit nur eine kleine Auswahl an Einsatzfeldern aufgezählt. Es war zu vermuten, dass die vorgegebenen Möglichkeiten nicht alle potentiellen Möglichkeiten abdeckten. In der angeschlossenen offenen Frage zeigte sich jedoch, dass die relevantesten Bereiche abgefragt wurden.

3.3. Forschungsdesign

Beim Forschungsdesign handelt es sich „um den pragmatischen Aspekt der Methodologie“ (Atteslander 2008, S. 49), der für die Gewährleistung eines nachvollziehbaren Forschungsvorhabens einer der zentralen Punkte ist. Aus diesem Grund werden auf den folgenden Seiten die Auswahl der Stichprobe, die Gegebenheiten des Feldzugangs sowie die Durchführung des Pretests erläutert.

Auch eine erste Auswertung, die den Rücklauf unter dem Aspekt der systematischen Teilnahmeverweigerung betrachtet, wird in diesem Kapitel vorgenommen.

3.3.1. Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Studie besteht aus allen größeren Museen in Deutschland, die vom Institut für Museumsforschung erfasst sind. Es findet damit keine Einschränkung auf bestimmte Museumstypen, Trägerschaften oder auf eine ehrenamtliche oder hauptamtliche Leitung statt.

Die Größe eines Museums kann über das Budget, die Personalstärke oder die Besuchszahl definiert werden. Diese drei Säulen korrelieren üblicherweise miteinander. Im Folgenden gilt als einziges Merkmal für die Größe eines Museums die Anzahl der an das IfM gemeldeten Besuche. Dies hat in erster Linie forschungspragmatische Gründe. Da durch die statistische Gesamterhebung des IfM einzig die Besuchszahlen der Museen öffentlich zugänglich sind, werden diese als Kriterium herangezogen. Einrichtungen, die zur Grundgesamtheit zählen, sind Museen³, die im Jahr 2013 mehr als 20.000 Mal besucht wurden.

Eine Einschränkung auf größere Museen erscheint deshalb sinnvoll, weil kleinere Museen strukturell gänzlich anders aufgebaut sind. Dies spiegelt sich auch im Umgang mit Ehrenamtlichen wider. Unter den rund 6.400 deutschen Museen finden sich auf der einen Seite besucherstarke, häufig von öffentlicher Hand getragene oder von ihr maßgeblich unterstützte Museen, die personell vergleichsweise gut ausgestattet sind. Die kleineren Häuser, mit wenigen Besuchen und einer deutlich geringeren finanziellen und personellen Ausstattung, machen prozentual betrachtet jedoch den größten Anteil in der deutschen Museumslandschaft aus: Rund 80 Prozent der deutschen Museen haben weniger als 20.000 Besuche jährlich, mehr als die Hälfte sogar weniger als 5.000 (vgl. Institut für Museumsforschung 2014, S. 21). Insbesondere diese Museen sind auf ehrenamtliche Mitarbeit nicht nur maßgeblich angewiesen, sondern werden in weiten Teilen sogar von Ehrenamtlichen geleitet. Dies verlangt einen anderen organisatorischen Ansatz als in größeren hauptamtlich geleiteten Museen, in denen Ehrenamtliche zusätzlich zum hauptamtlichen Personal unterstützend tätig sind. Aus diesem Grund ist eine getrennte Untersuchung erforderlich. Obwohl beide Ansätze gleichermaßen forschungsrelevant sind, betrachtet die vorliegende Arbeit ausschließlich die größeren Museen.

³ Laut IfM muss ein Museum folgende Kriterien erfüllen: „Vorhandensein einer Sammlung und Präsentation von Objekten mit kultureller, historischer oder allgemein wissenschaftlicher Zielsetzung, Zugänglichkeit für die allgemeine Öffentlichkeit, überwiegend keine kommerziellen Ausstellungen, klare [räumliche] Eingrenzung des Museumsbereiches“ (Institut für Museumsforschung 2014, S. 90).

Um diese Häuser befragen zu können, stellte das IfM eine Liste mit den Namen aller Museen zur Verfügung, die 2013 mehr als 20.000 Besuche verzeichneten. Die Grundgesamtheit bestand zu diesem Zeitpunkt aus 1089 Museen. Zu diesen Einrichtungen wurden die E-Mail Adressen recherchiert. In den meisten Fällen wurden die allgemeinen Museumsadressen verwendet, wie etwa museum@, office@ oder info@. Nur in Einzelfällen wurde gezielt die Freiwilligenkoordination, die Museumspädagogik oder die Öffentlichkeitsarbeit angeschrieben. 19 Adressen konnten aus verschiedenen Gründen nicht ausfindig gemacht werden, etwa weil der Zugriff auf die Website aus technischen Gründen nicht gelang. Bezogen auf die Grundgesamtheit ist diese selbstrekrutierte Reduzierung der Stichprobe allerdings zu gering, um eine statistische Verzerrung zu bedeuten (vgl. Koch und Renz 2014, S. 177). Im Anschluss wurden 139 Duplikate herausgefiltert, die auf Einrichtungen zurückzuführen sind, die in einem Museumskomplex zusammen gefasst sind, jedoch nur eine E-Mail Adresse angegeben haben. Damit beläuft sich die finale Größe der Stichprobe auf $n = 931$ Museen.

Die Auswertung des Datensatzes wurde mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 22 vorgenommen, die Erstellung der Diagramme mit Microsoft Excel.

3.3.2. Pretest und Nachfassaktion

Der Pretest wurde einige Tage vor Freischaltung der Umfrage durchgeführt. Ziel war es, Informationen zu der Verständlichkeit der Fragen und zur Vollständigkeit der Auswahlmöglichkeiten einzuholen, technische Probleme zu eruieren sowie Angaben zur Befragungsdauer zu erhalten. Für den Pretest wurden drei Museen ausgewählt, die in entscheidenden Merkmalen als charakteristisch bewertet wurden: Die Staatsgalerie Stuttgart repräsentiert große staatliche Museen, die in großem Umfang auf Ehrenamtliche zurückgreifen.⁴ Deren ehrenamtliche Ehrenamtskoordinatorin füllte den Fragebogen testweise aus. Die Leiterin des Museums bei der Kaiserpfalz in Ingelheim beantwortete den Fragebogen in Vertretung kleinerer Museen in Vereinsträgerschaft, die mit Ehrenamtlichen arbeiten.⁵ Die Museumspädagogin des Literaturmuseums der Moderne und des Schillernationalmuseums in Marbach nahm am Pretest stellvertretend für Museen eines Museumskomplexes teil, die keine

⁴ Die Staatsgalerie hatte 2014 mehr als 250.000 Besuche und setzt mehr als achtzig Ehrenamtliche ein.

⁵ Das Museum bei der Kaiserpfalz hatte 2014 20.000-35.000 Besuche und setzt sechs bis zehn Ehrenamtliche ein.

Erfahrungen mit Ehrenamtlichen haben.⁶ Im Anschluss an die telefonischen und persönlichen Gespräche wurde der Fragebogen an wenigen Stellen modifiziert.

Die Online-Umfrage wurde am 20. Mai 2015 gestartet und blieb neun Arbeitstage freigeschaltet. Nach etwas mehr als der Hälfte des Zeitraums wurde eine Nachfassungsaktion initiiert, durch welche die Rücklaufquote von ursprünglichen 19 Prozent auf die finalen 28 Prozent anstieg.

3.3.3. Zu einer möglichen Verzerrung des Rücklaufs

Fast 70 Prozent der Teilnehmer, die den Link in der E-Mail anklickten, füllten den Fragebogen vollständig aus. Nur diese 258 komplett ausgefüllten Fragebögen wurden in die Auswertung mitaufgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 28 Prozent. Vor dem Hintergrund, dass bei schriftlichen Befragungen „auch Rücklaufquoten von 15 bis 20 Prozent noch als akzeptabel“ (Koch und Renz 2014, S. 174) gelten, ist dies als höchst zufriedenstellendes Ergebnis einzustufen. Offensichtlich haben die Teilnehmer „nach Abwägung der mutmaßlichen Vorteile (Nutzen) und Nachteile (Kosten und Mühen)“ (Porst 2014, S. 142) erkannt, dass die Umfrage für sie von Interesse sein könnte und sich deswegen für eine Teilnahme entschieden. Gründe mögen in dem Thema der Studie liegen, das offensichtlich auf einen realen Bedarf in der Praxis reagiert. Hierfür spricht auch die Bitte von mehr als einem Viertel der Teilnehmenden (27 %) um Zusendung der Ergebnisse. Auch Reaktionen in persönlichen E-Mails bestätigen die Vermutung, dass das Thema als Forschungslücke gesehen wird. Möglicherweise haben auch der zeitlich angemessene Aufwand und die Garantie der Anonymität zu der hohen Teilnahmebereitschaft beigetragen.

Von den 258 vollständig ausgefüllten Fragebögen wurden zwölf aus dem Datensatz ausgeschlossen, weil sie entweder weniger als 20.000 Besucher hatten (3) oder die Frage nach der Besuchszahl mit ‚Weiß nicht‘ beantworteten (9). Auf diese Weise beträgt der Umfang des Rücklaufs $n = 246$. Obwohl sich die Auswertung damit auf eine umfangreiche Datenmenge beziehen kann, stellt sich die Frage nach einer systematischen Teilnahmeverweigerung. Im Folgenden soll daher überprüft werden, ob bestimmte Museumsarten über- oder unterdurchschnittlich stark in der Stichprobe vertreten sind. Hierfür werden die zurückgesandten Fragebögen auf zentrale Strukturmerkmale untersucht und mit den Referenzdaten des Instituts für

⁶ Die Marbacher Museen hatten 2014 50.001-75.000 Besuche und setzt keine Ehrenamtlichen ein.

Museumsforschung aus dem Jahr 2013 verglichen. Der Begriff der Repräsentativität wird dabei bewusst vermieden, da eine Stichprobe lediglich hinsichtlich bestimmter Merkmale repräsentativ sein kann, selten jedoch in vollem Umfang (vgl. Kromrey 2009, S. 262).

Die folgenden Tabellen zeigen unter verschiedenen Gesichtspunkten den prozentualen Anteil des Rücklaufs der vorliegend durchgeführten Studie (FG 2015) im Vergleich mit den Referenzdaten der Grundgesamtheit (IfM 2014).

Verzerrungen hinsichtlich der Besuchszahlen

Museumsbesuche	FG 2015 (in %)	IfM 2014 (in %)
20.001-50.000	52,0	53,5
50.001-100.000	24,0	22,1
100.001-500.000	20,3	22,0
Mehr als 500.000	3,7	2,4
Gesamtsumme	100,0	100,0

Tabelle 3 Verzerrungen hinsichtlich der Besuchszahlen

Wie bereits beschrieben, schließt die vorliegende Studie alle Museen, die jährlich weniger als 20.000 Besuche verzeichnen, aus. Aus diesem Grund wurden für die nebenstehende Übersicht auch von den Daten des IfM die Museen mit weniger als 20.000 Besuchen herausgerechnet. Daraus wird ersichtlich, dass es hinsichtlich der Größe der Museen keine wesentlichen Abweichungen zu den Angaben des IfM gibt. Keine Größenklasse ist im Rücklauf über- oder unterproportional stark vertreten.

Verzerrungen hinsichtlich des Museumstyps

Museumstyp	FG 2015 (in %)	IfM 2014 (in %)
Kunstmuseen	13,4	10,6
Volks-, heimatkundliche oder regional- geschichtliche Museen	10,6	44,3
Naturkundemuseen	8,1	4,7
Naturwissenschaftliche/ technische Museen	11,0	12,2
Historische/Archäologische Museen	11,8	7,4
Gedenkstätten / Dokumentationszentren	6,9	n.V.
Kulturgeschichtliche Spezialmuseen	15,9	14,7
Mehrere Museen in einem Museumskomplex	15,0	1,3
Schlösser und Burgen	4,1	4,3
Sonstiges	3,3	0,5
Gesamtsumme	100,0	100,0

*Tabelle 4 Verzerrungen hinsichtlich des
Museumstyps*

Bei den Museumstypen findet sich eine erhebliche Abweichung in den scheinbar unterrepräsentierten Heimatmuseen. Diese Diskrepanz ist durch die ungleiche Grundgesamtheit erklärbar. Die Tatsache, dass 92 Prozent aller Heimatmuseen von der Studie ausgeschlossen sind, da sie weniger als 20.000 Besuche verzeichnen, erklärt die enorme Verzerrung (vgl. Institut für Museumsforschung 2014, S. 27). Der deutlich höhere Anteil an Museumskomplexen kann hingegen nicht gedeutet werden. Museumskomplexe sind Einrichtungen, die aufgrund ihrer räumlichen Gegebenheiten für die Studie des IfM zu Komplexen zusammengefasst werden, weil eine einzelne Besuchszahlenermittlung nicht möglich ist. Sie entsprechen

weitgehend den unter 3.3.1 beschriebenen Duplikaten. Da Gedenkstätten in der Auswertung des IfM nicht gesondert ausgewiesen werden, liegt hierfür kein Wert vor. Unter Berücksichtigung der genannten Verzerrungen kann hinsichtlich der Museumstypen dennoch keine systematische Teilnahmeverweigerung beobachtet werden.

Verzerrungen hinsichtlich der Trägerschaft

Trägerschaft	FG 2015 (in %)	IfM 2014 (in %)
Staatlicher Träger (Land oder Bund)	14,6	7,3
Lokale Gebietskörperschaft (Kommune, Kreis)	38,6	39,0
Andere Form des öffentlichen Rechts	10,2	6,7
Verein	16,3	28,0
Stiftung des privaten Rechts	8,5	3,5
Anderer privater Träger	6,5	6,8
Gesellschaft / Genossenschaft	4,5	4,7
Sonstiges	0,8	4,0
Gesamtsumme	100,0	100,0

Mit dem bereits gegebenen Hinweis der unterschiedlichen Grundgesamtheit lässt sich auch die erhebliche Abweichung in der Vereinsträgerschaft begründen. Insbesondere kleinere, in der vorliegenden Stichprobe nicht berücksichtigte Museen, organisieren sich in Vereinen. Daher ermittelte das IfM rund zwölf Prozent mehr Vereine als die durchgeführte Studie. Diese fehlenden Prozente verteilen sich in der vorliegenden Erhebung auf einen höheren Anteil an Museen in staatlicher Trägerschaft sowie private Stiftungen.

Tabelle 5 Verzerrungen hinsichtlich der Trägerschaft

Verzerrungen hinsichtlich des Einsatzes von Ehrenamtlichen

Aufgrund der unter 1.4 erläuterten Forschungslücke kann nur bedingt analysiert werden, ob der Anteil der Museen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, im Rücklauf verzerrt ist oder nicht. In der durchgeführten Studie arbeiten rund 56 Prozent der Museen mit Ehrenamtlichen. Möglicherweise ist diese Zahl leicht überhöht, da angenommen werden kann, dass sich Museen mit Ehrenamtlichen eher an der Umfrage beteiligen, als solche, die aufgrund ihrer Mitarbeiterstruktur ein geringeres Interesse an dem Thema haben. Mangels aktueller Erhebungen lässt sich diese Vermutung allerdings nicht belegen.

Es liegen lediglich Zahlen des IfM aus dem Jahr 2003 vor, denen zufolge 49 Prozent aller Museen Ehrenamtliche einsetzen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass der vorliegend erhobene Wert ungefähr der derzeitigen Museumsrealität entspricht, wenngleich dies lediglich unter Vorbehalt gilt. Auf der einen Seite beantworteten rund 25 Prozent der Teilnehmenden der Studie des IfM die Frage nach dem Ehrenamt nicht, sodass die Zahl des IfM nur bedingt valide ist. Zudem betont

das IfM, dass sich die Zahl der Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, allein im Jahr 2003 um 49 Häuser erhöhte. Vermutlich liegt der Anteil an Museen, die im Jahr 2015 Ehrenamtliche einsetzen, also deutlich über den 49 Prozent aus dem Jahr 2003. Dies würde die vorliegend durchgeführte Studie bestätigen. Auf der anderen Seite beinhalten die 49 Prozent des IfM auch die vielen kleineren Museen in Deutschland, die erheblich auf Ehrenamtliche zurückgreifen, von der vorliegenden Studie aber ausgeschlossen sind. Aus diesem Grund ist auch eine verzerrende Korrektur nach unten möglich.

Zusammenfassend ist nach Durchführung der beschriebenen Tests keine systematische Teilnahmeverweigerung erkennbar. Eine weitgehende Kongruenz zwischen der definierten Grundgesamtheit und dem Rücklauf kann angenommen werden. Einschränkungen, die sich vor allem aus den verschiedenen Populationen ergeben, werden im Folgenden gesondert berücksichtigt.

4. Der Umfang von ehrenamtlicher Mitarbeit in deutschen Museen

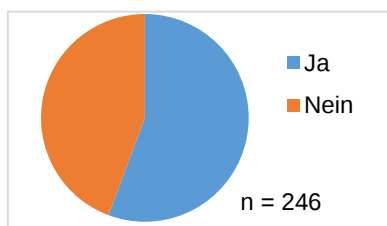


Abbildung 2 Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen

Das erste Ziel der Arbeit ist es, numerische Angaben über das freiwillige Engagement in deutschen Museen zusammen zu tragen. Zunächst sei daher festgehalten, dass mehr als die Hälfte aller Museen (56 %) zum Zeitpunkt der Befragung ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigen. Im Folgenden soll dieser Befund näher untersucht werden. Zunächst wird der

zeitliche Umfang der Einsätze, die Anzahl der Ehrenamtlichen pro Museum sowie ihre Stellung im Erwerbsleben deskriptiv erläutert. Anhand der ersten vier Hypothesen wird schließlich überprüft, ob bestimmte Strukturmerkmale – Besuchszahl, Museumstyp, Trägerschaft und Einwohnerzahl – einen Einsatz von Ehrenamtlichen in besonderer Weise begünstigen.

4.1. Erstmaliger Einsatz von Ehrenamtlichen

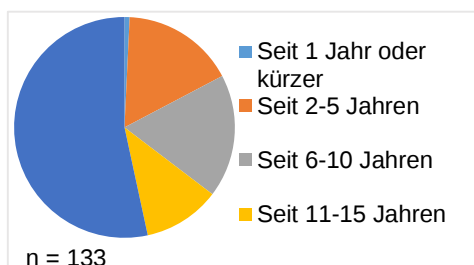


Abbildung 3 Anzahl der Jahre, seit dem die Museen Ehrenamtliche einsetzen

Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen ist kein junges Phänomen. Das IfM stellt bereits 2003 fest, dass sich ehrenamtliche Mitarbeit seit den 1960er Jahren kontinuierlich verbreitet (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 53–54). Auch das Ergebnis der durchgeführten Studie zeigt,

dass das Ehrenamt in der deutschen Museumslandschaft etabliert ist. Über 80

Prozent der Museen arbeiten seit mehr als sechs Jahren mit Ehrenamtlichen, mehr als die Hälfte sogar seit über als 15 Jahren.

4.2. Der zeitliche Umfang der ehrenamtlichen Unterstützung

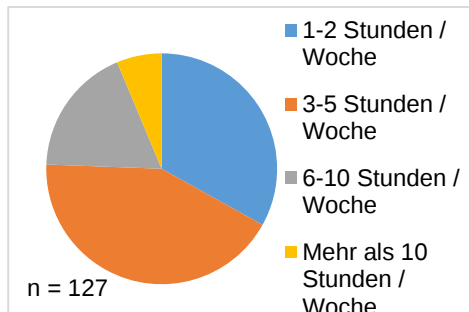


Abbildung 4 Zeitlicher Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit

Im Durchschnitt arbeitet ein Ehrenamtlicher ungefähr drei bis fünf Stunden pro Woche für das Museum. Dieser Befund bestätigt die Tendenz des Neuen Ehrenamts, demzufolge sich das Engagement eher in sporadischen Einsätzen äußert. Die Aussagekraft der nebenstehenden Grafik muss jedoch geschmälert werden, da die Frage nach der durchschnittlichen Stundenzahl von

Museumsmitarbeitern beantwortet wurde und lediglich auf einer Schätzung der Umfrageteilnehmer beruht. Dies muss nicht zwangsläufig deckungsgleich mit der realen Anwesenheit der Ehrenamtlichen sein. An dieser Stelle könnte eine Befragung von Ehrenamtlichen Zusatzinformationen liefern, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung aber nicht erbracht werden kann.

4.3. Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter

Um die Anzahl der eingesetzten Ehrenamtlichen zu ermitteln, wurde eine geschlossene Frage mit vorgegebenen Antwortkategorien erstellt. Aus dieser Einteilung ergibt sich die durchschnittliche Anzahl von elf bis fünfzehn Ehrenamtlichen pro Museum. Damit ist die durchschnittliche Anzahl der Ehrenamtlichen in den letzten Jahren leicht angestiegen, 2003 lag sie noch bei rund zehn Ehrenamtlichen pro Museum (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 50). Ein Blick auf die USA zeigt hingegen die noch immer geringe Verbreitung des Ehrenamts in deutschen Museen. Dort werden im Schnitt 48 Ehrenamtliche pro Museum eingesetzt, rund ein Drittel aller Häuser beschäftigt sogar mehr als 100 Ehrenamtliche (vgl. Hentschel 2008, S.22). Museen in den USA vertreten zwar eine andere Personal- und Finanzpolitik und auch die gesellschaftlichen Prägungen sind mit denen in Deutschland kaum zu vergleichen. Dennoch zeigt diese beeindruckende Zahl das grundsätzliche Potential, das in ehrenamtlicher Mitarbeit liegt, und wie weit die deutsche Museumslandschaft davon noch entfernt ist.

Die Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter pro Einrichtung ist insbesondere im direkten Vergleich mit der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter aussagekräftig. Die Kreuztabelle zeigt, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl

der Hauptamtlichen und der Anzahl der Ehrenamtlichen gibt. Ein großer Stamm an Hauptamtlichen bedeutet weder zwangsläufig einen besonders großen, noch einen besonders kleinen Kreis an Ehrenamtlichen.

Trotzdem wurde ermittelt, dass es an den 136 befragten Museen in Deutschland, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, 2.998 hauptamtliche Vollzeitstellen gibt. Dies entspricht im Durchschnitt etwa 22 Hauptamtlichen pro Einrichtung. Da es allerdings einige wenige Museen mit 100 und mehr hauptamtlichen Mitarbeitern gibt, ist die Standardabweichung extrem hoch und der Mittelwert somit stark verzerrt. Der Median, der diese Verzerrung ausklammert, zeigt im Schnitt lediglich sieben Hauptamtliche pro Einrichtung an. Dieser Berechnung folgend, entfallen auf einen Hauptamtlichen also etwa zwei ehrenamtlich Tätige. Diese Verhältniszahl (1:2) wird als Penetrationsindex bezeichnet und gibt einen ersten Hinweis darauf, wie stark Ehrenamtliche in die Organisation hineinwirken (vgl. Niketta 2000, S. 43). Unter den gegebenen empirischen Einschränkungen muss die Zahl jedoch äußerst vorsichtig interpretiert werden. Das IfM weist zudem auf mitunter starke Schwankungen im ehrenamtlichen Personalstamm hin. „Die Anzahl von ehrenamtlichen Mitarbeitern ist keine konstante Größe. Sie ist viel mehr als die des hauptamtlichen Personals von temporären Aufgaben beeinflusst“ (Institut für Museumskunde 2004, S. 50).

4.4. Personengruppen, die den ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm prägen

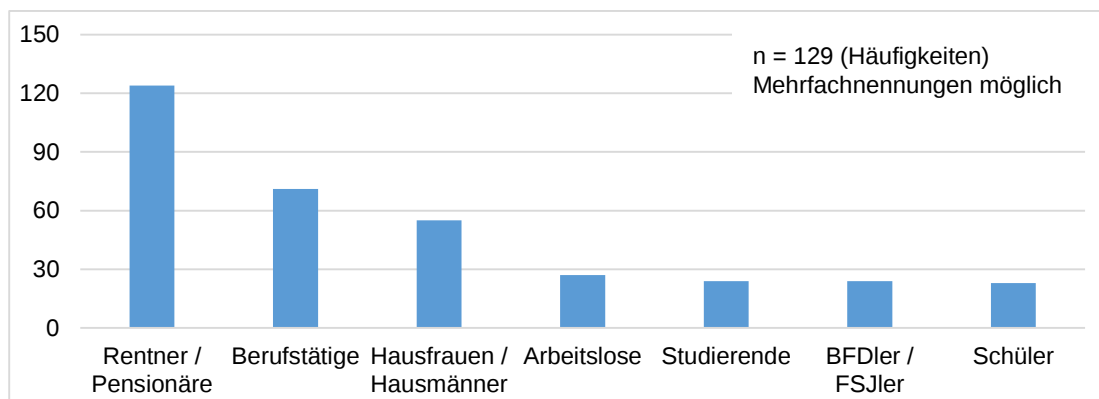


Abbildung 5 Personengruppen, die sich ehrenamtlich im Museum engagieren

Rentner und Pensionäre engagieren sich am häufigsten in Museen, 96 Prozent aller Einrichtungen haben Personen im Ruhestand in ihrem ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm. Dies deckt sich mit der Beobachtung von Knop, die konstatiert, dass „bedingt durch wirtschaftliche und demographische Entwicklungen immer mehr Menschen, die noch im arbeitsfähigen Alter sind und ein hohes Niveau an Ausbildung und Erfahrung erlangt haben, den Arbeitsmarkt verlassen“ und sich aktiv engagieren

(Knop 2006, S. 141). Die demographische Entwicklung ist für Museen durchaus begrüßenswert, sichert sie doch einen großen am Ehrenamt interessierten Unterstützerkreis. Gleichzeitig stellt es in der Praxis 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 mehrfach genannt, dass es „Nachwuchsprobleme“ gebe. Ein anderer Teilnehmer schreibt, dass er sich mehr Ehrenamtliche wünsche, „die sterben aber allmählich aus“. Wie auch im Personalmanagement für Hauptamtliche ist eine strategische Suche und Gewinnung neuer Ehrenamtlichen grundlegend wichtig. Allerdings wird diese in vielen Museen nur unzulänglich betrieben und häufig dem Zufall überlassen (vgl. Kapitel 5.4).

4.5 Der Einsatz von Ehrenamtlichen unter Berücksichtigung einzelner Museumsmerkmale

Im Folgenden werden zentrale Strukturmerkmale von Museen in Zusammenhang mit dem Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern gebracht. So können die ersten vier Arbeitshypothesen überprüft werden, in denen vermutet wird, dass es bestimmter Bedingungen bedarf, damit ein Museum besonders ehrenamtsaffin ist. Dies bedeutet, dass es möglicherweise gewisse strukturelle Voraussetzungen gibt, die den Einsatz von Ehrenamtlichen beträchtlich fördern.

H1: Kleinere Museen setzen überproportional häufig Ehrenamtliche ein.

Ausgehend von qualitativen Einzelfallstudien sowie von den Ergebnissen des IfM bleibt zu vermuten, dass kleinere Museen überproportional häufig auf ehrenamtliche Unterstützung zurückgreifen (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 52). Ein überproportionaler Einsatz liegt dann vor, wenn mehr als 56 Prozent der Museen Ehrenamtliche beschäftigen. Dies ist der Anteil der Museen, der nach Angaben der vorliegenden Studie mit Ehrenamtlichen arbeitet. In den folgenden Grafiken ist dieser durch die farbige waagerechte Linie markiert.

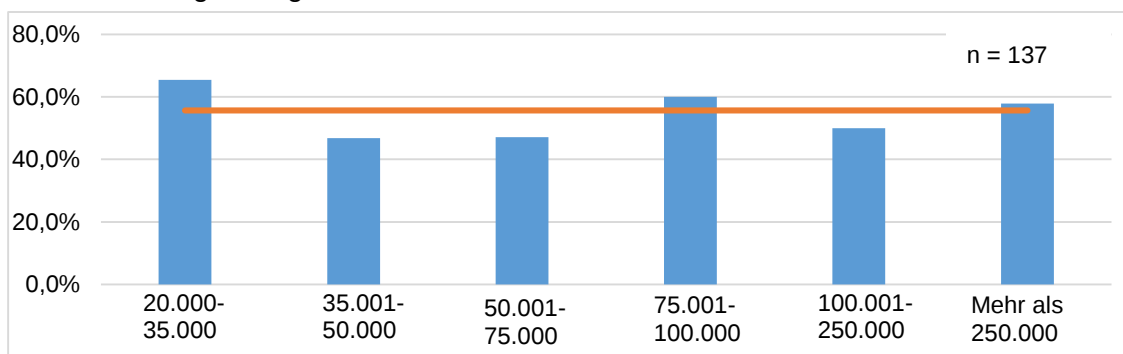


Abbildung 6 Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der Besuchszahl

Nach Durchführung des Chi-Quadrat-Tests ist jedoch keine Korrelation zwischen der Größe eines Museums und der Bereitschaft, Ehrenamtliche einzusetzen, zu erkennen. Auch die Grafik bestätigt dieses Ergebnis. Unter den Museen der kleineren und mittleren Größenklassen werden in manchen Fällen leicht überproportional, in anderen Fällen hingegen leicht unterproportional häufig Ehrenamtliche eingesetzt. Dasselbe gilt auch für die Museen der größeren Besucherklassen. Einschränkend sei jedoch auf die vorliegend definierte Grundgesamtheit hingewiesen. Möglicherweise wäre das Ergebnis abweichend, wenn die Museen mit weniger als 20.000 Besuchen berücksichtigt wären. Hypothese 1 muss daher verworfen werden. Kleinere Museen setzen nicht überproportional häufig Ehrenamtliche ein.

H2: Der Museumstyp hat Auswirkungen auf den Einsatz von Ehrenamtlichen

Dass verschiedene Museumstypen unterschiedlich stark auf Ehrenamtliche zurückgreifen geht auf die Vermutung zurück, dass es bestimmte thematische Ausrichtungen gibt, die Ehrenamtliche besonders anziehen. Heimatmuseen können beispielsweise aufgrund ihres lokalen Bezugs stärker auf ehrenamtliche Unterstützung aus der Bevölkerung zurückgreifen als andere Museumsarten. Das identitätsstiftende Potential dieses Museumstyps begünstigt ehrenamtliche Einsätze besonders. „Die Bindung an einen Ort und seine Geschichte, zu der z.B. persönlich im Laufe des Lebens beigetragen wurde, fördert das ehrenamtliche Engagement“ (Institut für Museumskunde 2004, S. 57).

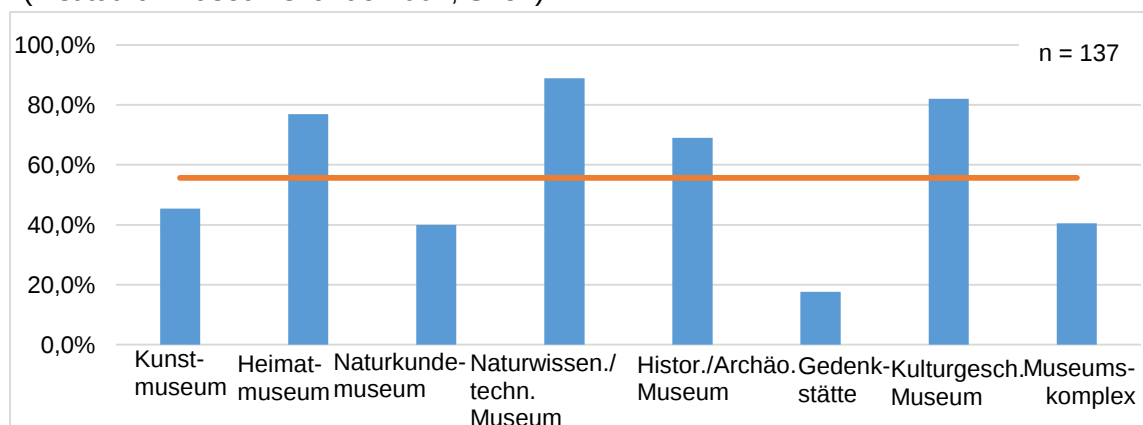


Abbildung 7 Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und dem Museumstyp

Die Grafik sowie der Chi-Quadrat-Test belegen, dass es einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Museumstyp und dem Einsatz von Ehrenamtlichen gibt. Damit kann Hypothese 2 bestätigt werden, der Museumstyp entscheidet mitunter darüber, wie ehrenamtsaffin ein Museum ist.

Fast 90 Prozent aller naturwissenschaftlichen und technischen Museen setzen Ehrenamtliche ein. Möglicherweise ist dieser Museumstyp durch Einsatzmöglichkeiten in der Vorführung alter Maschinen oder

naturwissenschaftlicher Experimente besonders gut für Ehrenamtliche geeignet. Die als besonders ehrenamtsaffin vermuteten heimat- und volkskundlichen Museen stehen mit 77 Prozent hingegen erst an dritter Stelle – anders als in der Studie des IfM (Institut für Museumskunde 2004, S. 51). Diese Verzerrung kann jedoch durch die unterschiedlichen Populationen erklärt werden. Da die vorliegende Studie nur die Museen ab 20.000 Besuchen berücksichtigt, schließt sie den Großteil aller Heimatmuseen aus.

H3: Die Trägerschaft hat Auswirkungen auf den Einsatz von Ehrenamtlichen.

Die Vermutung, dass sich die Trägerschaft auf den Einsatz von Ehrenamtlichen auswirkt, geht unter anderem auf eine Untersuchung von Zimmer aus dem Jahr 1996 zurück. Sie ermittelte, dass insbesondere die staatlichen Häuser „das Vorurteil von der bürokratischen Einrichtung Museum“ (Zimmer 1996, S. 365) bestätigen und besonders selten Ehrenamtliche einsetzen. Vereine hingegen seien aufgrund ihrer Mitgliederstruktur per se auf ehrenamtliche Beiträge angewiesen. Auch private Museen könnten weniger auf staatliche Hilfe zurückgreifen, weshalb sie verstärkt Unterstützung aus der Bevölkerung benötigten. Neben finanziellen Mitteln ist das Ehrenamt eine der zentralen Leistungen, die von privaten Unterstützern angeboten werden.

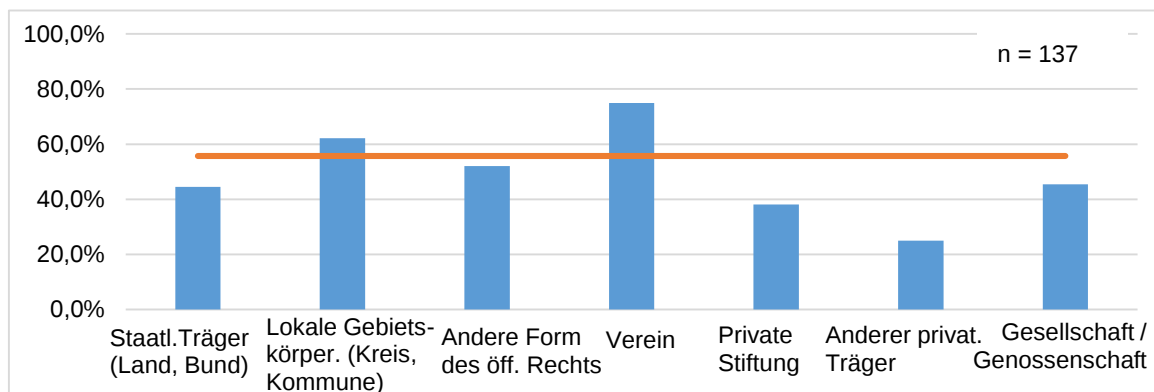


Abbildung 8 Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der Trägerschaft

Das Ergebnis der vorliegenden Umfrage zeigt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Trägerschaft und ehrenamtlicher Mitarbeit gibt. Museen, die vom Bund oder Land getragen sind, greifen besonders selten auf Ehrenamtliche zurück. Hingegen setzen über 60 Prozent der kommunalen Museen Ehrenamtliche ein. Dies mag mit der verstärkten Finanznot der Kommunen sowie der Vielzahl an kommunalen Stadt- und Heimatmuseen zusammenhängen. Unangefochtener Spitzenreiter im Einsatz von Ehrenamtlichen bleiben die Vereine. Würden die kleineren Museen in der vorliegenden Studie berücksichtigt werden, so wäre das Ergebnis sicherlich noch eindeutiger. In Abweichung zu der Studie von Zimmer ist

das Interesse privater Museen an Ehrenamtlichen hingegen deutlich unterrepräsentiert. Gründe hierfür können an dieser Stelle jedoch nicht genannt werden, sie wären rein spekulativ. Zusammenfassend wird Hypothese 3 bestätigt, die einzelnen Trägerschaften gehen unterschiedlich mit ehrenamtlicher Unterstützung Einsätzen um.

H4: Je kleiner eine Stadt ist, desto höher ist der Anteil an Museen, die Ehrenamtliche einsetzen.

Ehrenamt wird häufig als ein Phänomen beschrieben, das für den ländlichen Raum charakteristisch ist. Auf dem Land sei der gemeinschaftliche Zusammenhalt enger, Menschen engagierten sich besonders stark für gesellschaftliche Belange und die Pflichtmotive des Ehrenamts seien dort vielfach noch vorhanden (vgl. Wagner 2000, S. 30). Aus diesem Grund wird vermutet, dass sich Menschen in Museen kleinerer Gemeinden besonders häufig ehrenamtlich engagieren.

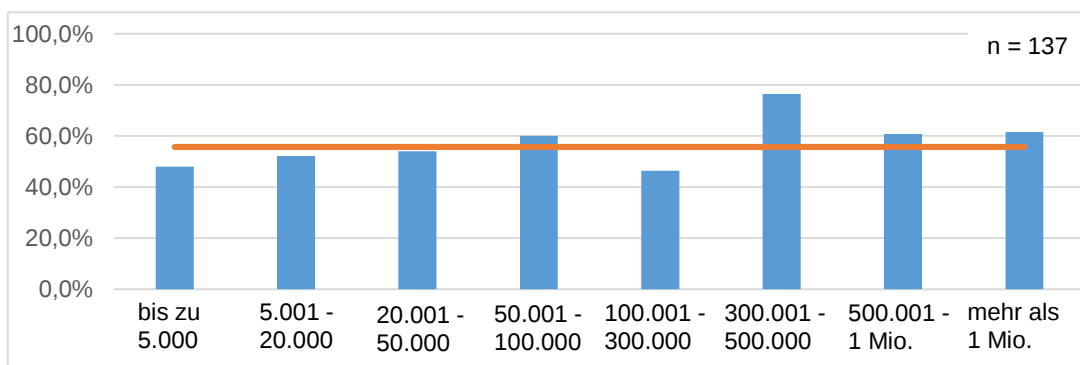


Abbildung 9 Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der Einwohnerzahl

Der Chi-Quadrat-Test belegt jedoch, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einwohnerzahl und dem Einsatz von Ehrenamtlichen gibt. Auch die Grafik bestätigt diesen Befund. Es gibt keine Gemeindegröße, die über- oder unterproportional auf Ehrenamtliche zurückgreift. Lediglich die Museen in Städten von 300.0001 bis 500.000 Einwohner setzen auffallend häufig Ehrenamtliche ein. Hypothese 4 muss damit verworfen werden, kleinere Städte setzen nicht häufiger Ehrenamtliche ein als große. Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass aufgrund der ausgewählten Grundgesamtheit Museen in kleinen Städten nur marginal vertreten sind. Aus diesem Grund sind die Werte für kleinere Gemeinden potenziell verzerrt.

Damit bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass sowohl die Trägerschaft als auch der Museumstyp eine signifikante Auswirkung darauf haben, ob ein Museum mit besonders hoher Wahrscheinlichkeit Ehrenamtliche einsetzt. Gründe für die hohe

Ehrenamtsaffinität wurden vereinzelt dargelegt. Da diese in der vorliegenden Studie jedoch nicht vertieft abgefragt wurden, müssen sie unter Vorbehalt betrachtet werden.

5. Ehrenamtsmanagement in deutschen Museen

Mehr als die Hälfte aller Museen setzt Ehrenamtliche ein. Unabhängig davon, wie zufrieden die einzelnen Institutionen und ihre Ehrenamtlichen mit dem Programm sind, ist bereits unter diesen quantitativen Gesichtspunkten ein angemessenes Management empfehlenswert. „Je besser das Freiwilligen-Management arbeitet, umso größer ist der Wettbewerbsvorteil, den die NPO [Non-Profit-Organisation] durch den Einsatz von Freiwilligen hat“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 75). Dies bestätigt auch der Kulturverein ‚Ehrenamt für Darmstadt e.V.‘, der bereits seit Mitte der 1990er Jahren auf professionelles Ehrenamtsmanagement setzt und damit sehr erfolgreich arbeitet (vgl. Müller-Merbach und Bremer 2002, S. 109).

Ein gutes Ehrenamtsprogramm zeichnet sich zunächst dadurch aus, dass sich die Institution offen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit zeigt und eine „engagementfreundliche Organisation“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 15) schafft. Das bedeutet, dass die Engagierten als integrale Bestandteile der Organisationskultur gesehen und in die fachlichen und sozialen Strukturen der Organisation einbezogen werden.

Zudem ist ein Mitarbeiter, der die Belange der Ehrenamtlichen zentral verantwortet, unabdingbar. Er fungiert als Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen, koordiniert das Programm und gestaltet und manifestiert Rahmenbedingungen für den alltäglichen Betrieb. Eine strategische Nachwuchsförderung, bei der neue Engagierte offensiv gesucht und gewonnen werden ist ebenso notwendig, wie die systematische Begleitung und bedarfsgerechte Qualifizierung der aktiven Ehrenamtlichen. Auch eine angemessene Anerkennungskultur, die das Engagement der Aktiven würdigt und so zu einer Bindung an das Haus beiträgt, ist Teil eines gelungenen Ehrenamtsmanagements. Nur so kann das Museum einen qualitativen Nutzen aus dem Ehrenamt ziehen und auch auf lange Sicht davon profitieren.

Zusammenfassend wird unter Ehrenamtsmanagement im Folgenden „die Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation“ verstanden (Reifenhäuser et al. 2009, S. 59). Dazu gehört ein strategisches Handeln, dem zielorientierte, langfristige und planvolle Maßnahmen unterliegen, die über problembezogenes Agieren hinausgehen. Während im operativen Ehrenamtsmanagement die aktive Begleitung

und unmittelbare Koordination der Engagierten geschieht, bezieht sich die strategische Ebene auf langfristige Entwicklungsmöglichkeiten des Ehrenamtsprogramms (vgl. Kegel 2012, S. 73). Idealtypische Freiwilligenmanagement Modelle, illustriert als fortlaufende Zyklen, sind in der einschlägigen Fachliteratur detailliert und praxisorientiert beschrieben. Im Folgenden wird hauptsächlich, aber nicht ausschließlich, der Zyklus von Reifenhäuser als Vorbild genommen. Sie beziehen ihr Modell auf gemeinnützige Organisationen und setzen einen Schwerpunkt auf den sozialen Bereich (vgl. Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013). Da der Kulturbereich von ähnlichen Strukturen und Herausforderungen gekennzeichnet ist, erscheint eine Übertragung des Modells auf Museen erfolgsversprechend.

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 der Organisation“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 19–20). Daher ist es nicht möglich, ein universal gültiges Ehrenamtskonzept aufzustellen. Ein Museum mit einer Hand voll Ehrenamtlichen bedarf einer anderen Koordinierung als ein Museum mit dreißig und mehr Freiwilligen.

Im Gegensatz zu Wagner, der die Professionalität des Ehrenamtsmanagement von der Besucherzahl sowie vom Museumstyp abhängig macht (vgl. Wagner 2002, S. 111), gilt für die folgende Analyse daher ausschließlich das Kriterium, dass die Betreuung von Ehrenamtlichen umso systematischer geschehen muss, je größer der ehrenamtliche Mitarbeiterstamm ist. Für eine bessere Übersichtlichkeit werden die Museen in drei Größenklassen unterteilt. Selbstverständlich findet nur die Befragungsgruppe Berücksichtigung, die überhaupt mit Ehrenamtlichen arbeitet. Fünf Museen dieser Gruppe haben zu der Anzahl ihrer Ehrenamtlichen keine Angabe gemacht und sind daher in der folgenden Tabelle nicht vertreten.

Museen mit einer kleinen Anzahl an Ehrenamtlichen	1 bis 10 Ehrenamtliche	n = 69
Museen mit einer mittelgroßen Anzahl an Ehrenamtlichen	11 bis 30 Ehrenamtliche	n = 35
Museen mit einer großen Anzahl an Ehrenamtlichen	mehr als 30 Ehrenamtliche	n = 28

Tabelle 6 Einteilung der Museen nach der Anzahl ihrer Ehrenamtlichen

5.1. Allgemeine Einstellung der hauptamtlichen Museumsmitarbeiter

Eine Schlüsselfunktion für das Gelingen des Freiwilligen-Managements nimmt die Organisationsleitung [...] ein. Sie sollte eine befürwortende Haltung gegenüber freiwilligem Engagement vertreten [...]. Damit diese Position zum lebendigen Bestandteil der Organisationskultur wird, ist die Mitarbeit der Freiwilligen nicht nur zu wollen, sondern auch aktiv von der Organisationsleitung zu unterstützen (Biedermann 2000, S. 108).

Die Unterstützung der Museumsleitung konkretisiert sich in erster Linie dadurch, dass sie grundsätzliche Leitlinien im Umgang mit Ehrenamtlichen formuliert, förderliche Rahmenbedingungen schafft sowie finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt. Auch eine positive Grundeinstellung der Organisationsleitung sowie der hauptamtlichen Mitarbeiter ist für ein erfolgreiches Ehrenamtsprogramm entscheidend, wie Biedermann betont. Beide Haltungen wurden in der vorliegenden Studie direkt abgefragt. Das Ergebnis ist eindeutig: Nicht nur weite Teile der

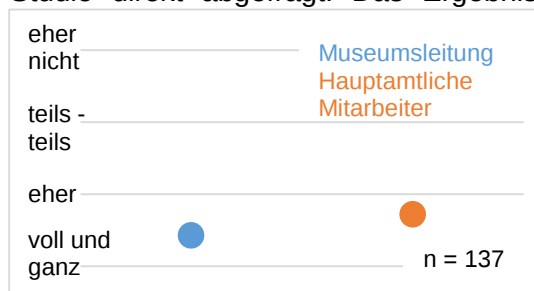


Abbildung 10 Die Mitarbeit von Ehrenamtlichen wird im Museum positiv gesehen.

Museumsleitung, sondern auch hauptamtliche Kollegen unterstützen nach Aussage der Teilnehmenden den Einsatz von Ehrenamtlichen voll und ganz. Quellenkritisch muss jedoch angemerkt werden, dass die direkte Befragung der Einstellung problematisch ist – die soziale

Erwünschtheit ist bei dieser Frage erheblich. Indizien wie der Einsatz eines Ehrenamtskoordinators, Formen der Anerkennung und Qualifizierungsmaßnahmen zeigen zwar indirekt, aber zuverlässiger, wie engagementfreundlich die Organisation ist. Diese werden in den folgenden Kapiteln näher betrachtet. Auch die im sechsten Kapitel vorgenommene Analyse zeigt die Einstellung der hauptamtlichen Mitarbeiter detaillierter und valider.

5.2. Die Relevanz des Ehrenamtskoordinators

„Angemessenes Management freiwilligen Engagements heißt heute, Engagierten [...] Ansprechpartner zur Seite zu stellen, die sich um ihre Fragen, Anregungen oder Wünsche kümmern“ (BMFSFJ 2010, S. 30). Ein solcher Ehrenamtskoordinator ist für ein erfolgreiches Ehrenamtsmanagement unabdingbar. Ein Teilnehmer der vorliegend durchgeführten Umfrage bestätigt die Relevanz eines festen Ansprechpartners für die alltägliche Arbeit im Museum: „Ehrenamtsarbeit ist keine Einbahnstraße. Ohne eine dauerhafte Begleitung der Ehrenamtsarbeit läuft diese

leicht ins Leere.“ In der Literatur wird der Koordinator häufig als „Schlüsselrolle“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 16) oder als „Scharnier“ (Hentschel 2008, S. 241) bezeichnet, der „eine Mittlerrolle zwischen den Freiwilligen, der Organisationsleitung, hauptamtlichen Mitarbeitern, möglicherweise den Nutzern und außerhalb der Organisation bestehenden Interessengruppen“ einnimmt (Biedermann 2000, S. 110–111). 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. Noch stärker als im herkömmlichen Personalmanagement bedeutet die Führung von Ehrenamtlichen „die Herausforderung, Menschen von einer Idee zu überzeugen [...] und sie dafür zu gewinnen und zu motivieren, ihre Zeit und persönlichen Fähigkeiten zur Erfüllung gemeinsamer [...] Ziele einzubringen“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 132). Unabhängig davon, ob das Museum viele oder wenige Ehrenamtliche beschäftigt, haben fast 80 Prozent der befragten Museen eine solche feste Ansprechperson. Damit liegt der Museumsbereich deutlich über dem branchenübergreifenden Bundesdurchschnitt: 2009 hatten nur rund 60 Prozent der Engagierten die Möglichkeit, eine feste Ansprechperson für die Belange ihres Engagements zu kontaktieren (vgl. BMFSFJ 2010, S. 30). In den meisten Museen (86 %) ist die Ansprechperson hauptamtlich angestellt. Museen mit einer geringen Anzahl an Ehrenamtlichen beschäftigen sogar zu 96 Prozent einen hauptamtlichen Ansprechpartner, der allerdings noch weitere Tätigkeitsbereiche verantwortet. Bei den Museen mit vielen Ehrenamtlichen haben lediglich 70 Prozent einen hauptamtlichen Ansprechpartner.

Die Fachliteratur empfiehlt, ausschließlich in kleineren Museen sowie in der Anfangsphase eines Ehrenamtsprogrammes ehrenamtliche Koordinatoren einzusetzen. „Damit das Ehrenamtsprogramm erfolgreich wachsen kann, wird langfristig ein fest angestellter Koordinator notwendig sein“ (Loock 2004, S. 26–27). Das Beispiel der Staatsgalerie Stuttgart zeigt hingegen, dass in der Praxis auch ein fest etabliertes Freiwilligenprogramm mit über 50 Engagierten ehrenamtlich geleitet werden kann. Dennoch drückt ein hauptamtlicher Ehrenamtskoordinator eine Wertschätzung des Museums gegenüber der freiwillig geleisteten Arbeit aus. Auch die grundsätzliche Stellung des Ehrenamts in der Organisation kann daran abgelesen werden, ob personelle und zeitliche Ressourcen für die Betreuung der Engagierten eingeräumt werden.

Die meisten der ehrenamtlichen Koordinatoren (80 %) üben weitere Aufgaben ehrenamtlich im Museum aus. Die Koordination ist für sie damit eine von mehreren

Aufgaben. Darin stimmen sie mit ihren hauptamtlichen Kollegen überein. Während in einigen sozialen und kirchlichen Einrichtungen ganze Stellen für Freiwilligenmanager geschaffen werden (vgl. Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 34), ist der Museumsbereich in dieser Hinsicht noch unterentwickelt. In der vorliegenden Umfrage gibt es lediglich zwei Museen, in denen Mitarbeiter in Vollzeit ausschließlich für die Koordination Ehrenamtlicher zuständig sind. Eine der beiden Personen ist jedoch selbst nur ehrenamtlich beschäftigt. Diese auf den ersten Blick verschwindend geringe Zahl an Vollzeitstellen hängt mit der vergleichsweise geringen Zahl an Ehrenamtlichen im Museumsbereich zusammen. Reifenhäuser empfehlen, dass ein Freiwilligenkoordinator in Vollzeit rund 80 Ehrenamtliche begleiten kann (vgl. Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 37). Nur zehn Prozent aller befragten Museen setzen jedoch mehr als 50 Ehrenamtliche ein, 80 Ehrenamtliche dürften die wenigsten beschäftigen. Trotzdem ist festzuhalten, dass zwei Drittel der Museen ein zeitliches Budget von weniger als zehn Stunden pro Woche für die hauptamtliche Koordinatorenaufgabe bereitstellen – dies trifft selbst auf Museen mit mehr als 30 Engagierten zu. Solche knapp bemessenen zeitlichen Ressourcen erschweren ein angemessenes Freiwilligenmanagement erheblich (vgl. Kegel 2012, S. 68).

Das geringe Stundenbudget mag auch damit zusammenhängen, dass fast 40 Prozent aller Museen die Betreuung der Ehrenamtlichen zur Chefsache erklären. Insbesondere in Museen mit wenigen Ehrenamtlichen werden diese direkt von der Museumsleitung betreut (45 %). Bei den Museen, die viele Ehrenamtliche einsetzen, liegt dieser Bereich nur noch zu 19 Prozent in den Händen der Leitung. Eine der Ausnahmen stellt hier das Freilichtmuseum am Kiekeberg dar, dessen hauptamtliche Freiwilligenkoordinatorin über 270 Ehrenamtliche betreut (vgl. Nr. 4) und durch die „Verortung im Leitungsteam des Museums gleichzeitig den 'direkten Draht' zur Leitungsebene verkörpert“ (Staudenmayer und Peper 2003, S. 66). Auffallend bei den Häusern mit vielen Ehrenamtlichen ist zudem, dass diese zu 25 Prozent von der Abteilung Marketing / Öffentlichkeitsarbeit betreut werden. Offensichtlich ist den größeren Institutionen das Ehrenamt als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit besonders bewusst. Etwa jedes fünfte Museum verortet die Betreuung der Ehrenamtlichen in der Museumspädagogik.

5.3. Einsatzbereiche der Ehrenamtlichen

Der Erfolg eines Ehrenamtsprogrammes hängt maßgeblich davon ab, wie geeignet die Aufgabenbereiche für die Engagierten sind. In einer Bedarfsanalyse wird „die entscheidende strategische Frage nach dem Sinn, weshalb diese Aufgabe gerade Freiwillige übernehmen sollen“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 43)

beantwortet. Diese systematische Identifizierung der Einsatzfelder ist für Museen deutlich wichtiger als für andere Engagementbereiche, wie Hentschel betont:

Angesichts der vielfältigen Gelegenheiten, sich zu engagieren, brauchen Freiwillige die Gewissheit, dass ihre Arbeit wirklich sinnvoll ist. Die Arbeit in einem Museum ist nicht im gleichen Maße notwendig wie anderes Engagement, gerade im sozialen Bereich (Hentschel 2008, S. 196).

Eine angemessene Tätigkeit bedeutet auf der einen Seite, dass sie einen tatsächlichen Bedarf im Museum deckt. Auf der anderen Seite müssen die Stellen attraktiv für Ehrenamtliche sein. Wichtig ist es, eine Beschäftigung zu finden, die zu den Motiven und Interessen der Ehrenamtlichen passt. Zudem dürfen unliebsame Aufgaben nicht dauerhaft von Ehrenamtlichen erledigt werden. „Ein ehrenamtliches Engagement kann sich nicht auf das Eintüten von Briefen beschränken, sondern muss eine gute und kreative Mischung zwischen inhaltlich anspruchsvollen und Routineaufgaben sein“ (Loock 2004, S. 12). Aufgaben, von denen Besucher direkt profitieren, bei denen Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Eigenverantwortung gegeben sind und die nicht nur Sinn, sondern auch Spaß bringen, haben sich in der Praxis bewährt (vgl. Biedermann 2000, S. 113).

Die unten abgebildete Grafik zeigt in ihrer Unübersichtlichkeit vor allem die Vielfältigkeit der Einsatzbereiche für Ehrenamtliche in den befragten Museen. In nahezu sämtlichen Abteilungen sind Ehrenamtliche vertreten, es scheint kaum Aufgaben zu geben, die nicht von ihnen erledigt werden. Damit werden bisherige Forschungsergebnisse im Kultur- und Museumsbereich bestätigt (vgl. Niketta 2000, S. 52–57; Wagner und Witt 2003b, S. 9).

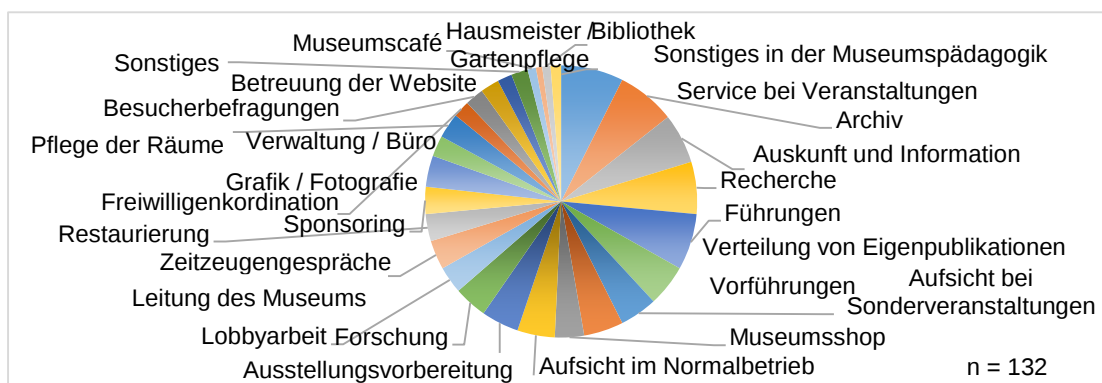


Abbildung 11 Einsatzbereiche der Ehrenamtlichen (Mehrfachnennungen möglich)

Im Durchschnitt arbeiten Ehrenamtliche in acht verschiedenen Einsatzfeldern pro Museum mit. Diese hohe Zahl verdeutlicht nicht nur die Vielzahl an unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten, sondern auch eine breite Einbindung der Ehrenamtlichen in die Struktur der Museen. Es erstaunt nicht, dass in Museen mit vielen Ehrenamtlichen,

diese im Durchschnitt in doppelt so vielen Einsatzfeldern tätig sind (12), wie in Museen mit nur wenigen Ehrenamtlichen (6). Je größer der ehrenamtliche Mitarbeiterstamm schließlich ist, desto mehr und unterschiedlichere Aufgaben können von ihnen übernommen werden.

Das Institut für Museumsforschung stellte 2003 fest, dass fast die Hälfte aller Museen ehrenamtlich geleitet sind (vgl. Institut für Museumskunde 2004, S. 55). Die nun durchgeführte Studie zeigt, dass unter den größeren Museen lediglich 16 Prozent unter ehrenamtlicher Leitung stehen.

Zu den wichtigsten Einsatzbereichen gehören die Mitarbeit an Auskunfts- und Informationstresen, Serviceleistungen bei Veranstaltungen sowie die Mithilfe im Archiv. Auch Rechercharbeiten sowie Ausstellungsführungen zählen zu den am häufigsten genannten Tätigkeitsbereichen. Bereits bei dieser Aufzählung stellt sich die Frage nach den Grenzen ehrenamtlicher Einsatzfelder. Gibt es folglich Bereiche in Museen, in denen Ehrenamtliche nicht eingesetzt werden sollten?

Einige Häuser lehnen aus rechtlichen Haftungsgründen Ehrenamtliche als Aufsicht, an der Kasse oder in der Restaurierung ab, andere Museen sehen dies hingegen unproblematisch (vgl. Hentschel 2008, S. 202). Ein weiteres anerkanntes Kriterium ist die Unterscheidung zwischen Kernaufgaben und Zusatzangeboten. Ehrenamtliche sollten nur solche Aufgaben übernehmen, die der Institution einen zusätzlichen Nutzen bringen, nicht aber Kernbereiche des Museums berühren. „Kernaufgaben des Museums werden verantwortlich von dem dafür ausgebildeten Stammpersonal erfüllt. Freiwillige Mitarbeit dient nicht dazu, das hauptamtliche Personal zu ersetzen oder fachliche Leistungen hauptamtlicher Tätigkeit zu kompensieren“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 9).

Dieser Annahme ist zwar grundsätzlich zuzustimmen, allerdings wird die Definition musealer Kernaufgaben trotz der Vorgaben des ICOM unterschiedlich interpretiert und bewertet. Die meisten Aufgaben im Besucherservice sind für Ehrenamtliche weitgehend unumstritten, da sie offenbar keinen Kernbereich berühren. Arbeiten in der Museumspädagogik, beispielsweise Führungen, gelten hingegen als problematischer (vgl. Hentschel 2008, S. 52). Damit wird eine Unterscheidung zwischen Museumspädagogik als Kernaufgabe auf der einen und Besucherservice als Zusatzangebot auf der anderen Seite aufgemacht. Diese Differenzierung ist nicht nur Auslegungssache, sondern unterliegt auch einem gesellschaftlichen Wandel. Die Ansicht, die Museumspädagogik als Kernbereich zu definieren, wäre vor einigen Jahren noch unüblich gewesen.

Die Auswertung zeigt, dass 42 Prozent der Museen Ehrenamtliche für Führungen einsetzen. 16 Prozent aller Museen bieten Führungen sogar ausschließlich durch

Ehrenamtliche an. Auch die Hälfte aller Museen, die zwar derzeit nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, dies aber grundsätzlich gerne tun würden, möchten sie für Führungen einsetzen. Hieran wird deutlich, dass insbesondere aufgrund der Tatsache, dass die Museumspädagogik als wesentliche Aufgabe eines Museums gesehen wird, Ehrenamtliche in diesen Bereich vorgelassen werden. Dieses scheinbare Paradoxon klärt sich bei der Sichtung von Erfahrungsberichten. Hier wird deutlich, dass eine große Anzahl überwiegend besucherschwacher Museen personell und finanziell so dürtig ausgestattet sind, dass ohne Ehrenamtliche auch Kernaufgaben nicht mehr aufrechterhalten werden könnten (vgl. Schiewek-Giesel 2003, S. 48–52). Bevor es schließlich überhaupt keine Führungen im Museum gibt, werden engagierte Ehrenamtliche eingesetzt, um zumindest ein Minimum an museumspädagogischen Diensten anbieten zu können. Die zentrale Frage nach den Grenzen ehrenamtlicher Arbeiten ist damit nicht, ob Ehrenamtliche Kernaufgaben des Museums erfüllen, sondern ob ihr Einsatz bezahlte Stellen ersetzt. Dies wiederum ist kategorisch abzulehnen, wie auch ein Teilnehmer der Umfrage ausdrücklich betont: „Ehrenamtliche sollten immer ZUSÄTZLICH zum festen Personal eingesetzt werden, nicht als deren ERSATZ!“

5.4. Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen

Nachdem geeignete Einsatzstellen identifiziert wurden, sieht der Freiwilligenzyklus vor, die Suche nach potentiellen Engagierten systematisch zu gestalten. Der Freiwilligensurvey der Bundesregierung bestätigt, dass 37 Prozent der noch nicht engagierten deutschen Bevölkerung zu einem Engagement grundsätzlich bereit sei. Insbesondere junge Engagierte würden ihr derzeitiges Engagement sogar noch ausweiten (vgl. BMFSFJ 2010, S. 8). Ein vermehrter Einsatz von Ehrenamtlichen ist auch im Kulturbereich grundsätzlich möglich, scheitert jedoch häufig an einer mangelhaften Informationspolitik (vgl. Hentschel 2008, S. 75–76). Der Kulturverein ‚Ehrenamt für Darmstadt e.V.‘ beobachtet dieses Phänomen schon Mitte der 1990er Jahre. „Offensichtlich hatte man es bisher noch nicht unternommen, kulturell Interessierte um ehrenamtliche, tätige Hilfe zu bitten. Wir hatten festgestellt, daß sich viel mehr Menschen freiwillig engagierten, wenn man sie nur einlud und sie bat“ (Müller-Merbach und Bremer 2002, S. 109). Während es im nächsten Kapitel um konkrete Formen zur Rekrutierung neuer Ehrenamtliche geht, sollen zunächst verschiedene Kanäle, die für eine Erstansprache genutzt werden können, vorgestellt und analysiert werden.

Sowohl die Ziele, als auch die Maßnahmen und eingesetzten Medien zur Suche neuer Ehrenamtlicher entsprechen zum Großteil denen der herkömmlichen

Öffentlichkeitsarbeit. „Das Ziel ist, durch Information und Kommunikation ein positives Image der Organisation in Bezug auf deren Freiwilligenarbeit und Engagementfreundlichkeit zu verbreiten und dies langfristig im Bewusstsein bestimmter Interessensgruppen zu verankern“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 89). Kenntnisse über die Motive und Bedürfnisse der Zielgruppe bilden die Basis einer erfolgreichen Implementierung, können aus Methodengründen hier jedoch nicht näher erläutert werden. Dennoch gibt es verschiedene Kanäle die aktiviert werden können, um unterschiedliche Personengruppen anzusprechen.

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 Aushänge im Museum (15 %), der Hinweise auf der Homepage (27 %) oder in sozialen Netzwerken (12 %) werden hingegen kaum ausgeschöpft. In allen Größenklassen wird am stärksten auf den Effekt der Mund-zu-Mund-Propaganda gesetzt. 65 Prozent der Museen mit wenigen und 86 Prozent der Häuser mit vielen Ehrenamtlichen geben an, diesen Verbreitungsweg zu nutzen. 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“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 15).

Da diese Öffnung jedoch eine der Stärken des ehrenamtlichen Engagements im Museum ist (vgl. Kapitel 2.3), kann die Zusammenarbeit mit der Lokalzeitung zu einer wirksamen Verbreitung im regionalen Kontext beitragen. Positive Erfahrungen aus dem Schloss Moyland (vgl. Almstadt 2003, S. 43–44) und der Staatsgalerie Stuttgart (vgl. Eiermann 2003, S. 46) bestätigen die Wirkung dieses Informationskanals. Allerdings nutzen nur fünf Prozent der befragten Museen die Möglichkeit einer kostenpflichtigen Anzeige in Lokalzeitungen, immerhin 19 Prozent greifen auf Pressemitteilungen zurück. Hier ist die Diskrepanz zwischen Museen mit vielen und solchen mit wenigen Ehrenamtlichen erstaunlich: Lediglich 13 Prozent der Museen mit wenigen Ehrenamtlichen verfassen Pressemitteilungen für die Suche nach neuen Engagierten. Ihnen stehen 25 Prozent der Museen mit mehr als 30 Ehrenamtlichen gegenüber.

Große Unterstützung bieten auch die mehr als 500 Freiwilligenagenturen in Deutschland, auf die Einrichtungen seit den 1990er Jahren zurückgreifen können. Spartenübergreifend setzen sich diese für die Vermittlung zwischen Freiwilligen und Einrichtungen und für eine engagementfreundliche Infrastruktur ein (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 147–149). Sie fungieren dabei nicht nur als Informations- und

Begleitungsstelle für Freiwillige, sondern auch als Beratungsstelle für Organisationen und nehmen durch ihre öffentlichkeitswirksame Lobbyarbeit eine zentrale Funktion in der Freiwilligenlandschaft ein (vgl. Rahn 2002, S. 72–74). Während Birnkraut 2003 feststellt, dass Kulturinstitutionen von Freiwilligenagenturen noch kaum vertreten seien (vgl. Birnkraut 2003, S. 77), hat hier in den letzten Jahren offensichtlich eine starke Veränderung stattgefunden. Diese Angebote werden im Museumsbereich nun verstärkt genutzt, ein Viertel der befragten Museen greift auf Freiwilligenagenturen zurück.

Werden schließlich die Anzahl der Kanäle, die ein Museum nutzt, und die Anzahl der eingesetzten Ehrenamtlichen verglichen, so ist ein Zusammenhang klar ersichtlich. Während Museen mit wenigen Ehrenamtlichen im Durchschnitt 2,3 verschiedene Werbekanäle bemühen, investieren Museen mit vielen Ehrenamtlichen in fast vier verschiedene Kanäle. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass mit einer Erhöhung der Kanäle für die Suche neuer Ehrenamtlicher auch die Chancen zur Gewinnung von diesen steigen. Auch wenn die Ansprache neuer Freiwilliger zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht, scheinen sich diese Investitionen zumindest in quantitativer Hinsicht auszuzahlen.

5.5. Die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher

Neben der systematischen Wahl der Informationskanäle gehören bei der Suche und Gewinnung neuer Ehrenamtlicher drei weitere Elemente zu den zentralen Momenten eines erfolgreichen Ehrenamtsmanagements. Wie auch im herkömmlichen Personalmanagement wird auch im Ehrenamtsbereich empfohlen, ein Aufgaben- oder Stellenprofil zu erarbeiten, um aus den abstrakten Tätigkeitsfeldern konkret fassbare Aufgaben zu entwickeln. In dieser Beschreibung sollte detailliert über den „Einsatzort, die Art der Tätigkeit, die Absichten, Ziele und Anforderungen, den Zeitumfang, die Einsatzdauer sowie über Unterstützungsangebote und Anerkennungsformen für Freiwillige“ informiert werden (Reifenhäuser et al. 2009, S. 70). Dieses Instrument ist nicht nur nach außen, sondern auch für interne Vereinbarungen wichtig. Damit werden „die Arbeitsbereiche für Freiwillige transparent. Auf Unklarheiten basierenden Unsicherheiten und Spannungen wird vorgebeugt. Im Laufe der Mitarbeit können Stellenbeschreibungen einen wichtigen Rückhalt bieten, z.B. wenn Zuständigkeiten überschritten werden“ (Biedermann 2000, S. 114). Insbesondere in Museen, in denen fachliche Gründe einen Einsatz von Ehrenamtlichen verhindern (vgl. Kap. 6.2.1), können Anforderungsprofile ein wirksames Instrument sein, um dieses Qualitätskriterium vorsorglich zu erfüllen. So könnten nur diejenigen Freiwilligen das Engagement beginnen, welche die

erforderlichen Qualifikationen mitbringen. Die Untersuchung zeigt, dass nur ein geringer Anteil der befragten Museen Stellenbeschreibungen für Ehrenamtliche formuliert (10 %). Immerhin 18 Prozent der Museen mit vielen Ehrenamtlichen nutzen dieses Managementinstrument. Ein Museum, das derzeit keine Ehrenamtlichen einsetzt, weist auf ein zentrales Problem bei der Auswahl der Ehrenamtlichen hin: „Was die Qualität der Mitarbeit angeht: Wie trifft man z. B. in einem Freundeskreis eine Auswahl ohne andere zu verletzen – wen nimmt man, wen nicht?“ Zwar kann ein Verweis auf das Stellenprofil einen Ablehnungsgrund erleichtern. Eine am Ehrenamt interessierte Person abzuweisen ist jedoch auch durch dieses Instrument nicht erfreulich.

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. Diese können entweder als offene Orientierungsveranstaltung für viele Interessenten konzipiert sein (vgl. Looock 2004, S. 50) oder als persönliches Gespräch, ähnlich einem herkömmlichen Vorstellungsgespräch. Ziel solcher Veranstaltungen ist es, beiderseitige Erwartungen für das Engagement zu klären, über Aufgaben und Rahmenbedingungen zu informieren und geeignete Positionen für die Interessenten zu finden. Dieser Prozess soll die noch offene Frage klären, ob Einsatzstelle und Interessent zueinander passen, und zwar im beiderseitigen Interesse (vgl. Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 89). Obwohl ein persönliches Gespräch von Ehrenamtlichen erfahrungsgemäß als Hürde wahrgenommen wird, trägt dieses gleichzeitig zu einer größeren Verbindlichkeit des Engagements bei (vgl. Hentschel 2008, S. 204).

Lediglich 14 Prozent der befragten Museen führen überhaupt Informationsveranstaltungen durch. Dabei liegt die Gruppe der Museen mit nur wenigen Ehrenamtlichen weit unter dem Durchschnitt. Nur sechs Prozent dieser Gruppe bietet Informationsveranstaltungen an. In 72 Prozent aller Fälle werden diese Veranstaltungen in Form eines individuellen Vorstellungsgesprächs durchgeführt und in 78 Prozent als gemeinsame Informationsveranstaltung (Mehrfachnennungen möglich).

Vor dem Hintergrund der bisher eher gering ausgeprägten Strategie bei der Gewinnung neuer Ehrenamtlicher erstaunt es umso mehr, dass 25 Prozent der Museen schriftliche Vereinbarungen mit den Ehrenamtlichen abschließen. Auch hier trifft die Gruppe mit wenigen Ehrenamtlichen überdurchschnittlich selten solche Vereinbarungen. 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“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 123). Diese Vereinbarung trägt zwar auf der einen Seite zu mehr Klarheit und Verbindlichkeit bei. Auf der anderen Seite lehnen jedoch Häuser wie die Staatsgalerie Stuttgart dies mit der Begründung ab, dadurch Ehrenamtliche abzuschrecken (vgl. Looock 2004, S. 45–46). Für Institutionen, die eine Unzuverlässigkeit bei Ehrenamtlichen befürchten (vgl. Kapitel 6.2.2) oder kostenintensive Fortbildungen anbieten (vgl. Kapitel 5.6), können schriftliche Vereinbarungen die Bedeutung des Ehrenamts betonen und so langfristig zu einer besseren Atmosphäre beitragen.

5.6. Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche

Unter den Aspekt der Qualifizierung fallen sämtliche Angebote, die den Ehrenamtlichen das spezifische Wissen vermitteln, das für die Ausübung ihrer Tätigkeit notwendig ist. Neben einer fachgerechten Einarbeitung gehören dazu auch Maßnahmen, die zu einer kontinuierlichen Weiterbildung beitragen. Solche Möglichkeiten spielen in der Motivation vieler Ehrenamtlicher eine große Rolle. „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“ (Biedermann 2000, S. 120). Damit gelten Qualifizierungsangebote auch als Teil der Anerkennungskultur und können einen Anreiz für das Engagement darstellen. Fortbildungsangebote sind zudem Bestandteile der Organisationsentwicklung, da sie sich nicht nur positiv auf die individuellen Fähigkeiten der Ehrenamtlichen auswirken. Auch das Museum selbst profitiert von gut ausgebildeten Ehrenamtlichen. „Einen Freiwilligen für seine Aufgabe zu befähigen ist eine lohnende Investition, die sich meistens auszahlt, da dies die freiwillige Arbeit professionalisiert“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 100). Um einen professionellen Standard zu wahren, ist insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich eine verbindliche, oft mehrmonatige Ausbildung Grundvoraussetzung für das Engagement. Bei der Telefonseelsorge, der Hospizarbeit oder bei Rettungsdiensten wird der Ausbildung der Ehrenamtlichen ein besonders hoher Stellenwert zugeschrieben. Hier tragen umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur zu einer äußerst hohen Kompetenz der Engagierten bei, sondern ebenso zu einer höheren Verbindlichkeit und geringeren Fluktuation im ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 136).

Ein Blick auf die Praxis in amerikanischen Museen zeigt, dass auch im Museumsbereich hohe Anforderungen an die Freiwilligen gestellt werden. So müssen beispielsweise Freiwillige, die am Museum of Fine Arts in Boston Führungen anbieten, zunächst eine halbjährige Ausbildung absolvieren. Für jeden weiteren Sammlungsschwerpunkt ist eine zusätzliche einjährige Schulung notwendig. „Um Führungen im gesamten Museum zu machen, muss ein GI [Gallery Instructor] über sieben Jahre hinweg jedes Jahr eine Schulung mitgemacht haben. [...] Inhaltlich entspricht die Ausbildung damit einem Grundstudium in Kunstgeschichte“ (Hentschel 2008, S. 213).

Auch die deutschen Museen stellen nach Auskunft der Umfrageteilnehmer fachliche Anforderungen an ihre Ehrenamtlichen. Zwei Drittel der Museen geben an, dass für die Aufgaben, bei denen ihre Ehrenamtlichen mitwirken, besondere Kenntnisse erforderlich sind.

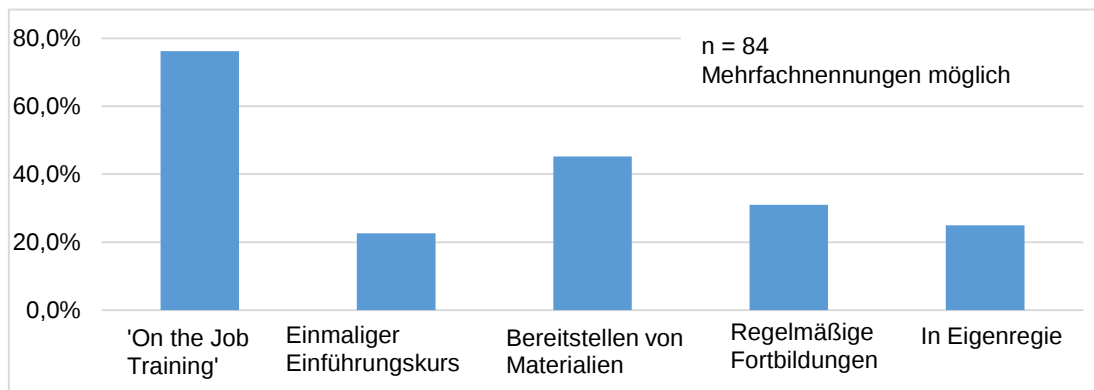


Abbildung 12 Angebote, um den Ehrenamtlichen spezifische Kenntnisse zu vermitteln

Lediglich 25 Prozent der Museen, die besondere Kenntnisse von ihren Ehrenamtlichen erwarten, überlassen ihnen die Aneignung (auch) in Eigenregie. Der Großteil der Museen arbeitet mit sogenannten ‚On the Job Trainings‘, also dem unmittelbaren Mitmachen unter Anleitung eines erfahrenen Mitarbeiters. Neben einem einmaligen Einführungskurs (23 %) und dem Bereitstellen von schriftlichen Materialien (45 %), bieten immerhin 30 Prozent der Museen ihren Ehrenamtlichen regelmäßige Fortbildungen an. Allerdings gibt es erhebliche Differenzen unter den Befragungsgruppen. Während lediglich neun Prozent der Museen mit wenigen Ehrenamtlichen kontinuierliche Fortbildungen anbieten, hält jedes zweite Museum mit einem umfangreichen Stamm an ehrenamtlichen Mitarbeitern solche Schulungsangebote aufrecht.

Anfang der 1990er Jahre galt die Aus- und Weiterbildung für Ehrenamtliche im Museumswesen als „katastrophal“ (Zimmer 1996, S. 385). Auch noch einige Jahre später wurde festgestellt, dass den Ehrenamtlichen im „Großteil des Kulturbereichs in qualifikatorischer Hinsicht keine Rechnung getragen wird“ (Kolfhaus und Liebald

2000, S. 287). Die vorliegend durchgeführte Umfrage kann diesen Befund nicht bestätigen. Jedoch erlauben die Ergebnisse der Studie nur bedingt Aussagen über die Intensität und Qualität der Fortbildungen. Hier wäre eine Einzelfallanalyse gewinnbringender. Es wurde lediglich ermittelt, dass 65 Prozent der Museen ausschließlich in fachlicher Hinsicht ausbilden, 32 Prozent vermitteln fachliche und soziale Inhalte und nur drei Prozent bilden überwiegend in sozialen Kompetenzen fort. Die hohen fachlichen Anforderungen, die an Ehrenamtliche gestellt werden, spiegeln sich also auch in der Ausrichtung der Schulungsinhalte wider.

5.7. 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. „Bürgerarbeit wird nicht entlohnt, aber belohnt, und zwar materiell und immateriell“ (Beck 2000a, S. 418). Je direkter die Formen der Anerkennung auf die Bedürfnisse der Engagierten abgestimmt sind, desto positiver wirkt sich das auf die Gewinnung, Motivierung und Bindung der Ehrenamtlichen aus. Ziel muss es sein, eine „museumsspezifische Kultur der Anerkennung und des Dankeschöns“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 18) zu entwickeln, in der sich die Wertschätzung des Engagements in der Institution zeigt. Die Formen und der Umfang der Anerkennungskultur können damit als Indikatoren für den Stellenwert gelten, der ehrenamtlicher Arbeit im Haus beigemessen wird.

Ein Drittel aller befragten Museen gibt an, ihren Ehrenamtlichen keinerlei Belohnungen zukommen zu lassen. Insbesondere die Museen mit wenigen Ehrenamtlichen tun sich damit offenbar schwer. Dies kann nicht mit einem möglicherweise geringeren finanziellen Budget dieser Museen erklärt werden. Da Anerkennung häufig auf ideeller Ebene geschieht, greifen finanzielle Argumente hier zu kurz.

Immaterielle Gesten, die sich vor allem in einem wertschätzenden persönlichen Umgang mit Ehrenamtlichen zeigen, sind die bedeutendste Form der Gratifikation. 88 Prozent aller Museen, die nach eigenen Angaben Anerkennung zeigen, machen dies unter anderem auf symbolische Art. Ein Dank kann auch durch öffentliche Auszeichnungen oder durch eine Würdigung in Museumspublikationen, auf der Homepage des Museums oder in der Presse ausgesprochen werden. Nicht nur für die Freiwilligen selbst kann diese öffentliche Ehrung eine Bestätigung sein, sie hat „auch indirekt einen Werbeeffect für die Organisation“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 106). Indem die Öffentlichkeit über das Engagement im Haus informiert wird, werden

auf der einen Seite potentiell Interessierte auf Engagementmöglichkeiten hingewiesen. Auf der anderen Seite kommuniziert das Museum ein positives, bürgernahes und engagementfreundliches Image nach Außen (vgl. Kapitel 6.1.5). Mit fast 80 Prozent erbringen insbesondere die Museen mit vielen Ehrenamtlichen eine solche öffentlichkeitsbezogene Anerkennungsarbeit, wohingegen weniger als 30 Prozent der Museen mit wenigen Ehrenamtlichen dies tun. Da diese Form der Anerkennung einen Nutzen für die Institution erbringt, und darüber hinaus relativ kostengünstig zu realisieren ist, ist hier eine Intensivierung empfehlenswert.

Exklusive Veranstaltungen für Ehrenamtliche wie Dankeschönfeste, kulturelle Ausflüge, Sonderführungen oder Kuratorenvorträge sind im Museum ein besonders wirkungsvolles Instrument der Anerkennung. Vor allem bei den Ehrenamtlichen im Museumsbereich gebe es nämlich einen Idealismus, der „darin seinen Ursprung hat, dass viele MitarbeiterInnen vor allem 'der Kunst nahe sein' wollen“ (Eiermann 2003, S. 47). Deshalb bieten sich vor allem inhaltsbezogene Gratifikationen wie Führungen oder Vorträge an. Allerdings wird bei solchen Angeboten der personelle und finanzielle Aufwand besonders sichtbar. Dies mag als Erklärung dafür dienen, dass lediglich die Hälfte der Museen ihren Freiwilligen solche Angebote einräumt. 80 Prozent der Museen laden ihre Ehrenamtlichen hingegen zu museumsinternen Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern oder Ausflügen ein. Auch diese Form der Wertschätzung ist hervorzuheben, da sie auf besonderer Weise von Vertrauen und Integration zeugt.

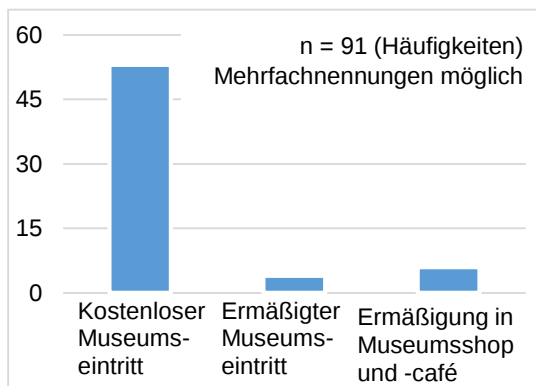


Abbildung 13 Formen der geldwerten Anerkennung

Eine weitere Form der Belohnung 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. Obwohl Ehrenamtliche also freiwillig Zeit in die Museumsarbeit investieren, müssen einige von ihnen für einen Besuch trotzdem Eintrittsgelder zahlen. Hier wäre eine größere

Wertschätzung wünschenswert. Eine deutlich untergeordnete Rolle spielen Rabatte in museumsnahen Einrichtungen wie Shop und Café. Kaum ein Museum gesteht seinen ehrenamtlichen Mitarbeitern dort Reduktionen zu.

Als weitere Form der geldwerten Anerkennung sind auch kooperative Ermäßigungen in anderen Kultureinrichtungen denkbar. Diese sind in Deutschland jedoch noch weitgehend unbeachtet. „Angesichts der deutschen Situation, wo häufig mehrere

Kultureinrichtungen unter gemeinsamer kommunaler Verwaltung stehen, wäre dieses Instrument besonders einfach zu übertragen“ (Hentschel 2008, S. 248). Auch engagementfreundliche Rahmenbedingungen, die vom Staat geschaffen werden, können einer geldwerten Anerkennung gleichkommen.⁷ Da sie von den einzelnen Museen jedoch nicht beeinflussbar sind, finden sie in der vorliegenden Untersuchung keine Berücksichtigung.

Monetäre Entlohnungen als dritte Form der Anerkennung werden unter Experten kontrovers diskutiert. Kostenerstattungen für Fahrtkosten und Porto sind zwar weitgehend unumstritten, da „grundsätzlich gilt: Jeder soll sich Bürgerschaftliches Engagement leisten können“ (Vandamme, S. 1). Das bedeutet, dass zumindest eine finanzielle Bezuschussung des Engagements von den Ehrenamtlichen nicht erbracht werden sollte. Jedes Dritte befragte Museum ermöglicht seinen Ehrenamtlichen eine Erstattung der getätigten Kosten. Damit bewegen sich die Museen im bundesweiten Durchschnitt (vgl. BMFSFJ 2010, S. 40).

Pauschale oder gar stundenweise Aufwandsentschädigungen werden hingegen kritischer betrachtet. „Freiwilligkeit und Selbstbestimmung sind das Königsrecht des Bürgerschaftlichen Engagements. Monetarisierung bringt Anreiz und Anerkennung, aber auch Einschränkung der Selbstbestimmung“ (Vandamme, S. 2). Während die Befürworter, darunter die Enquete-Kommission der Bundesregierung, mit einem Motivationsanreiz argumentieren (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 129), befürchten die Kritiker eine illegitime Nähe zur Erwerbsarbeit. Diese sei bei pauschalen Aufwandsentschädigungen bis zur Höhe der Ehrenamtspauschale zwar weniger problematisch als bei Stundenlöhnen. Dennoch ist auch hier ein sensibler Umgang mit den Rechtsbestimmungen geboten (vgl. Reifenhäuser et al. 2009, S. 94–95). Die vorliegende Studie zeigt, dass Museen mit vielen Ehrenamtlichen häufiger pauschale Aufwandsentschädigungen zahlen. Bei Häusern mit mehr als 30 ehrenamtlich Beschäftigten gewährt mehr als jedes vierte Museum Pauschalen, wohingegen nur jedes zehnte Museum mit wenigen Ehrenamtlichen diese zahlt. Die stundenweisen Aufwandsentschädigungen sind etwas geringer verbreitet. Hier bilden die Museen mit 11 bis 30 Ehrenamtlichen die größte Gruppe (22 %).

Im amerikanischen Raum sind finanzielle Anerkennungen äußerst unüblich. „Das eigentliche Angebot der Museen ist die Möglichkeit der Mitarbeit in den renommierten Institutionen. Diese gilt als Wert an sich, der nicht noch finanziell gesteigert werden

⁷ Dazu gehören z.B. Vorteile bei BAföG- oder Rentenzahlungen, bei der Vergabe von Studien- und Kitaplätzen, kommunale Ehrenamtskarten, bezahlte Sonderurlaube, ermäßigte Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs und dergleichen (vgl. Deutscher Bundestag 2009, S.270).

muss“ (Hentschel 2008, S. 247–248). Als besondere Form der Anerkennung wird in den USA hingegen eine Mitgliedschaft im Museumsverein bewertet, die dem Freiwilligen wie dem Museum gleichermaßen einen Nutzen bringt. Dieses Mittel setzt lediglich eines der befragten deutschen Museen ein.

Da sich die angegebenen Prozentzahlen jedoch nur auf die Museen beziehen, die die grundsätzliche Frage nach Formen der Anerkennung bejahten (66 %), liegen die tatsächlichen Zahlen um ein Drittel niedriger. Damit wird klar ersichtlich, dass das Potential der Anerkennung in vielen Museen in Deutschland noch längst nicht erschöpft ist.

5.8. Die Bindung von Ehrenamtlichen

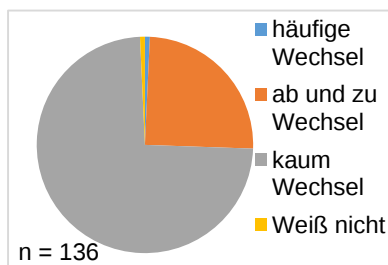


Abbildung 14 Fluktuation der Ehrenamtlichen

Je länger sich die Ehrenamtlichen im Haus engagieren, desto größer ist der Nutzen, den das Museum aus dem Engagement ziehen kann. Nur wenn es das Museum schafft, die Ehrenamtlichen dauerhaft an das Museum zu binden, zahlen sich die Investitionen bei der Suche, Gewinnung, Qualifizierung und Anerkennung aus. Eines der

wesentlichen Ziele eines Freiwilligenprogramms muss es also sein, die Nachhaltigkeit des Engagements durch eine möglichst geringe Fluktuation zu erhöhen. In der oben dargestellten Selbsteinschätzung geben fast drei Viertel der Museen an, kaum Wechsel zu haben, weniger als ein Prozent beklagt häufige Veränderungen.

Stabilitäten im ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm können zum einen durch wertschätzende Haltungen gegenüber der Engagierten erreicht werden. Aber auch Tätigkeiten, welche an den Bedürfnissen der Ehrenamtlichen ausgerichtet sind sowie soziale Aspekte tragen in erheblichem Maße zu einer Gesamtzufriedenheit bei. Diese lassen sich am ehesten bei Treffen in einer informellen Atmosphäre, beispielsweise bei Betriebsausflügen (vgl. Kapitel 5.7) oder Stammtischen, erleben (vgl. Hentschel 2008, S. 225–226). In mehr als jedem dritten der befragten Museen haben die Ehrenamtlichen die Möglichkeit, sich in einem solchen ungezwungenen Rahmen über das Engagement auszutauschen.

„Da die Hürden für einen Austritt aus der ehrenamtlichen Tätigkeit sehr niedrig liegen, werden schon Nichtigkeiten zum Anlass genommen, die gerade begonnene Arbeit wieder aufzugeben“ (Knop 2006, S. 146). Aus diesem Grund können aus der Fluktuation auch Rückschlüsse über die Qualität des Ehrenamtsprogrammes gezogen werden. Um den Zustand des Programms jedoch zuverlässig zu bewerten, ist eine systematische Befragung der Engagierten notwendig. Eine Evaluation dient

zum einen dazu, quantitative Aussagen über den Umfang des ehrenamtlichen Engagements zu messen.

Aber auch qualitative Aussagen können darüber gemacht werden, wie Erwartungen der Freiwilligen erfüllt wurden, wie deren Beteiligungsprozesse gestaltet werden oder welchen äquivalenten Geldwert ihr freiwilliges Engagement hat. Alle diese evaluierten Ergebnisse können und müssen für Werbung und Lobbyarbeit genutzt werden. [...] Sie beweisen, was das bürgerschaftliche Engagement ganz konkret 'bringt' (Reifenhäuser et al. 2009, S. 74).

Lediglich drei der befragten Museen (2 %) haben bereits eine Evaluation des Ehrenamtsprogramms durchgeführt. Alle drei Museen beschäftigen mehr als 30 Ehrenamtliche. Je umfangreicher die Erkenntnisse sind, die von der Evaluation erwartet werden, desto aufwendiger und teurer gestaltet sich die Befragung. Auch wenn durch detaillierte Ergebnisse das Ehrenamtsprogramm zwar langfristig verbessert wird, müssen Aufwand und Nutzen abgewogen werden.

Um den gegenwärtigen Zustand des Ehrenamtsprogramms sachgerecht bewerten zu können, ist jedoch nicht immer eine aufwendige Evaluation notwendig. Häufig kann bereits die Einrichtung einer Datenbank aufschlussreiche Informationen liefern. In einer einfachen Tabelle können Informationen über die Altersstruktur der Freiwilligen, den Kontaktweg, die Anzahl der Anfragen und Gründe für die Beendigung des Engagements abgefragt und gespeichert werden. Mit einem vertretbaren Aufwand können bereits solche Daten den „EntscheiderInnen helfen, frühzeitig Veränderungen und Trends zu erkennen, um daraus angemessene Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen abzuleiten“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 97). 14 Prozent der befragten Museen geben an, mit einer Ehrenamtsdatenbank zu arbeiten, die meisten von ihnen (67 %) beschäftigen mehr als 30 Ehrenamtliche. Da der genaue Inhalt und Umfang der Kartei jedoch nicht bekannt sind, können hier keine Schlussfolgerungen über den tatsächlichen Nutzen der Datenbanken getroffen werden.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass einige Aspekte des Ehrenamtsmanagements, wie beispielsweise ein fester Ansprechpartner, in vielen Museen zur Selbstverständlichkeit gehören. Auch die Qualifizierungsangebote scheinen sich in den letzten Jahren deutlich verbessert zu haben. Andere, als ebenso wichtig erachtete Kriterien hingegen, wie beispielsweise Informationsveranstaltungen für am Ehrenamt Interessierte, sind bislang kaum verbreitet. Unter 7.3 wird abschließend analysiert, wie ausgeprägt das Ehrenamtsmanagement in den befragten deutschen Museen ist. Hier wird auch untersucht, ob es signifikante

Unterschiede im Ehrenamtsmanagement gibt zwischen Museen, die wenige Ehrenamtliche einsetzen, und solchen, die viele beschäftigen.

6. Motivationen und Vorbehalte deutscher Museen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit

Die zentrale These der vorliegenden Arbeit besagt, dass Einrichtungen, die bislang keine Erfahrungen im Einsatz von Ehrenamtlichen besitzen, besonders starke Vorbehalte gegenüber einer solchen Mitarbeit haben. Museen hingegen, die selbst mit ehrenamtlich Engagierten arbeiten, haben ein positiveres Bild von ihnen.

Um eine Messung der Meinungen zu ermöglichen, wurde der Begriff der Vorbehalte in konkret fassbare Variablen operationalisiert. Den Teilnehmenden der Studie wurden insgesamt 25 Aussagen über ehrenamtliche Mitarbeit vorgelegt, denen sie in einer fünfgliedrigen Ratingskala zustimmen sollten. Die ersten zwölf Sätze repräsentieren positive Auswirkungen, die sich durch den Einsatz von Ehrenamtlichen ergeben können. In den darauffolgenden dreizehn Aussagen wurden negativ konnotierte Probleme formuliert. Beiden Befragungsgruppen – den Museen mit Ehrenamtliche und den Museen ohne Ehrenamtliche – wurden dieselben Aussagen vorgelegt, die in ihrer konkreten Formulierung jedoch leicht voneinander abweichen. Der folgende Ausschnitt aus dem Online-Fragebogen illustriert beispielhaft beide Varianten.

Bitte vervollständigen Sie diesen Satz:
"Durch die Mitarbeit von Ehrenamtlichen in unserem Museum..."

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teils-teils zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß nicht
... wird das Museum finanziell entlastet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte vervollständigen Sie diesen Satz:
"Durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern in einem Museum..."

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teils-teils zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu	Weiß nicht
... kann das Museum finanziell entlastet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 15 Ausschnitt aus beiden Varianten des Fragebogens

Der Beispielsatz zeigt, dass Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, auf ihren Erfahrungshorizont zurückgreifen. Die Einstellung dieser Häuser ist von ihren spezifischen Erfahrungen mit Ehrenamtlichen, von einem tatsächlich erlebten Nutzen, geprägt. Die Antworten der anderen Befragungsgruppe beziehen sich hingegen auf allgemeine Einstellungen, denen keine eigenen Erfahrungen zugrunde liegen. Es handelt sich hier eher um einen erwarteten Nutzen, bei dem positive wie negative

Vorurteile besonders deutlich werden. Diese gegebene empirische Differenz lässt sich kaum aufheben. Um die Einstellung beider Gruppen vergleichend interpretieren zu können, müssen in der Auswertung beide Aussagetypen als gleichbedeutend behandelt werden.

Eine weitere notwendige Voraussetzung für die Auswertung ist, dass die Ratingskala als intervallskaliert definiert wird. Dies bedeutet, dass äquidistante Abstände zwischen den Bewertungsschritten angenommen werden. Nur so kann für die Ratingskala das arithmetische Mittel gebildet werden, das die durchschnittliche Einstellung einer Gruppe angibt. Die Ratingskala war zudem ein Pflichtfrageblock, alle Teilnehmenden mussten zu jeder Aussage Stellung nehmen. Ihnen wurde als Ausweichmöglichkeit die Kategorie ‚Weiß nicht‘ zur Verfügung gestellt, die von der Auswertung jedoch ausgeschlossen wurde. Inhaltlich ist das damit zu begründen, dass ‚Weiß nicht‘ sowohl bedeuten kann, dass der Teilnehmer tatsächlich keine Meinung zu der Aussage hat, oder die Frage aber aus anderen Gründen überspringen möchte.

Wenn im Folgenden von der Einstellung der Museen gesprochen wird, dann werden die Museen rhetorisch personalisiert. Dies ist vor allem als sprachliche Notwendigkeit zu verstehen. Daraus ergibt sich jedoch eine weitere methodische Unschärfe. Es muss vorausgesetzt werden, dass die Umfrageteilnehmer ihre persönliche Meinung bei der Beantwortung der Fragen ausblenden. Psychologisch ist das nicht immer

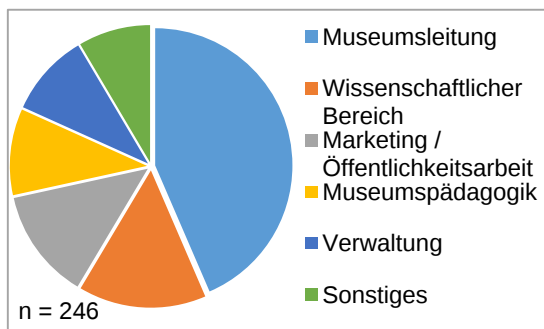


Abbildung 16 Berufliche Position der Studienteilnehmer

möglich, jedoch fehlen geeignete Instrumente, um dies angemessen berücksichtigen zu können. Allerdings gibt die nebenstehende Grafik Hinweise auf den Hintergrund der Teilnehmenden, sodass eine Einordnung leichter möglich ist. Fast die Hälfte der Fragebögen wurde von der Museumsleitung ausgefüllt und gibt damit primär die Einstellung der Leitung wider.

Für eine bessere Übersicht wurden für die Auswertung die 25 Aussagen zu neun Sinneinheiten zusammengefasst, welche die folgenden Kapitel darstellen. Um zu überprüfen, ob sich die durchschnittlichen Einstellungen der Gruppe ‚Mit Ehrenamtlichen‘ signifikant von der ‚Ohne Ehrenamtliche‘ unterscheiden, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit Anova-Test durchgeführt und grafisch aufbereitet.

6.1. Gründe für den Einsatz von Ehrenamtlichen

6.1.1. Finanzielle Gründe

Insbesondere in Zeiten öffentlicher Sparmaßnahmen wird ehrenamtliche Arbeit häufig zu einem „Strohalm, an dem sich gebeutelte Einrichtungen festhalten können“ (Hentschel 2008, S. 11). Aus der Sichtweise, ehrenamtliche Mitarbeiter als preiswerten Ersatz für teure Hauptamtliche zu betrachten, entwächst strenge Kritik, die unter 6.2.3 erläutert wird. Trotzdem zeigen Beispiele aus der Praxis, dass häufig „erst akute Notlagen Einrichtungen dazu [bringen], Freiwillige einzusetzen“ (Hentschel 2008, S. 58). Obwohl die Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiter diverse direkte und indirekte Kosten verursacht – „Freiwilliges Engagement ist weder umsonst noch kostenlos!“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 68) –, sind finanzielle Vorteile eine der zentralen Motivationsgründe. Die Möglichkeit, durch den Einsatz von Ehrenamtlichen Leistungen aufrechtzuerhalten oder auszuweiten, schafft strukturelle Vorteile, die sich auch finanziell bemerkbar machen können. Allerdings ist der langfristige betriebswirtschaftliche Wert ehrenamtlicher Mitarbeit schwer zu beziffern und nur bedingt valide. Als Argument für den Nutzen für Kultureinrichtungen kann er trotzdem vorsichtig errechnet und in kulturpolitischen Debatten eingesetzt werden (vgl. Müller-Merbach und Bremer 2002, S. 112; Stephan 2000, S. 8).

In angloamerikanischen Ländern gibt es zudem vermehrt Fördereinrichtungen, die eine Bewilligung von finanziellen Mitteln vom Umfang des Freiwilligenprogramms abhängig machen. „Dahinter steht der Gedanke, dass Freiwillige ihre Zeit nur für solche Einrichtungen einsetzen, die in ihrem jeweiligen Umfeld als sinnvoll und nützlich angesehen werden und die gute Arbeit leisten“ (Hentschel 2008, S. 161). Dieser Aspekt spielt derzeit in Deutschland keine Rolle, wäre aber eine Anregung wert. Weitgehend unbeachtet sind in der öffentlichen Diskussion in Deutschland außerdem zusätzliche Einnahmen, die durch den Einsatz von Ehrenamtlichen generiert werden können. Deutlich erkennbar wird das an Museen wie dem Ulmer Stadtmuseum, das seinen Museumsshop ausschließlich durch Ehrenamtliche betreibt und so erhebliche Zusatzeinnahmen erwirtschaftet (vgl. Stäbler 2003, S. 40). Aber auch Spenden, die durch Ehrenamtliche eingeworben werden, können zu einem Anstieg an Eigenmitteln führen. Und nicht zuletzt können mit dem Haus verbundene Engagierte auch selbst zu Spendern werden (vgl. Hentschel 2008, S. 160–163).

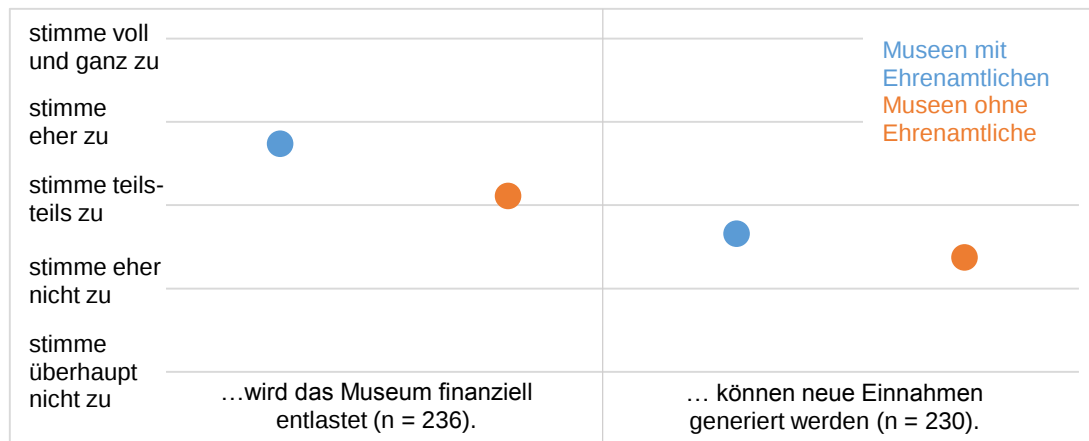


Abbildung 17 Finanzielle Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher

In der Praxis zeigt sich, dass die erlebte finanzielle Entlastung deutlich größer ist als die erwartete. 63 Prozent der Museen mit Ehrenamtlichen und 43 Prozent der Museen ohne Ehrenamtliche geben an, dass das Museum durch Freiwillige finanziell entlastet werde. Hingegen erleben gerade einmal 16 Prozent der Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, dass Freiwillige zusätzliche Einnahmen erbringen. Ein vertiefter Blick auf die Tätigkeitsbereiche der Freiwilligen zeigt einen engen Zusammenhang zwischen den Einsatzbereichen der Ehrenamtlichen und der Möglichkeit, durch sie Zusatzeinnahmen zu generieren. In fast zwei Drittel der Museen, die sich zu dieser Aussage positiv äußern, arbeiten Ehrenamtliche im Museumsshop mit, in mehr als der Hälfte im Sponsoring. Daraus wird ersichtlich, wie sehr sich die Möglichkeit der Teilhabe und der erbrachte Nutzen bedingen. Das Potential der zusätzlichen Einnahmequelle kann nur dann ausgeschöpft werden, wenn die Ehrenamtlichen auch in solche Verantwortungsbereiche vorgelassen werden.

6.1.2. Quantitative Steigerung der Angebote

Ein weiteres wesentliches 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 würden ohne Ehrenamtliche sogar ganze Museen nicht mehr existieren (vgl. Schiewek-Giesel 2003, S. 48–52). Durch das zusätzliche ehrenamtliche 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. „Den Museen wäre nicht mit zwei zusätzlichen Festangestellten geholfen, wenn sie tatsächlich 20 oder 50 Personen gleichzeitig benötigen“ (Hentschel 2008, S. 157). Eine solche Flexibilität kann nur von Ehrenamtlichen

geleistet werden. Daraus wird ersichtlich, dass ehrenamtliche Arbeit keine Konkurrenz zu hauptamtlicher Arbeit darstellt.⁸ Sie „ergänzt Erwerbsarbeit, ersetzt diese aber nicht: sie ist additiv, nicht substitutiv“ (Beck 2000a, S. 444). Auch der Deutsche Museumsbund positioniert sich klar für diese Form der Unterstützung. „Bei Projekten, die wegen ihres Umfangs oder aber vorübergehend mehr Personal erfordern als hauptamtlich zur Verfügung steht, erledigen Freiwillige Aufgaben, die sonst nicht oder nur unzulänglich erfüllt werden könnten“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 9). Ehrenamtliche können somit auch zu einer Entlastung der hauptamtlichen Mitarbeiter beitragen. Diese erhalten dadurch einen größeren Spielraum für konzeptionelle Aufgaben, sodass damit sogar ein qualitativer Nutzen einhergeht.

Unter der quantitativen Verbesserung des Leistungsangebots wird auf der einen Seite also verstanden, dass Ehrenamtliche durch ihre Unterstützung Hauptamtliche von gewissen Aufgaben entbinden können. Auf der anderen Seite tragen sie zu einer Aufrechterhaltung verschiedener Museumsangebote bei.

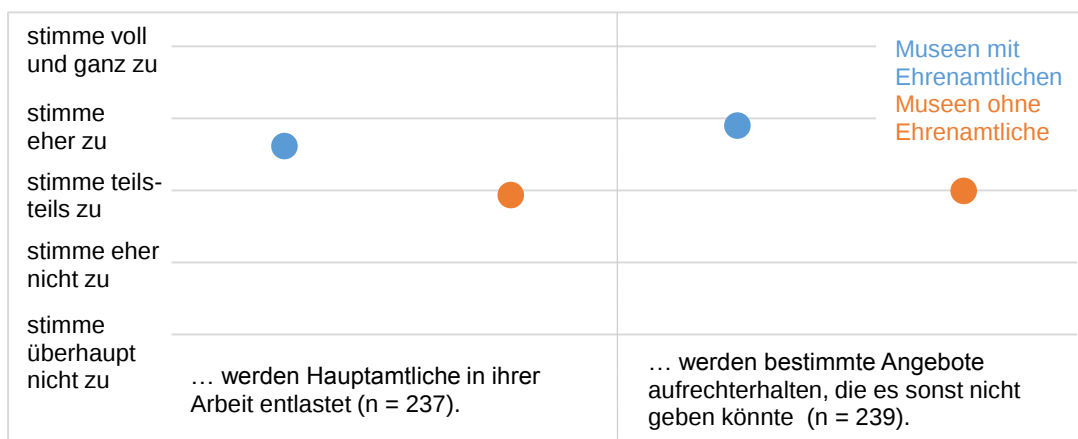


Abbildung 18 Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: quantitative Steigerung der Angebote

Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, haben eine positivere Meinung zur quantitativen Steigerung des Leistungsangebots als Museen, die ohne Ehrenamtliche arbeiten. Mehr als die Hälfte aller Häuser der ersten Befragungsgruppe stimmen der Aussage, dass Hauptamtliche in ihrer Arbeit entlastet werden, zu. Weniger als 30 Prozent der zweiten Befragungsgruppe sehen das so. Noch extremer gestaltet sich das Verhältnis bei der zweiten Aussage. Rund 40 Prozent der Museen ohne Ehrenamtliche erwarten eine Aufrechterhaltung von Museumsangeboten durch

⁸ Ernstzunehmende Bedenken werden hingegen von Freiberuflichen vorgebracht. Diese sind in ihrer Flexibilität mit Ehrenamtlichen vergleichbar, erwarten für ihre freie Mitarbeit jedoch eine finanzielle Entlohnung. Obwohl dieser Einwand berechtigt ist, würde eine angemessene Diskussion den Rahmen dieser Arbeit sprengen und kann daher nicht berücksichtigt werden (vgl. Köhler 2000, Schwab 2010).

ehrenamtliche Mitarbeit. Diesen stehen fast 70 Prozent der anderen Befragungsgruppe gegenüber, die eine Steigerung der Angebote durch Ehrenamtliche in ihren Museum tatsächlich erlebt.

6.1.3. Qualitative Verbesserung der Angebote

Dass sich ehrenamtliche Arbeit von der Arbeit bezahlter und entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter unterscheidet, wird häufig als ein Defizit betrachtet, das unter 6.2.1 eine vertiefte Rolle spielen wird. Die unterschiedliche Arbeitsweise kann aber auch als eine Bereicherung gesehen werden. Zum einen bringen viele Ehrenamtliche, bedingt durch ihre häufig bereits abgeschlossene Berufslaufbahn, hohe fachliche Kompetenzen mit (vgl. Kapitel 4.4). Von den Qualifikationen, die die Ehrenamtlichen ursprünglich für einen anderen Beruf erlernt haben, und die sie nun unentgeltlich einem Museum zur Verfügung stellen, kann die Einrichtung hochgradig profitieren. „Das Ideal ist eine Win-win-win-Situation in der die Organisationen, die Engagierten und die Nutzer der Angebote, die durch die Engagierten erbracht werden, profitieren“ (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 15). Dies äußert sich in der Praxis beispielsweise dadurch, dass pensionierte Maschinenarbeiter Vorführungen an historischen Maschinen nun ehrenamtlich anbieten (vgl. Stäbler 2003, S. 40). Dem Museum ist geholfen, weil Experten die Vorführung unentgeltlich übernehmen. Der Engagierte wiederum hat weiterhin Umgang mit historischen Maschinen und kann sein Wissen an nachkommende Generationen weitergeben. Für die Museumsbesucher als dritte nutznießende Gruppe, werden schließlich Maschinen durch derartige Vorführungen erleb- und nahbar gemacht. Gernot Krankenhagen, Gründungsdirektor des Museums der Arbeit in Hamburg, verweist an dieser Stelle auf potentielle moralische Grenzen ehrenamtlicher Mitarbeit. „Darf man von Menschen, die sich eine Qualifikation erworben haben, um damit ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, erwarten, dass sie diese Qualifikationen unentgeltlich anbieten?“ (Krankenhagen 2003, S. 58) So sehr dieser Einwand berechtigt ist, ist ehrenamtliche Mitarbeit per definitionem von einer Freiwilligkeit gekennzeichnet. Solange dieses Engagement vom Museum also nicht verpflichtend verlangt wird, sondern von den Ehrenamtlichen freiwillig zur Verfügung gestellt wird, kann hiergegen wenig eingewendet werden.

Ein weiterer Aspekt, der die qualitative Leistungsverbesserung berührt, ist die unterschiedliche Erwartungshaltung von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern an ihre Tätigkeit (vgl. Regnet 2012, S. 130). Während Hauptamtliche auch aus Gründen der materiellen Versorgung an eine Stelle gebunden sind, geschieht freiwillige Arbeit meist aus persönlichen Beweggründen und weitgehend ohne äußere Verpflichtung.

Menschen, die sich freiwillig engagieren, bringen damit automatisch einen anderen Enthusiasmus mit, als Menschen, die damit (auch) ihr Geld verdienen müssen. Da ehrenamtliche Mitarbeiter ihre Arbeit nicht nur freiwillig, sondern meist auch seltener verrichten, ist diese Motivation leichter aufrechtzuerhalten. Vor allem sich wiederholende Aufgaben werden engagierter und besser verrichtet, wenn sie seltener erbracht werden müssen (vgl. Hentschel 2008, S. 163).

Ein letzter Punkt, der die qualitative Arbeit von Ehrenamtlichen betont, wird unter dem Stichwort der Laienkompetenz deutlich. „Oft werden Freiwillige gerade deswegen eingesetzt, weil sie eine spezifische Perspektive mitbringen, die Hauptamtliche so nicht einnehmen können“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 94). Diese „Sicht von außen“ (Loock 2004, S. 7) kann für die Institution von großem Nutzen sein, da sie auf Dinge aufmerksam wird, die sie aufgrund routinemäßiger Verrichtungen, der sogenannten ‚Betriebsblindheit‘, kaum noch wahrnehmen kann. Voraussetzung, um von dieser Kompetenz zu profitieren, ist jedoch ein Mindestmaß an Teilhabemöglichkeit der Ehrenamtlichen.

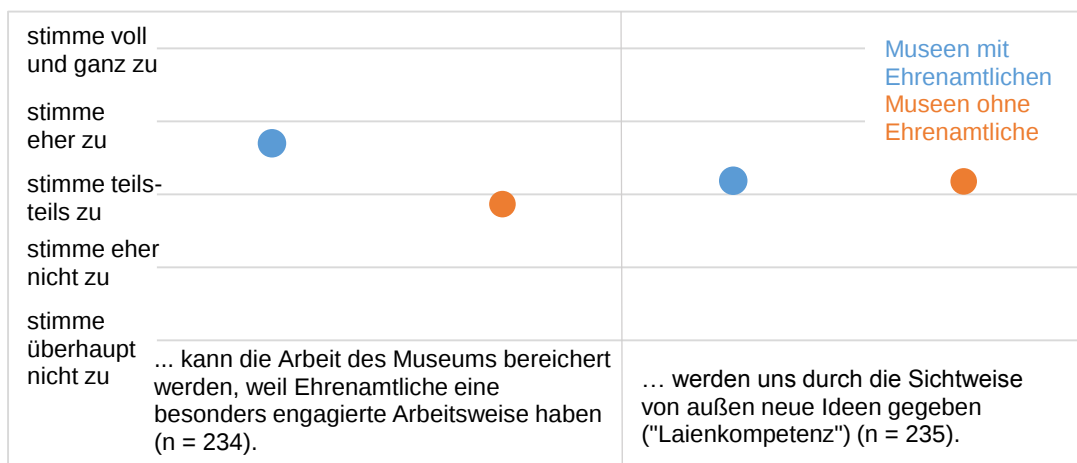


Abbildung 19 Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: qualitative Verbesserung der Angebote

Dieser in der Literatur stets betonte Aspekt spielt in der Praxis jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Lediglich 40 Prozent der Museen beobachten den Vorteil der Laienkompetenz in ihrem Haus, ähnlich ist auch die Einstellung der Museen ohne Ehrenamtliche. Wie bei keiner anderen Aussage weisen hier beide Befragungsgruppen übereinstimmende Meinungen auf. Auch der Signifikanztest bestätigt, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von rund 95 Prozent beide Gruppen dieselbe Einstellung zu diesem Thema haben. Nicht nur die Gleichheit der Meinungen erstaunt, sondern auch die Durchschnittlichkeit der Angabe. Mit einem Wert von 3,2 wählen beide Gruppen im Durchschnitt die mittlere Antwortoption und entziehen sich damit einer eindeutigen Position. Etwas positiver wird der Aspekt der besonders engagierten Arbeitsweise Ehrenamtlicher bewertet. Hier liegt die Gruppe der Museen,

die Ehrenamtliche einsetzt, über der Gruppe, die keine Erfahrung mit Ehrenamtlichen hat.

6.1.4. Gesellschaftliche und kulturpolitische Gründe

Gründe, weshalb sich ehrenamtliches Engagement aus kulturpolitischer Sicht für die Gesellschaft, aber auch für Museen lohnt, wurden in Kapitel 2 dargelegt. Die Integration der Bürgerschaft in ein von ihr mitfinanziertes Museum kann als kulturpolitisches Legitimationsargument dienen. Wo Ehrenamtliche aufgenommen werden, da findet zudem eine Öffnung in die Gesellschaft statt. Museen als Orte gesellschaftlicher Begegnung, an dem Gegenwart und Zukunft diskutiert werden können, gewinnen zunehmend an Bedeutung.

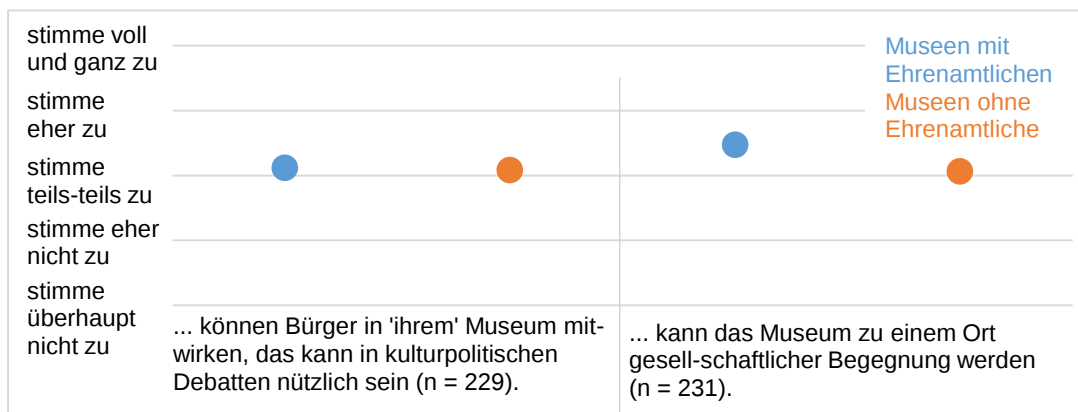


Abbildung 20 Gesellschaftliche und kulturpolitische Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher

Diese gesellschaftliche Funktion des Ehrenamts wird in der Praxis als geringer eingeschätzt, als es die theoretische Betrachtung suggeriert. Ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Befragungsgruppen liegt nicht vor. Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, sehen diesen Punkt im Durchschnitt nur unwesentlich positiver als Museen ohne Ehrenamtliche.

Auch über den kulturpolitischen Nutzen ehrenamtlicher Mitarbeit sind sich beide Befragungsgruppen gleichermaßen unschlüssig. Beide Gruppen stimmen dieser Aussage im Durchschnitt teils-teils zu. Ein bemerkenswerter Unterschied liegt hingegen zwischen den Museen vor, die noch nie mit Ehrenamtlichen gearbeitet haben, und solchen, die in der Vergangenheit Ehrenamtliche einsetzten, dies aber nun nicht mehr tun. Mehr als die Hälfte der Museen (52 %), die früher Ehrenamtliche einsetzten, stimmen der Aussage, dass Ehrenamtliche in kulturpolitischen Debatten nützlich sein können, zu. Mit dieser positiven Meinung liegen sie deutlich vor den Museen, die noch nie mit Ehrenamtlichen gearbeitet haben (35 %) und sogar vor denen, die derzeit mit Ehrenamtlichen arbeiten (39 %). Möglicherweise macht sich der kulturpolitische Nutzen also erst nach dem Entschluss, keine Ehrenamtliche mehr zu beschäftigen, bemerkbar.

6.1.5. Nutzen für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit

Ehrenamtsprogramme können unter vier zentralen Aspekten als ein Instrument des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet werden. Indem zufriedene Ehrenamtliche positiv über ihr Engagement und das betreffende Museum sprechen, agieren sie als Botschafter und „Multiplikatoren“ (Deutscher Museumsbund e.V. 2008, S. 9). Diese Verbundenheit mit dem Museum strahlt auf Freundes-, Familien- und Bekanntenkreise aus und trägt damit zu einer Bekanntheitssteigerung und positiven Wahrnehmung in der Umgebung bei (vgl. Kindler 2008, S. 43).

Unter Marketinggesichtspunkten wirken die freiwilligen Mitarbeiter nach außen als Werbeträger des Museums. Volunteer-Management tangiert direkt die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationspolitik des Museums, da der sogenannten Mund-zu-Mund-Propaganda im Rahmen von PR-Maßnahmen im Kulturbereich bekanntlich ein wichtiger Stellenwert zukommt (Zimmer 1996, S. 370).

Knop erweitert diesen Gedanken und sieht „vielleicht das größte Potential der ehrenamtlichen Mitarbeiter“ darin, dass sie „für das Museum viele neue, positive Kontakte aus ihrem jeweiligen privaten und geschäftlichen Umfeld erschließen“ (Knop 2006, S. 147). Damit spielen Ehrenamtliche nicht nur für die Bekanntmachung in der näheren persönlichen Umgebung eine große Rolle. Sie können zudem als sogenannte Gate-Opener in Wirtschaft und Politik fungieren. Die Volunteer-Managerin des American Folk Art Museum in New York beschreibt diese spezifische Netzwerktätigkeit von Ehrenamtlichen als „hundred little tentacles reaching out into the community“ (Hentschel 2008, S. 174–175).

Der Schwerpunkt der Einsatzbereiche für Ehrenamtliche liegt häufig auf besucherbezogenen Tätigkeiten im Service und in der Vermittlung. Damit schaffen Ehrenamtliche Zusatzangebote, „die die Attraktivität des Museums erhöhen“ (Eule 2004, S. 79). Solche zusätzlichen Angebote im Besucherservice tragen erheblich zum Wohlbefinden der Besucher bei, die wiederum dazu führt, dass Besucher zufrieden sind und erneut in das Museum gehen (vgl. Hentschel 2008, S. 159). Die Steigerung der Besuchshäufigkeit ist eine der zentralen Ziele des Museumsmarketings. Ehrenamtliche können damit indirekt einen Beitrag zur Zielerreichung leisten.

Werden Ehrenamtliche als Besucherbindungsinstrument gesehen, dann können Museen nicht nur quantitativ von ihnen profitieren, sondern auch qualitativ. Krankenhagen betont, dass Ehrenamtliche „exzellente Mittler zwischen der Stammmannschaft und den Besuchern sein [können]. Dies kann auf fachlicher

ebenso wie auf menschlicher Ebene gelten“ (Krankenhagen 2003, S. 60). Da Ehrenamtliche keine festen Mitarbeiter sind, stehen sie Besuchern häufig näher als ihre hauptamtlichen Kollegen. Gerade durch die Tatsache, dass sie Freiwillige sind, können sie zu einem verbesserten Besucherservice beitragen. Diesen bewussten Einsatz von Nicht-Experten hebt Hentschel hervor. Es sei für Besucher leichter, eine Beziehung zu Museumsmitarbeitern aufzubauen, „wenn einem keine Fachwissenschaftler, sondern 'normale Menschen'“ gegenüberstünden (Hentschel 2008, S. 165).

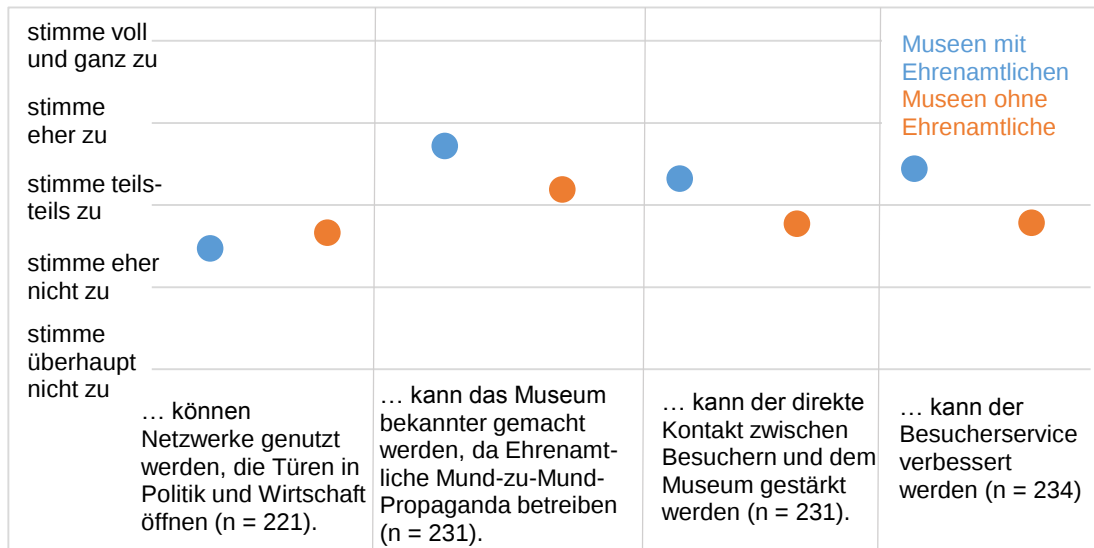


Abbildung 21 Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: Nutzen für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Der Nutzen von Ehrenamtlichen als Besucherbindungsinstrument wird insbesondere in angloamerikanischen Museen betont. Deutsche Häuser sehen diesen Vorteil deutlich geringer. Weniger als die Hälfte der Museen stimmen der Aussage zu, dass durch Ehrenamtliche ein engerer Kontakt zu den Besuchern erreicht wird. Etwas mehr Museen befürworten die eher allgemein formulierte Aussage, der Besucherservice würde durch Ehrenamtliche verbessert werden.

Auch die Möglichkeit, von Ehrenamtlichen als Türöffner in Politik und Wirtschaft zu profitieren, erlebt nur weniger als ein Viertel der Museen. Fast 60 Prozent der Museen haben aus dieser Funktion bisher noch keinen Nutzen gezogen. Unter allen positiven Auswirkungen, die Ehrenamtliche bewirken können, stimmen Museen mit Ehrenamtlichen diesem Punkt am wenigsten zu. Diese Aussage ist zudem die einzige, zu der die Museen ohne Ehrenamtliche im Durchschnitt eine positivere Einstellung haben als die Museen mit Ehrenamtlichen.

Dass die Ehrenamtlichen eines Museums hingegen in ihrem näheren Umfeld über ihr Engagement berichten und so zu einer größeren Bekanntheit des Museums beitragen, empfindet die Mehrzahl der betroffenen Einrichtungen. Dies wird durch den

Befund verstärkt, dass die meisten Museen auf Mund-zu-Mund-Propaganda bei der Suche nach neuen Ehrenamtlichen setzen (vgl. Kapitel 5.4).

6.2. Gründe gegen den Einsatz von Ehrenamtlichen

Zwei Drittel der Museen, die derzeit Ehrenamtliche einsetzen, würden gerne noch mehr Ehrenamtliche in ihrem Museum mitarbeiten lassen. In einer offenen Frage nach den Hinderungsgründen gefragt, nennen die meisten mangelnde zeitliche und personelle Ressourcen für die Betreuung (38 %). Museen, die früher Ehrenamtliche beschäftigten, geben als häufigsten Beendigungsgrund ebenfalls einen zu hohen Betreuungsaufwand sowie fehlende Interessenten an. Auch den Museen, die noch nie mit Ehrenamtlichen gearbeitet haben, ist entweder der Betreuungsaufwand zu hoch (20 %) oder sie verspüren keinen Bedarf (43 %). Neben diesen strukturellen Gründen werden im Folgenden weitere Vorbehalte analysiert, die einen stärkeren Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen verhindern. Noch ausgeprägter als bei den Motivationen, die zu einem Einsatz von Ehrenamtlichen führen, wird hier die Diskrepanz zwischen beiden Befragungsgruppen deutlich.

6.2.1. Fachliche Gründe

Obwohl ehrenamtliche Mitarbeiter in deutschen Museen überdurchschnittlich gut ausgebildet sind und obwohl sie, wie gezeigt wurde, die Museumsarbeit qualitativ bereichern können, gibt es erhebliche Vorbehalte gegenüber ihren Kompetenzen. Aus diesen erwächst eine höchst kritische Haltung gegenüber dem grundsätzlichen Einsatz von Ehrenamtlichen. Insbesondere in den pädagogischen und wissenschaftlichen Abteilungen gibt es starke Widerstände, da vor allem in diesen Bereichen besondere Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Auch ein Teilnehmer der Umfrage, selbst Leiter eines Museums, das mit Ehrenamtlichen arbeitet, sieht diesen Punkt höchstproblematisch: „In einem Museum sind Kompetenzen gefordert, die nicht durch ‚Herzblut‘ und ‚Einsatzbereitschaft‘ kompensiert werden können. Museen sind wissenschaftliche Institutionen, auch wenn sie von Teilen der Öffentlichkeit gerne auf Spaßfabriken reduziert wahrgenommen 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.

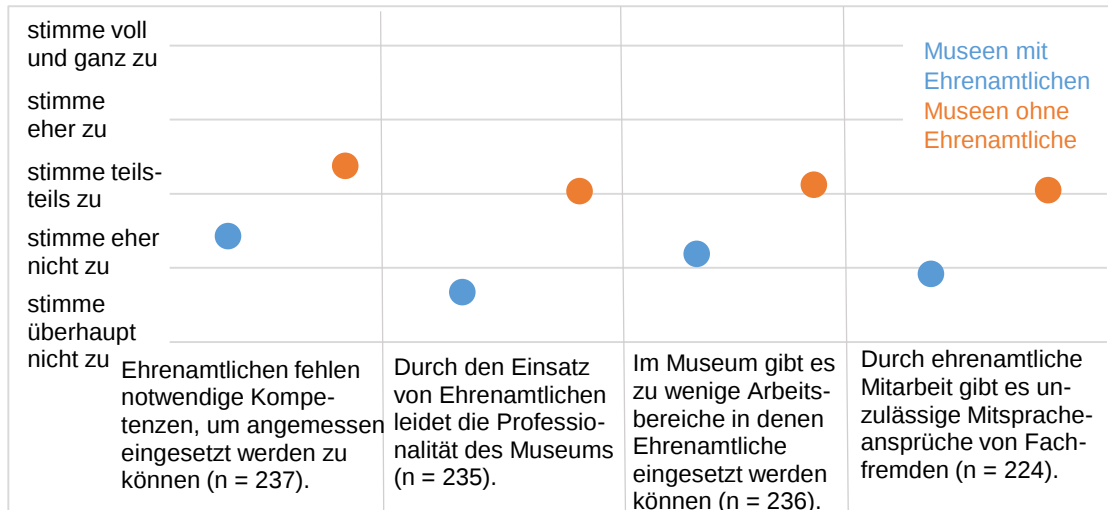


Abbildung 22 Fachliche Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher

Insbesondere Museen, die selbst keine Ehrenamtlichen einsetzen, haben die Befürchtung, dass Ehrenamtliche zu inkompetent seien, worunter schließlich die Professionalität des Museums leide. Statt Ehrenamtliche also entsprechend zu schulen oder in weniger bedenklichen Bereichen einzusetzen, verzichten diese Museen gänzlich auf sie. Fast die Hälfte der Museen mit Ehrenamtlichen sagt hingegen, dass fehlende fachliche Kompetenzen in ihrem Museum überhaupt kein oder kaum ein Problem sei. Diese Meinung ist insbesondere vor dem Hintergrund beachtlich, dass zwei Drittel dieser Museen zugleich betonen, dass für die Aufgaben besondere Kenntnisse erforderlich sind (vgl. Kapitel 5.6). Noch extremer gestaltet sich das Verhältnis bei der Aussage, dass durch Ehrenamtliche die Professionalität des Museums leide. Über die Hälfte der Museen, die Ehrenamtliche einsetzen, kommentiert diese Aussage mit „trifft überhaupt nicht zu“. Nur ein Prozent dieser Museen sagt, das treffe „voll und ganz zu“. Umgekehrt gestaltet sich das Verhältnis bei den Museen ohne Ehrenamtlichen: Nur zwei Prozent stimmen dieser Aussage überhaupt nicht, 16 Prozent hingegen voll und ganz zu. Die Angst vor einem Qualitätsverlust durch ehrenamtliche Mitarbeit ist offensichtlich stark verbreitet, wenn auch meist unbegründet.

Dass es im Museum zu wenige Arbeitsbereiche gebe, in denen Ehrenamtliche eingesetzt werden können, sagen immerhin fast 35 Prozent der Museen ohne Ehrenamtliche und kaum 15 Prozent der Museen mit Ehrenamtlichen. Die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten wurde unter 5.3 bereits illustriert und verdeutlicht, weshalb die meisten Museen genügend Beschäftigungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche sehen: Es gibt schlicht und einfach zahlreiche potentielle Einsatzbereiche. In den Museen ohne Ehrenamtliche ist hingegen nur ein geringes Bewusstsein für die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten vorhanden. Dies mag nicht

nur in Anbetracht der historischen Wurzeln des bürgerschaftlichen Engagements erstaunen. Auch aus fachlicher Sicht überrascht dieses Argument, das Hentschel als unkreativ bewertet:

Der Gedanke, dass in einer Einrichtung keine zusätzlichen Leistungen und Angebote denkbar und wünschenswert wären, ist angesichts der personellen Ausstattung deutscher Museen schwer nachvollziehbar. [...] 'Fehlender Bedarf' deutet damit weniger auf eine hervorragende Ausstattung als vielmehr auf einen Mangel an Visionen hin. In den betreffenden Museen fehlen anscheinend nicht nur Vorstellungen, was Freiwillige tun könnten, sondern auch Ideen, wie die Museumsarbeit, insbesondere das Angebot für Besucher, ausgebaut werden könnte (Hentschel 2008, S. 247).

Ehrenamtliche Mitarbeit wird nicht zuletzt auch deshalb abgelehnt, weil eine Öffnung in die Bürgerschaft, die im vorherigen Kapitel als positiv dargelegt wurde, auch als eine unzulässige Mitsprache von Fachfremden ausgelegt werden kann. Insbesondere der Deutsche Bühnenverein vertritt diese ablehnende Haltung in seiner Stellungnahme gegen bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich vehement. Er stellt unmissverständlich klar: „Bürgerengagement beginnt mit dem Theater- oder Museumsbesuch und zeigt sich nicht darin, daß der Bürger 'seine' Kunst veranstaltet und finanziert“ (Deutscher Bühnenverein 2000, S. 201). Es müsse verhindert werden, dass eine „Berechtigung zur Mitbestimmung abgeleitet wird, über Spielpläne von Theatern und Orchestern ebenso wenig wie über die Ausstellungsgestaltung von Museen“ (Deutscher Bühnenverein 2000, S. 202). Mit dieser „hoheitlich-etatistischen“ (Sievers 2000, S. 135) Grundhaltung geht nicht nur die Befürchtung einer minderen fachlichen Qualität der Einrichtungen einher, sondern auch eine Angst vor Macht- und Deutungsverlusten.

Auch hier ist eine gänzlich divergierende Haltung beider Befragungsgruppen zu beobachten. 47 Prozent der Museen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, lehnen die Aussage, es gebe unzulässige Mitspracheansprüche von Fachfremden voll und ganz ab. Lediglich sechs Prozent der Museen ohne Ehrenamtliche äußern sich so vehement. Damit kann die Skepsis vieler Museen, die keine Ehrenamtlichen einsetzen, relativiert werden. Die erhobenen Daten belegen deutlich, dass die Befürchtung, das Museum leide unter mangelnden fachlichen Kompetenzen der Ehrenamtlichen, vielfach ungerechtfertigt ist.

6.2.2. Unzuverlässige und unregelmäßige Mitarbeit

In der zwar veralteten, aber für eine grobe Richtung gleichwohl nützlichen Studie der Kulturpolitischen Gesellschaft wurden Kulturschaffende nach den Schwierigkeiten im Umgang mit ehrenamtlich Tätigen gefragt. Obwohl eine allgemeine Zufriedenheit geäußert wurde, wurden bei den Problemen an zweiter Stelle die „Diskontinuität, Unzuverlässigkeit, fehlende Verbindlichkeit, schlechte Planbarkeit“ genannt (Niketta 2000, S. 66–67). 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 zwar nicht bedingen, ist diese Annahme in der Praxis offensichtlich anzutreffen. Auch ein Teilnehmer der vorliegend durchgeführten Umfrage äußerte auf die Frage, weshalb in dem Museum nicht vermehrt Ehrenamtliche eingesetzt werden, sehr anschaulich: „Die Mitglieder unseres aktiven Freundeskreises sind auch anderweitig sehr aktiv, zum Beispiel reisen sie gerne und legen sich nicht langfristig auf Termine fest.“ Einige Institutionen reagieren darauf mit einem verbindlichen Einsatzplan oder mit schriftlichen Vereinbarungen, in denen Anwesenheitszeiten und der Umgang bei Verhinderungen geregelt sind (vgl. Kapitel 5.5).

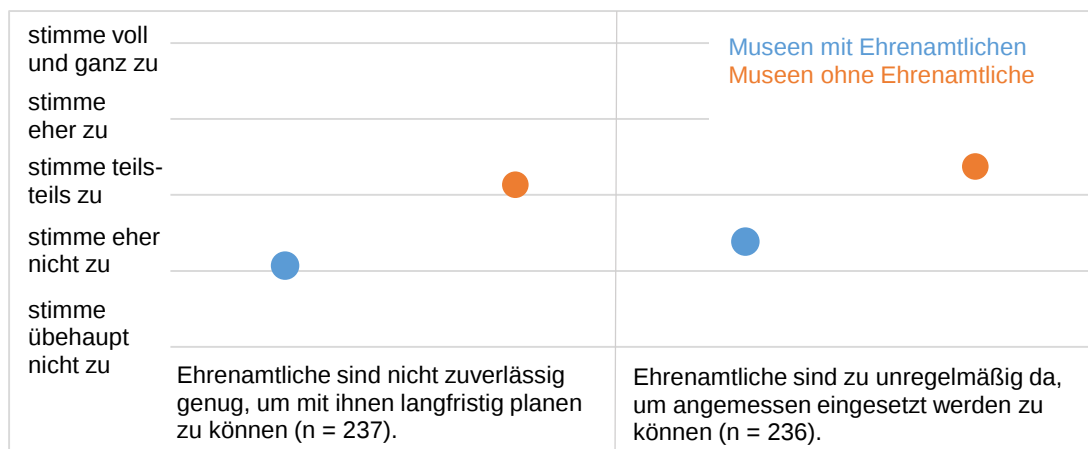


Abbildung 23 Unzuverlässigkeit und Unregelmäßigkeit als Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass diese Wahrnehmung in der Praxis nicht vorherrschend ist. Der Großteil der Befragten gibt an, das Problem der Unzuverlässigkeit im eigenen Museum überhaupt nicht oder eher nicht zu beobachten (68 %). Nur jedes zehnte Museum erlebt unzuverlässige ehrenamtliche Mitarbeiter. Auch hier ist die Gruppe der Museen ohne Ehrenamtliche pessimistischer eingestellt. 42 Prozent befürchten, dieses Problem treffe zu. Die unregelmäßige Anwesenheit wird von beiden Befragungsgruppen als etwas zutreffender bewertet, eine Diskrepanz zwischen beiden Gruppen ist auch hier erkennbar.

6.2.3. Rechtliche und verwaltungstechnische Schwierigkeiten

Unter dem Stichwort der Rationalisierungsgefahr werden zweierlei Befürchtungen hauptamtlicher Mitarbeiter zusammengefasst, die eine verwaltungstechnische Kritik am Ehrenamt zum Ausdruck bringen. Auf der einen Seite wird befürchtet, dass der Einsatz von freiwilligen Mitarbeitern zu Stellenstreichungen bei Hauptamtlichen führen könnte. Den ausgebildeten Museumsfachleuten würden die ohnehin raren bezahlten Stellen weggenommen werden, weil Hauptamtliche durch Ehrenamtliche ersetzt würden. Es ist jedoch kein Fall bekannt, in dem Stellenstreichungen im Museumsbereich tatsächlich auf den Einsatz von Ehrenamtlichen zurückgeführt werden konnten. In der Realität trifft eher das Gegenteil zu. Museen, die für bestimmte Angebote kein dauerhaftes Personal finanzieren können, müssen auf diese Angebote ersatzlos verzichten. Die Konsequenz ist ein geringeres Museumsangebot – und keine Neueinstellung von bezahlten Hauptamtlichen (vgl. Hentschel 2008, S. 259).

Damit einhergehend gibt es Verlautbarungen, der Einsatz von Ehrenamtlichen könnte zu Mittelkürzungen der öffentlichen Hand führen. Das Museum habe ja nun zusätzliche Arbeitskräfte, die die Aufgaben der teuren Hauptamtlichen ebenso gut erfüllen könnten. Daher brauche die Einrichtung weniger finanzielle Mittel, so die Argumentation (vgl. Hentschel 2008, S. 255). Auch hier wird jedoch ausgeblendet, dass sich freiwillige Mitarbeit und Erwerbsarbeit nicht ersetzen, sondern ergänzen, und dass sich beide Arbeitsformen sowohl quantitativ als auch qualitativ unterscheiden.

Neben der Angst vor Stellenstreichungen und Mittelkürzungen ist eine weitere Sorge der Verwaltung, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen zu arbeits- und versicherungsrechtlichen Problemen führen könnte. Die Äußerung, dass es „Schwierigkeiten in Bezug auf die rechtliche Absicherung solcher Beschäftigungen“ geben könnte, die ein Museumsvertreter ohne ehrenamtliche Erfahrung äußerte, ist nur in Ausnahmefällen zutreffend. Die genauen Bestimmungen zu Unfall- und Haftpflichtversicherung sowie zu den dienstrechtlichen Vorschriften, die ehrenamtliche Arbeit von bezahlter Tätigkeit abgrenzen, können an dieser Stelle nicht vertiefend referiert werden. Auch wenn museumsspezifische Richtlinien, beispielsweise vom Deutschen Museumsbund, noch ausstehen, gibt es diverse Möglichkeiten, diese Unsicherheit aus dem Weg zu räumen. Ausführliche Auskünfte erteilen nicht nur die bundesweiten Freiwilligenagenturen und die offiziellen Publikationen zu dem Thema (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014), sondern auch Online-Plattformen wie die vom Land Hessen betreute Website, die

einen Versicherungsfinder für die Versicherung von Ehrenamtlichen generiert hat (vgl. Nr. 5).

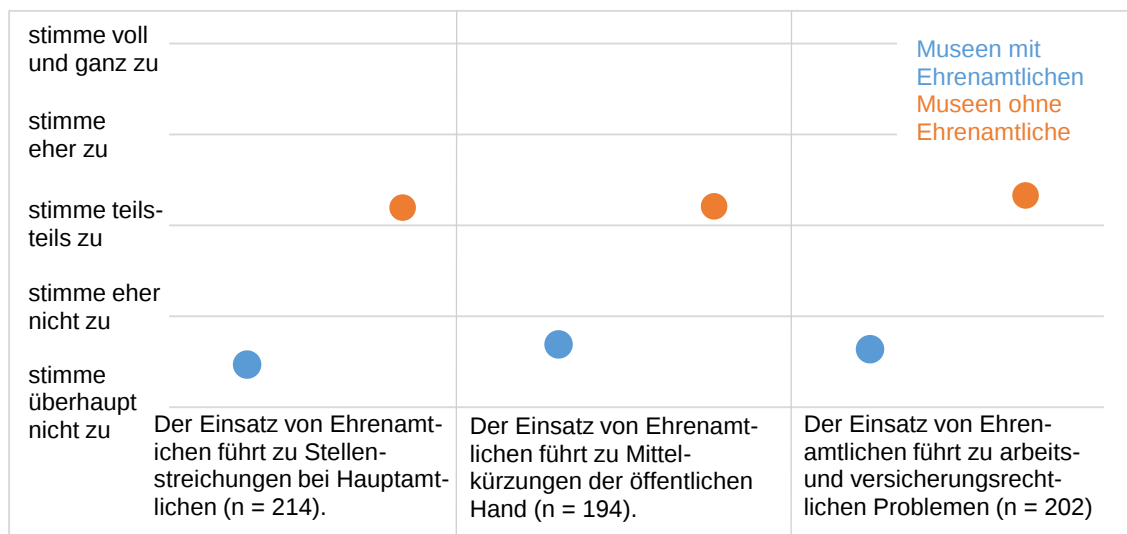


Abbildung 24 Verwaltungstechnische Probleme durch einen Einsatz Ehrenamtlicher

Der Vergleich beider Befragungsgruppen bekräftigt die Vermutung, dass es Befürchtungen hinsichtlich rechtlicher Schwierigkeiten gibt, obwohl sich diese in der Realität kaum bestätigen. Während 86 Prozent aller Museen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, überhaupt keine oder kaum rechtliche Hindernisse erleben, erwartet fast die Hälfte der Museen ohne Ehrenamtliche Probleme in diesem Bereich. Die Meinungsverschiedenheit ist enorm: Mit einer durchschnittlichen Abweichung von 1,69 gibt es lediglich in der im folgenden Absatz besprochenen Kategorie eine größere Meinungsverschiedenheit.

Die größte Differenz (mittlere Abweichung von 1,72) weist die Aussage auf, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen zu Stellenstreichungen bei Hauptamtlichen führen könnte. 88 Prozent der Institutionen mit Ehrenamtlichen stehen dieser Aussage gelassen gegenüber, während nur 38 Prozent der Häuser ohne ehrenamtlichen Mitarbeiter dies so sehen. Auch hier kann eine diffuse Angst beobachtet werden, die in der Praxis nur eine untergeordnete Rolle spielt. Lediglich zwei Prozent der Museen mit Ehrenamtlichen bestätigen, eine Stellenstreichung bei Hauptamtlichen treffe „voll und ganz zu“. In der Reaktion eines Teilnehmers der Umfrage kommt eben dieses Paradoxon zum Ausdruck. „Der Hauptgrund, dass unsere Museen keine ehrenamtlichen Mitarbeiter beschäftigen, ist die – eigentlich unbegründete – Angst der festen Mitarbeiter, ihre Stellen könnten gekürzt werden“. Dieser Befund widerspricht der Feststellung von Birnkraut. Ihre qualitative Studie ergab, dass deutsche Institutionen, die mit Freiwilligen arbeiten, eine Angst vor Stellenstreichungen äußern und dass Einrichtungen, die bislang nicht mit Freiwilligen

arbeiten, diesen Punkt deutlich entspannter sehen würden (vgl. Birnkraut 2003, S. 185). Auch der Kritik, Ehrenamtliche könnten zu Mittelkürzungen der öffentlichen Hand führen, stimmen Museen ohne Ehrenamtliche deutlich häufiger zu (40 %), als Museen mit Ehrenamtlichen (5 %).

Abschließend sei angemerkt, dass alle drei verwaltungstechnischen Befürchtungen die größten Meinungsverschiedenheiten hervorrufen. Gleichzeitig gibt es in dieser Kategorie allerdings auch die höchste Anzahl an ‚Weiß Nicht‘ Antworten. Während hier auf der einen Seite also besonders extreme Positionen anzutreffen sind, gibt es auch eine große Anzahl an unentschiedenen oder unwissenden Haltungen.

6.2.4. Konflikte mit Hauptamtlichen

Konflikte, die in der Kooperation von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern entstehen können, gehören zu den gravierendsten Problemen im alltäglichen Umgang mit Ehrenamtlichen. Erfahrungsgemäß verläuft die Zusammenarbeit dort besonders gut, wo es klare Kompetenz- und Aufgabenbereiche für alle beteiligten Mitarbeiter gibt (vgl. Groß und Rübke 2000, S. 91). Während es also Bereiche geben kann, in denen Ehrenamtliche die Hauptverantwortung tragen, gibt es andere, die den Hauptamtlichen vorbehalten sind. Um dieses Feld zu untersuchen, führt das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum der Universität Duisburg derzeit eine Studie durch, deren Ergebnisse jedoch noch nicht vorliegen. Ziel ist es, das Konfliktpotential zu reduzieren und eine konstruktive Kooperation zwischen beiden Parteien zu fördern (vgl. INBAS-Sozialforschung 2013).

Obwohl eine weitgehende Trennung der Kompetenzbereiche empfohlen wird, ist diese nicht immer umsetzbar. In Abteilungen, in denen Ehren- und Hauptamtliche gemeinsam arbeiten, kann es aufgrund der unterschiedlichen Erwartungshaltungen an die Tätigkeit zu Kommunikationsproblemen zwischen den Mitarbeitenden kommen (vgl. Wagner und Witt 2003b, S. 30–31). Da das Ehrenamt von einer Freiwilligkeit geprägt ist, beklagen Hauptamtliche zudem eine fehlende Weisungsbefugnis (vgl. Redmann 2012, S. 72). Die Möglichkeit, Mitarbeiter bei Verstößen, unangemessenem Verhalten oder Unzuverlässigkeit abzumahnern ist nach deutschem Recht ein Merkmal von Erwerbstätigkeit. Es sei daher schwierig, „Kritik zu üben, weil leicht jemand sagen kann, 'dann gehe ich eben'. Es bestehen ja keine verpflichtenden Verträge“ (Groß und Rübke 2000, S. 91). Trotzdem ist eine konstruktive Kritik an ehrenamtlicher Arbeit im Interesse aller Beteiligten. In speziellen Schulungen für Hauptamtliche kann ein angemessener Umgang vermittelt werden. Nur zwei der befragten Museen geben jedoch an, solche Fortbildungen für Hauptamtliche anzubieten.

Damit die ehrenamtlichen Museumsmitarbeiter die Hauptamtlichen entlasten können, müssen diese wertvolle Arbeitszeit in deren Betreuung investieren. In den meisten der befragten Museen wird die Einarbeitung und Betreuung zusätzlich zu anderen Verantwortungsbereichen mit erledigt (vgl. Kapitel 5.2). Dies kann in Einrichtungen, die personell ohnehin nicht gut ausgestattet sind, zu Konflikten führen. Auch ein Teilnehmer der durchgeführten Umfrage kritisiert diesen Punkt. Die Ehrenamtlichen „überschätzen den Wert ihrer persönlichen Leistung für unser Museum und wissen nicht, dass der Aufwand der Wertschätzung sowohl finanziell bzw. auch von den Personalressourcen her für das Museum erheblich ist.“

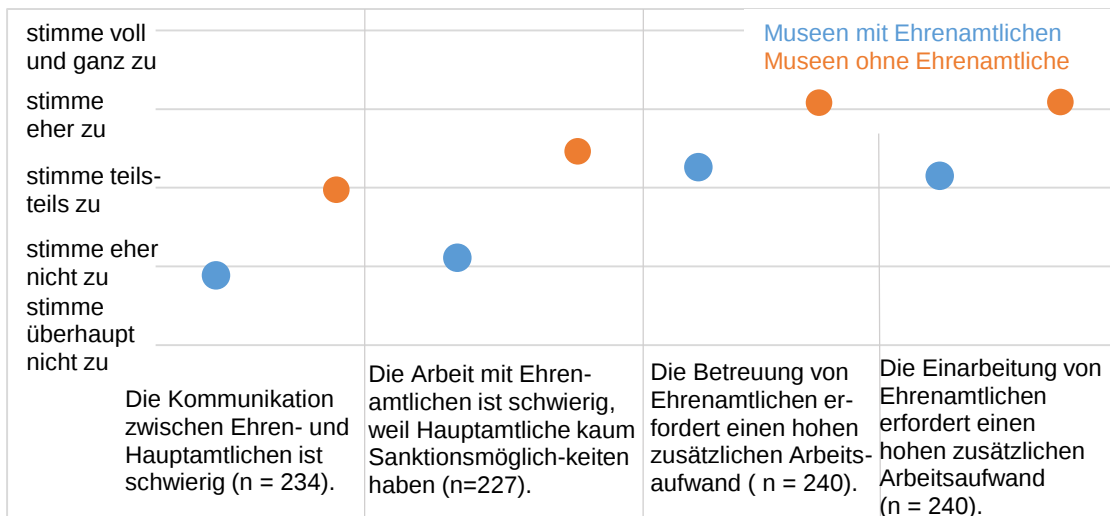


Abbildung 25 Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher: Konflikte mit Hauptamtlichen

Museen mit Ehrenamtlichen weisen den Kommunikations- und Weisungsproblemen im Schnitt dennoch eine eher untergeordnete Rolle zu. Zwar gibt es Museen, die in ihrer alltäglichen Arbeit mit solchen Konflikten konfrontiert werden und die ehrenamtliche Mitarbeit damit eher als be-, denn als entlastend empfinden. Diese stellen jedoch mit rund fünf Prozent einen äußerst geringen Anteil dar. Die zweite Befragungsgruppe schätzt diese Befürchtungen als deutlich gravierender ein.

Dass Einarbeitung und Betreuung jedoch einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten, bestätigen alle Museen. Jedoch zeigt sich auch hier, dass Museen ohne Ehrenamtliche dies als aufwendiger und zeitintensiver vermuten, als es tatsächlich der Fall ist. Dieser Befund stimmt mit dem Ergebnis aus 6.1.2 überein. Dort wurde dargelegt, dass Museen mit Ehrenamtlichen die Arbeitsentlastung durch Freiwillige positiver einschätzen als ihre Kollegen. Hervorgehoben sei zudem, dass die Arbeitsentlastung (vgl. 6.1.2) etwas stärker wahrgenommen wird als die zusätzliche Arbeitsbelastung.

7. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und Überprüfung der Thesen

In den letzten beiden Kapiteln wurden die Ergebnisse der Umfrage analysiert und mit aktuellen Forschungserkenntnissen in Verbindung gebracht. Detailliert wurden einzelne Befunde beschrieben und erklärt. Anhand der im ersten Kapitel aufgestellten These und der detaillierteren Arbeitshypothesen werden die zentralen Studienergebnisse nun resümiert.

7.1. T1: „Das Thema Ehrenamt ist insbesondere bei den Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement haben.“

Ausgehend von den im vorherigen Kapitel ausführlich dargelegten Vorbehalten der deutschen Museen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit wird abschließend die zentrale These überprüft, ob die Einstellungen der Museen ohne Ehrenamtliche tatsächlich negativer sind als die der anderen Befragungsgruppe.

Um die These zu überprüfen, wird zunächst die Nullhypothese aufgestellt, die besagt, dass beide Befragungsgruppen im Durchschnitt dieselbe Einstellung zu ehrenamtlicher Mitarbeit haben. Die Ergebnisse der Anova-Tests aus Kapitel sechs belegen, dass für die positiv formulierten Aussagen ein signifikanter Zusammenhang in acht der zwölf Aussagen besteht. Lediglich vier Aussagen zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Ehrenamtlichen und der Einstellung. Beide Befragungsgruppen sind bezüglich der Laienkompetenz der Ehrenamtlichen und ihrem Netzwerkpotential in Wirtschaft und Politik ähnlicher Meinung. Auch die Möglichkeit, durch Ehrenamtliche zusätzliche Einnahmen zu generieren sowie der kulturpolitische Nutzen werden von beiden Befragungsgruppen ähnlich bewertet, sodass auch hier kein signifikanter Zusammenhang vorliegt.

Bei allen dreizehn negativen Aussagen hingegen muss die Nullhypothese verworfen werden. Die Anova-Tests zeigen deutlich, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Ehrenamtlichen und der Einschätzung der Risiken in der Arbeit mit Ehrenamtlichen gibt. Es kann zunächst also festgehalten werden, dass ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Ehrenamtlichen und der Einstellung besteht. Wie dieser Effekt jedoch genau aussieht, illustriert die untenstehende Grafik. Hierfür wurde ein Durchschnittswert aller Mittelwerte gebildet, um so die These final überprüfen zu können.

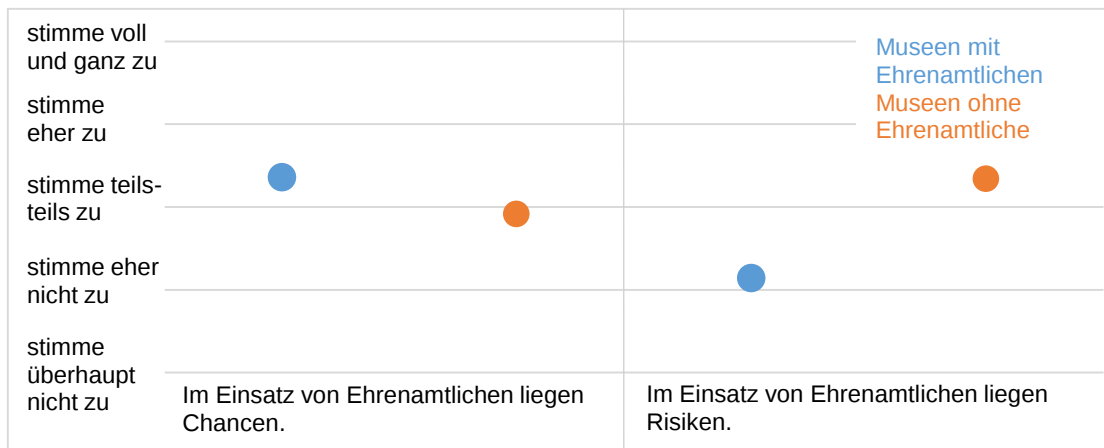


Abbildung 26 Das Thema Ehrenamt ist insbesondere bei solchen Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem ehrenamtlichen Engagement haben.

Die Darstellung zeigt deutlich, dass die Museen ohne Ehrenamtliche dem Engagement deutlich kritischer gegenüberstehen. Ein Unterschied der Einstellung wird insbesondere bei den Risiken deutlich. Während die positiven Aussagen eine mittlere Diskrepanz von 0,5 aufweisen, driften die durchschnittlichen Meinungen zu den negativen Aussagen um 1,2 auseinander. Damit kann die zentrale Untersuchungsthese bestätigt werden. Die Einstellung zu ehrenamtlicher Mitarbeit ist insbesondere dort negativ besetzt, wo keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement vorliegen. Mit diesem Befund wird die Erkenntnis bekräftigt, dass negative Vorbehalte besonders dann stark ausgeprägt sind, wenn keine eigenen Erfahrungen gemacht wurden. Dieses Phänomen, das in politischen und gesellschaftlichen Debatten häufig beobachtet wird, wird im abschließenden Kapitel vertieft behandelt.

7.2. H5: „Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto positiver ist die Einstellung des Museums ihnen gegenüber.“

Die fünfte Hypothese geht schließlich von einem Zusammenhang zwischen der Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der Einstellung der Museen aus. Diese Hypothese wurde unter der Annahme entwickelt, dass ein Museum, das viele Ehrenamtliche einsetzt, stark von ihnen profitiert. Da die Engagierten in besonders vielen Aufgaben unterstützend wirken können, ist die Entlastung für das Museum somit größer. Je höher schließlich der Nutzen durch ehrenamtliche Mitarbeit ist, desto positiver ist auch die Einstellung gegenüber Freiwilligen.

Die vorliegende Hypothese wurde ebenfalls mit einem Anova-Test überprüft. Das Ergebnis des Tests zeigt jedoch, dass lediglich in drei positiven und einer negativen Aussage ein signifikanter Zusammenhang zwischen Anzahl und Einstellung besteht. Die nähere Untersuchung zeigt, dass selbst in diesen vier Aussagen eine höhere Anzahl an Ehrenamtlichen nicht mit einem positiveren Durchschnittswert der Einstellung einhergeht. Die Museen entwickeln ihre Einstellung folglich nicht aufgrund der Anzahl ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter, sondern aufgrund anderer Faktoren und individueller Erfahrungen. Hypothese 5 wird somit verworfen. Die Anzahl der Ehrenamtlichen hat keine Auswirkung auf die Einstellung der Museen zu diesem Thema.

7.3. Ermittlung des Professionalisierungsgrades des Ehrenamtsmanagements

Im Gegensatz zu anderen Management-Modellen gibt es im Freiwilligenmanagement noch keine externen Qualitätsstandards, allgemein gültige Mindestanforderungen oder Normen. Einige Kommunen und Organisationen haben für sich Qualitätskriterien festgelegt, welcher Grad an [...] Freiwilligenmanagement mindestens vorhanden sein sollte. In der Praxis erlebt man die gesamte Bandbreite (Reifenhäuser und Reifenhäuser 2013, S. 98).

Aufgrund dieser Forschungslücke wurde ein eigenes Modell entwickelt, das den Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagements in Museen quantitativ messbar und qualitativ beurteilbar macht. Hierfür wurde zunächst eine Liste mit dreizehn Kriterien erstellt, die nach Meinung der zitierten Literatur ein professionelles Ehrenamtsmanagement auszeichnen. Die Kriterienliste umfasst:

- Es gibt einen festen Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen.
- Es gibt eine Infoveranstaltung für am Ehrenamt Interessierte.
- Es werden Stellenanzeigen für die Gewinnung der Ehrenamtlichen formuliert.
- Die Suche nach neuen Ehrenamtlichen findet über mindestens drei unterschiedliche Kanäle statt.
- Das Museum hält ‚Vorstellungsgespräche‘ mit Interessierten ab.
- Zwischen dem Museum und den Ehrenamtlichen werden schriftliche Vereinbarungen getroffen (‚Vertrag‘).
- Es gibt einen Einführungskurs für die Einarbeitung neuer Ehrenamtlicher.
- Das Museum bietet Fortbildungen für die Ehrenamtlichen an.

- Hauptamtliche Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich für den Umgang mit Ehrenamtlichen schulen zu lassen.
- Das Museum organisiert informelle Treffen für einen Erfahrungsaustausch der Ehrenamtlichen.
- Das Museum pflegt eine Datenbank mit relevanten Daten der Ehrenamtlichen.
- Das Ehrenamtsprogramm wurde schon einmal systematisch evaluiert.
- 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.

Entsprechend der Anzahl der erfüllten Kriterien wurde eine Abstufung des Professionalisierungsgrades im Ehrenamtsmanagement vorgenommen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Klassifizierung:

Erfüllte Kriterien	Kategorie
0 bis 3	Ehrenamtsmanagement kaum vorhanden
4 bis 7	Ehrenamtsmanagement etwas vorhanden
8 bis 13	Ehrenamtsmanagement ausgeprägt vorhanden

Tabelle 7 Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagements

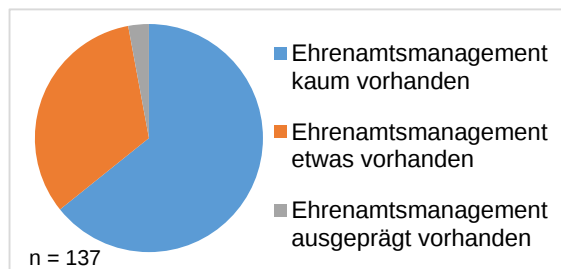


Abbildung 27 Professionalisierungsgrad der Museen

Schließlich wurden alle Museen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, in die entsprechende Kategorie eingeteilt. Das Ergebnis wird in der untenstehenden Grafik abgebildet. Demnach haben knapp zwei Drittel der Museen ein lediglich rudimentäres Ehrenamtsmanagement, auf sie treffen also drei oder weniger der oben genannten Kriterien zu. Ein weiteres Drittel pflegt eine mäßige Betreuung der Ehrenamtlichen. Nur drei Prozent der befragten Museen zeichnen sich durch ein ausgeprägtes und damit professionelles Ehrenamtsmanagement aus.

7.3.1. H6: „Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto professioneller ist deren Betreuung.“

Im fünften Kapitel erfolgte eine Einteilung der Museen in drei Größenklassen entsprechend des Umfangs ihres ehrenamtlichen Mitarbeiterstammes. Diese Einteilung wird auch der hier zu überprüfenden Hypothese zugrunde gelegt und mit

dem Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagements in Verbindung gebracht. So soll analysiert werden, ob Museen, die viele Ehrenamtliche einsetzen, automatisch ein umfangreicheres Ehrenamtsmanagement betreiben, als Museen mit wenigen Ehrenamtlichen. Dies ist zu vermuten, da viele Mitarbeiter üblicherweise auch besser betreut und koordiniert werden müssen.

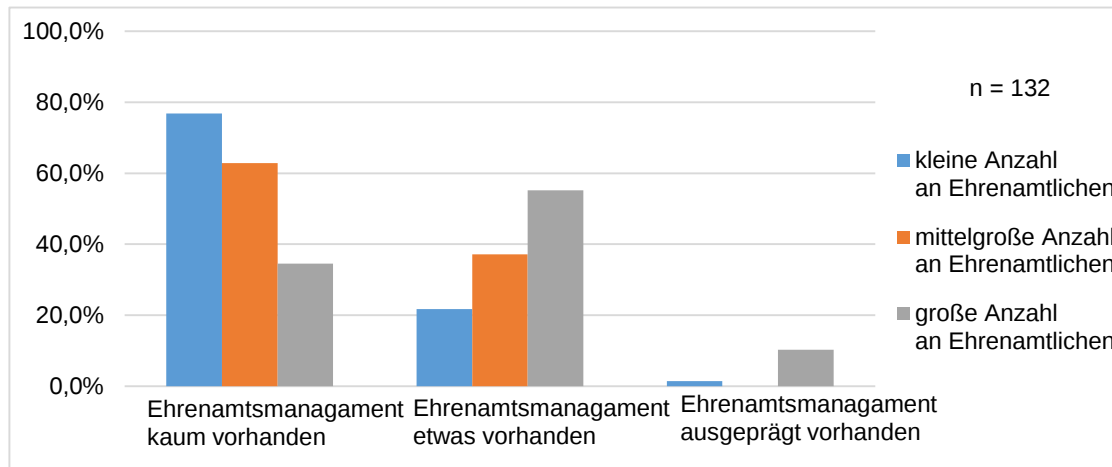


Abbildung 28 Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto professioneller ist deren Betreuung.

Ein Zusammenhang zwischen beiden Variablen ist bereits durch die Grafik zu erkennen. Drei der vier Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad arbeiten mit mehr als 30 Ehrenamtlichen. Hingegen haben 77 Prozent der Museen mit weniger als zehn Ehrenamtlichen ein schwach ausgeprägtes Ehrenamtsmanagement. Ein Drittel der Museen mit einem hohen Ehrenamtsstamm hat gleichzeitig ein schwaches Ehrenamtsmanagement. Auch der Signifikanztest zeigt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter und dem Management gibt. Damit kann die aufgestellte Hypothese bestätigt werden. Der Professionalisierungsgrad des Managements wächst mit steigender Anzahl der eingesetzten Ehrenamtlichen. Allerdings muss auf die geringe Fallzahl der dritten Befragungsgruppe (Ehrenamtsmanagement ziemlich vorhanden, n = 4) hingewiesen werden.

7.3.2. H7: „Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad in der Betreuung von Ehrenamtlichen haben eine positivere Meinung von ihnen, als Museen mit einem weniger ausgeprägten Ehrenamtsmanagement.“

Als letzte Hypothese gilt es zu überprüfen, ob Museen, die ein ausgereiftes Ehrenamtsmanagement besitzen, auch eine besonders positive Meinung von Ehrenamtlichen haben. Dem liegt die Vermutung zugrunde, dass durch eine

professionellere und aufwendigere Betreuung der Ehrenamtlichen auch ein größerer Nutzen für den Museumsbetrieb entsteht. Wem Ehrenamtliche wiederum nützlich sind, der bewertet ihren Einsatz auch positiver.

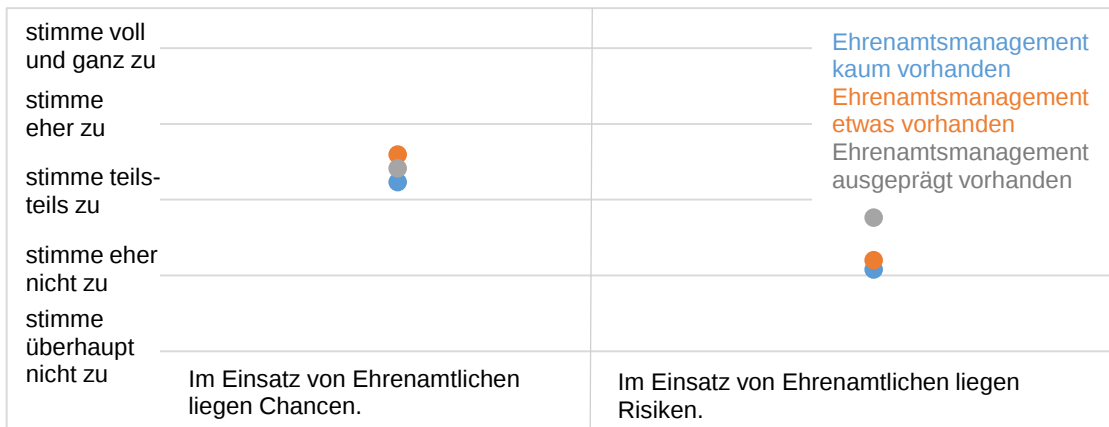


Abbildung 29 Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad in der Betreuung von Ehrenamtlichen haben eine positivere Meinung von ihnen.

Der Mittelwertvergleich der drei Gruppen zeigt jedoch, dass Museen, die ein umfangreiches Ehrenamtsmanagement praktizieren, den Chancen, die sich durch ehrenamtliche Mitarbeit ergeben können, nur unwesentlich positiver gegenüber stehen als Museen, die ein rudimentäres Ehrenamtsmanagement haben. Einrichtungen, die ein mittelmäßiges Management betreiben, liegen leicht vorne. Den Problemen hingegen, die sich durch ehrenamtliche Mitarbeit ergeben können, stimmen die Museen mit einem umfangreichen Ehrenamtsmanagement besonders zu.

Der Anova-Test bestätigt, dass nur fünf der 25 Aussagen signifikante Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen erkennen lassen. Damit zeigt sich, dass ein Zusammenhang zwischen Professionalisierungsgrad und Einstellung nicht vorliegt. Es wurde sogar belegt, dass ein umfangreicheres Ehrenamtsmanagement eher negativere Einstellungen erzeugt. Daher wird die Hypothese 7 verworfen. Einschränkend muss erneut auf die geringe Fallzahl der dritten Befragungsgruppe (Ehrenamtsmanagement ziemlich vorhanden, $n = 4$) hingewiesen werden.

8. Fazit und Ausblick

Einleitend wurde die zentrale Frage gestellt: Wie ist der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen derzeit gestaltet und wie bewerten die Museen diese ehrenamtlichen Einsätze? Nun, nach getaner Arbeit kann diese Frage umfassend beantwortet werden.

Zunächst darf darauf hingewiesen werden, dass der vor Forschungsbeginn formulierte Titel der vorliegenden Studie passend gewählt ist. „Der Einsatz von

ehrenamtlichen Mitarbeitern in deutschen Museen“ ist dem Untersuchungsgegenstand der Arbeit insofern angemessen, als dass 77 Prozent aller befragten Museen ihre freiwillig Engagierten als Ehrenamtliche bezeichnen. Mit Blick auf bisherige Erkenntnisse und Empfehlungen (vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2008; BMFSFJ 2010) war dies nicht ohne Weiteres zu erwarten.

Zudem konnte gezeigt werden, dass mehr als die Hälfte aller größeren deutschen Museen mit Ehrenamtlichen arbeitet. Da aktuelle Ergebnisse bisher nicht vorlagen, wurde damit eine erhebliche Forschungslücke geschlossen. Entgegen vorheriger Annahmen wurde außerdem in Erfahrung gebracht, dass ausschließlich der Museumstyp und die Trägerschaft mit darüber entscheiden, mit welcher Wahrscheinlichkeit Museen auf ehrenamtliche Mitarbeit setzen. Die Besuchszahl der Museen und die Größe der Gemeinde spielen, unter Vorbehalt der definierten Population, keine ausschlaggebende Rolle. Hinsichtlich des Einsatzes von Ehrenamtlichen manifestiert sich folglich eine deutliche Spaltung des deutschen Museumswesens. Auf der einen Seite stehen Museen, die nicht auf ehrenamtliche Unterstützung zurückgreifen und von denen nicht einmal jedes Fünfte Interesse hat, dies zu ändern. Auf der anderen Seite gibt es Museen, die nicht nur derzeit Ehrenamtliche einsetzen, sondern die zudem von einer geradezu etablierten Verankerung des Ehrenamts geprägt sind. Der Großteil dieser Museen greift bereits seit mehr als zehn Jahren auf ehrenamtlich Engagierte zurück. Diese beiden Gruppen unterscheiden sich außerdem in höchstem Maße darin, wie sie den Einsatz von Ehrenamtlichen bewerten.

Im Durchschnitt arbeiten elf bis fünfzehn Ehrenamtliche pro Museum mit, wobei die Varianz hier sehr groß sein dürfte. Während einige Museen lediglich eine Hand voll Ehrenamtlicher beschäftigen, haben andere Museen einen ehrenamtlichen Mitarbeiterstamm von fünfzig und mehr Engagierten. Die meisten der Aktiven sind Rentner oder Pensionäre. Diese „Senioren-Experten“ (Liebelt 2008, S. 41) haben ihre berufliche Laufbahn bereits abgeschlossen und stellen ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Energie nun unentgeltlich dem Museum zur Verfügung.

Neben diesen Erkenntnissen zum Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit in deutschen Museen wurden zudem detailliert dargelegt, welche Bedingungen ein erfolgreiches Ehrenamtsmanagement auszeichnen und wie dieses derzeit in den Museen praktiziert wird. Nur ein verschwindend geringer Teil aller befragten Museen weist ein – gemäß dem hier angesetzten Modell – hoch professionelles Ehrenamtsmanagement auf. Angesichts der vergleichsweise geringen Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter pro Einrichtung mag es verständlich erscheinen, dass dem professionellen Management bislang eine eher geringe Bedeutung beigemessen

wird. Da die meisten Museen bereits seit vielen Jahren Ehrenamtliche einsetzen und, so die Ergebnisse der Studie, weitgehend positive Erfahrungen mit ihnen gemacht haben, mag der Drang zu einer managerialen Professionalisierung eher gering sein. Mit Blick auf mögliche Entwicklungen in der Engagementlandschaft ist es dennoch empfehlenswert, die Koordination von Ehrenamtlichen frühzeitig auszubauen, um auch in Zukunft auf dem „Engagementmarkt“ (Zimmer und Vilain 2005, S. 103) wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein umfassendes und strategisch ausgerichtetes Management kann das Museum nicht nur für zukünftige Entwicklungen rüsten, sondern auch die gegenwärtige Zufriedenheit für Ehrenamtliche wie für Einsatzstellen stark erhöhen. Dennoch sei erneut ausdrücklich betont, dass es kaum möglich ist, ein bedingungslos gültiges und von den Strukturen der einzelnen Museen losgelöstes Modell zu entwickeln. Die unter 7.3 entworfene Kriterienliste ist zwar auf umfangreiche theoretische und praktische Erfahrungen gegründet. Sie dient dennoch lediglich als ein Gerüst, an dem sich Museen orientieren können, das sie jedoch an ihre eigenen Bedingungen anpassen müssen. Die Stärke der Kriterienliste liegt folglich darin, dass sie zentrale Momente im Umgang mit Ehrenamtlichen abbildet. Eine Schwachstelle ist hingegen, dass sie individuelle Bedürfnisse kaum berücksichtigt. Für ein Museum, das beispielsweise wenige Hauptamtliche beschäftigt, diese aber eine exzellente Beziehung zu ihren Ehrenamtlichen pflegen, ist ein Schulungsprogramm für die festangestellten Mitarbeiter sicherlich weniger zentral als für Museen, die diesbezüglich mit Konflikten konfrontiert sind. Da jedes Haus unterschiedlichen Voraussetzungen unterliegt, ist es im Rahmen dieser Untersuchung daher auch nicht möglich, grundsätzliche Verbesserungsvorschläge oder gar konkrete Handlungsempfehlungen zu entwerfen. Die zentrale These der Arbeit – das Thema Ehrenamt ist insbesondere in den Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem solchen Engagement haben – konnte bestätigt werden. Trotz der Vielfältigkeit der Antworten wurde klar ersichtlich, dass Museen, die selbst Ehrenamtliche beschäftigen, die Probleme im Einsatz von Freiwilligen als deutlich unproblematischer und die Vorteile als deutlich vorteilhafter wahrnehmen als ihre Kollegen. Dies überrascht kaum. Würden alle Museen Ehrenamtliche ausschließlich positiv sehen und einen Einsatz vorbehaltlos begrüßen, dann gäbe es in der vorliegenden Studie keine zwei Befragungsgruppen. Dann würden nicht 56 Prozent aller Museen Ehrenamtliche beschäftigen, sondern nahezu 100 Prozent.

Auch unter psychologischen Gesichtspunkten ist diese Haltung nur all zu plausibel. Die Umfrage bestätigt die in politischen, sozialen und gesellschaftlichen Debatten immer wieder vorgebrachte These: Negative Vorurteile beruhen vor allem auf Nicht-

Wissen und Nicht-Erfahrung. Das Fremde, das Unbekannte wirkt aus der Entfernung deutlich bedrohlicher als aus der Nähe. So scheinen auch Ehrenamtliche in manchen Museen wahrgenommen zu werden. 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. Das Fazit von Eule – „kein noch so großer Nachteil kann den Nutzen des Ehrenamtes in sein Gegenteil verkehren“ (Eule 2004, S. 77) – mutet dennoch etwas zu euphemistisch an. Selbstverständlich gibt es Ausnahmen, in denen eine Zusammenarbeit scheitert. Diese bestätigen bekanntlich jede Regel und sind kaum zu vermeiden. Ein angemessenes Ehrenamtsmanagement kann diese Fälle jedoch minimieren.

Als übergeordnetes Ergebnis der Arbeit kann abschließend festgehalten werden, dass weder die Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter, noch der Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagement einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung der Museen haben. Einzig die Frage, ob das Museum überhaupt Ehrenamtliche beschäftigt oder nicht, beeinflusst die Einstellung maßgeblich.

Wenngleich die vorliegende Arbeit wichtige Forschungsergebnisse zu Umfang, Professionalisierung und Einstellung zu ehrenamtlicher Mitarbeit an deutschen Museen liefern konnte, bedarf es noch zahlreicher weiterer Studien, um dem Forschungsfeld befriedigend beizukommen. Die durchgeführte Studie hat aus inhaltlichen, aber auch aus forschungsökonomischen Gründen eine sehr eingeschränkte Population untersucht. Da lediglich Museen ab 20.000 Besuchen jährlich befragt wurden, fanden rund 75 Prozent aller deutschen Museen keinerlei Berücksichtigung. Eine umfassende quantitative Erhebung, die die Einstellung und den Einsatz von Ehrenamtlichen aller Museen in Deutschland analysiert, steht damit noch aus. Auch die derzeit neu aufgelegte Studie des IfM wird diesen Bedarf kaum decken können, da sie die Thematik lediglich numerisch und anhand einiger weniger ausgewählter Schwerpunkte untersucht. Ein erster Anhaltspunkt ist sie gleichwohl.

Während die vorliegende Arbeit die Perspektive der Museen eingenommen hat, ist zudem eine vertiefte Untersuchung aus der Sicht der Engagierten noch ausstehend. Wären ihre Einstellungen, Motivationen und Bedürfnisse besser bekannt, so könnten die dargelegten Werbekanäle, die Anerkennungs- und Qualifizierungsangebote passgenauer modifiziert werden. Eine museumsspezifische Studie, ähnlich dem Freiwilligensurvey der Bundesregierung, würde diese Lücke schließen.

Leider wird die Debatte um das Thema Ehrenamt häufig äußerst emotional geführt. Das zeigen auch Reaktionen auf diese Studie. Ein Museumsmitarbeiter beschreibt Ehrenamtliche als „höchst eigennützige Personen, die den Wert ihrer Arbeit überschätzen“, ein anderer kritisiert deren „Besserwisserei“ und ein dritter beklagt, dass „der Einsatz trotz guten Willens und großer Bereitschaft unsererseits de facto stets an der Zuverlässigkeit der Ehrenamtlichen scheitert“. Aber auch gegenteilige Meinungen werden vertreten. So gibt es Museumsmitarbeiter, die außerordentlich euphorisch über ihre „Ehrenamtsschar“ sprechen, deren Einsätze für sie von „unschätzbarem Wert“ sind, da ohne sie „die geleistete Arbeit sonst liegenbleiben würde!!!“ Am Ehrenamt scheiden sich offensichtlich die Museumsgeister. Die vorliegende Studie strebt eine möglichst neutrale Haltung an, wie sie der Wissenschaft gebührt. Eine Bewertung war an einzelnen Stellen dennoch unvermeidbar. Schlussendlich können hier jedoch nur Anregungen gegeben werden. Die finale Entscheidung über den Einsatz von Ehrenamtlichen muss von den Museen selbst getroffen werden, da diese schließlich auch eventuelle Probleme beseitigen müssen und Vorzüge genießen dürfen.

Literaturverzeichnis

- Almstadt, Steffen (2003): Das Projekt 'Ehrenamtliche Mitarbeit' im Museum Schloss Moyland. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 42–45.
- Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchges. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Beck, Ulrich (2000a): Die Seele der Demokratie: Bezahlte Bürgerarbeit. In: Ulrich Beck (Hg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Zweite Moderne), S. 416–447.
- Beck, Ulrich (2000b): Wohin führt der Weg, der mit dem Ende der Vollbeschäftigungsgesellschaft beginnt? In: Ulrich Beck (Hg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Zweite Moderne), S. 7–66.
- Beher, Karin; Liebig, Reinhard; Rauschenbach, Thomas (Hg.) (1998): Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich. 1. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 163).
- Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Management. In: Stefan Nährlich und Annette Zimmer (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske und Budrich (Bd. 2), S. 107–128.
- Birnkraut, Gesa (2003): Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland. Dissertation. PH Ludwigsburg.
- Blumenreich, Ulrike (2004): Ehrenamtlich Engagiert für Kultur. Ein Leitfaden. Hg. v. Kultursekretariat NRW. Gütersloh.
- BMFSFJ (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Unter Mitarbeit von TNS Infratest Sozialforschung, München. Hg. v. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3._20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Otto Schatz & Co., S. 183–198.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Zu Ihrer Sicherheit. Unfallversichert im freiwilligen Engagement. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a329-unfallversichert-im-engagement.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 22.01.2015.

Deutscher Bühnenverein (2000): Kulturpolitik und Bürgerengagement. Eine Antwort auf die 'Hanauer Erklärung' des Deutschen Städtetages. 130. Sitzung des Verwaltungsrates, Wuppertal, 23.5.1998. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 201–202.

Deutscher Bundestag (Hg.) (2002): Bericht der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Drucksache 14/8900. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>, zuletzt geprüft am 22.01.2015.

Deutscher Kulturrat (Hg.) (1996): Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Unter Mitarbeit von Gabriele Schulz. 1. Aufl. Bonn: Deutscher Kulturrat.

Deutscher Museumsbund e.V. (2008): Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Unter Mitarbeit von Gernot Krankenhagen. Kassel, Berlin: Dt. Museumsbund.

Eiermann, Wolf (2003): Ehrenamtliche Mitarbeiter in der Staatsgalerie Stuttgart. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 46–47.

Eule, J. Cordelia (2004): Überlegungen zum Ehrenamt am Museum. In: museumskunde 1 (69), S. 77–80.

Glaser, Hermann (1996): Zur Demokratisierung von Museen. In: Annette Zimmer (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Management und Marketing. Frankfurt, New York: Campus, S. 39–52.

Glogner-Pilz, Patrick (2012): Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden.
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Groß, Torsten; Rübke, Thomas (2000): Ehrenamt und bürgerschaftliches
Engagement in Nürnbergs Kulturleben. Zusammenfassung einer mündlichen
und schriftlichen Befragung. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt,
Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur.
Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 78–
95.

Hentschel, Toby Alexandra (2008): Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts-
und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer
empirischen Untersuchung in den USA. Ehestorf: Förderverein des
Freilichtmuseums am Kiekeberg (58).

INBAS-Sozialforschung (2013): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in
Pflege, Sport und Kultur. Kurzdarstellung. Hg. v. Im Auftrag des
Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2000): Jahrbuch für
Kulturpolitik. Bürgerschaftliches Engagement. Essen: Klartext Verl. (1).

Institut für Museumsforschung (2014): Statistische Gesamterhebung an den
Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2013. Heft 68. Hg. v.
Institut für Museumsforschung. Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer
Kulturbesitz. Berlin.

Institut für Museumskunde (Hg.) (2004): Statistische Gesamterhebung an den
Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003. Heft 58.
Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz. Berlin.

Jacob, Rüdiger; Décieux, Jean Philippe; Heinz, Andreas (2013): Umfrage.
Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 3., überarb. Aufl.
München: Oldenbourg.

Kegel, Thomas (2012): Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement. In:
Doris Rosenkranz (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management
von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktual. Aufl. Weinheim, Basel:
Beltz Juventa, S. 67–77.

- Kersting, Norbert (2002): Bürgerschaftliches Engagement, soziales Kapital und Qualifizierung im Kulturbereich. Eine Einführung. In: Norbert Kersting (Hg.): Ehre oder Amt? Qualifizierung bürgerschaftlichen Engagements im Kulturbereich. Opladen: Leske + Budrich, S. 17–45.
- Keupp, Heiner; Wolfgang Kraus; Florian Straus (2000): Civics matters. Motive, Hemmnisse und Fördermöglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements. In: Ulrich Beck (Hg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Zweite Moderne), S. 217–268.
- Kindler, Gabriele (2008): 'Sie sind uns unentbehrlich!'. Ehrenamtlich aktive SeniorInnen im Badischen Landesmuseum Karlsruhe. In: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell. ALTERnativen im Museum - Vermittlung für und mit Senioren Dezember 2008 (82), S. 42–43.
- Kirchberg, Volker (2005): Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 20).
- Knop, Stefanie von (2006): Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf. In: Matthias Dreyer (Hg.): Museum und Personal. Rosengarten-Ehestorf: Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg (Bd. 54), S. 141–148.
- Koch, Richard; Renz, Thomas (2014): Wissen über aktuelles und potentielles Publikum generieren. Praxisnahe Methoden der Publikumsforschung. In: Birgit Mandel (Hg.): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen (unter Mitarbeit von Melanie Redlberger). Bielefeld: Transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 163–189.
- Köhler, Ursula (2000): Ehrenamt oder Freiberuflichkeit. Konkurrenten im Streit um museumspädagogische Arbeit? In: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell. Museumspädagogik in kommunalen Museen April 2000 (56), S. 10–12.
- Kolfhaus, Stephan A.; Liebald, Christiane (2000): Außeruniversitäre Qualifizierung für ehrenamtlich / freiwillig Tätige im Kulturbereich. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 281–305.

- Krankenhagen, Gernot (2003): Ehrenamtliche Mitarbeit im Museum der Arbeit Hamburg. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 54–60.
- Kromrey, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH (1040).
- Kulturausschuß des Deutschen Städtetages (2000): Kulturpolitik und Bürgerengagement. Hanauer Erklärung. 23.10.1997. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 200.
- Liebelt, Udo (2008): Ältere als bürgerschaftlich Engagierte im Museum. In: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell. ALTERnativen im Museum - Vermittlung für und mit Senioren Dezember 2008 (82), S. 40–41.
- Lochmann, Hans (2003): Ehrenamtliche Arbeit an Museen. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 35–37.
- Loock, Friedrich (Hg.) (2004): Management von Ehrenamtlichen - ein Leitfaden für Kulturinstitutionen. Hamburg: KMM.
- Mayer, Horst O. (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarb. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Basel: Beltz (Beltz Studium).
- Müller-Merbach, Uta; Bremer, Friedrich-Wilhelm (2002): Das Darmstädter Modell. 8 Jahre Ehrenamt für Darmstadt e.V. In: Roland Koch (Hg.): Die Zukunft der Bürgergesellschaft. Ehrenamt, neue Ideen & Projekte. München: Olzog, S. 108–114.

- Niketta, Reiner (2000): Freiwilligenarbeit und Ehrenamt in der städtischen Kultur. Auswertung der Fragebogenerhebung in Frankfurt/Oder, Nürnberg und Osnabrück. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 36–77.
- Nipperdey, Thomas (1983): Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München: C.H. Beck.
- Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Aufl. 2014. Korr. Nachdruck 2013. Wiesbaden: Imprint: Springer VS (Studienskripten zur Soziologie).
- Putnam, Robert D. (2002): Blühende Gesellschaften. Soziales Kapital und öffentliches Leben. In: Norbert Kersting (Hg.): Ehre oder Amt? Qualifizierung bürgerschaftlichen Engagements im Kulturbereich. Opladen: Leske + Budrich, S. 47–60.
- Rahn, Erik (2002): Freiwilligenagenturen. Ein wichtiger Baustein zur Förderung des Bürgerengagements. In: Roland Koch (Hg.): Die Zukunft der Bürgergesellschaft. Ehrenamt, neue Ideen & Projekte. München: Olzog, S. 71–81.
- Redmann, Britta (2012): Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink : Bücher).
- Regnet, Erika (2012): Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement. In: Doris Rosenkranz (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktual. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 125–140.
- Reifenhäuser, Carola; Hoffmann, Sarah G.; Kegel, Thomas (2009): Freiwilligen-Management. 1. Aufl. Augsburg: ZIEL (Blaue Reihe : SozialWirtschaft Diskurs).
- Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser, Oliver (Hg.) (2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Reussner, Eva Maria (2010): Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele. Bielefeld: Transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement).

- Röbke, Thomas; Wagner, Bernd (2000a): Kultur als Feld bürgerschaftlichen Engagements. Gesellschaftliche Grundlagen, Praxisfelder und kulturpolitische Rahmenbedingungen. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 207–222.
- Röbke, Thomas; Wagner, Bernd (2000b): Kulturpolitik in der Bürgergesellschaft. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik. Bürgerschaftliches Engagement. Essen: Klartext (1), S. 15–36.
- Roth, Martin (2000): "Bürgerschaftliches Engagement in der Kultur". Eine Umfrage unter kulturpolitischen Akteuren. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik. Bürgerschaftliches Engagement. Essen: Klartext (1), S. 256–258.
- Schiewek-Giesel, Margrid (2003): 'Die Sache ist unser Engagement wert'. Ehrenamtlicher Museumsdienst im Stadtmuseum Hildesheim. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 48–53.
- Schnell, Rainer; Esser, Elke; Hill, Paul B. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarb. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Schulz, Gabriele (1996): Auswertung der Befragung des Deutschen Kulturrates 'Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich'. In: Deutscher Kulturrat (Hg.): Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Unter Mitarbeit von Gabriele Schulz. 1. Aufl. Bonn: Deutscher Kulturrat, S. 21–173.
- Schwab, Sibylle (2010): Ehrenamt als Konkurrenz zur freien Mitarbeit? In: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell. Freie Mitarbeit - das prekäre Paradies April 2010 (86), S. 42–43.
- Sievers, Norbert (2000): Fördern ohne zu fordern. Begründungen aktivierender Kulturpolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik. Bürgerschaftliches Engagement. Essen: Klartext (1), S. 131–155.
- SPD (2007): Hamburger Programm. Grundsatzprogramm der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands. Berlin.

- Stäbler, Wolfgang (2003): Ehrenamtliche Arbeit im Museum. - ein unentbehrlicher Bestandteil des kulturellen Lebens. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 38–41.
- Staudenmayer, Ruth; Peper, Lars (2003): Ehrenamtliches Engagement in der lokalen Kulturarbeit am Beispiel des Freilichtmuseums Kiekeberg. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 63–68.
- Stephan, Ralph (2000): Bürgerschaftliches Engagement in der Museumspädagogik. am Beispiel des Hegau-Museums Singen. In: Standbein Spielbein. Museumspädagogik aktuell. Museumspädagogik in kommunalen Museen April 2000 (56), S. 7–9.
- Vandamme, Ralf: Monetarisierung und Bürgerschaftliches Engagement - Plädoyer für eine konsequente Stärkung des Bürgerschaftlichen Engagements! In: BBE-Newsletter 23/2007.
- Wagner, Bernd (2000): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. In: Bernd Wagner (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes. Essen: Klartext-Verl. (55), S. 11–55.
- Wagner, Bernd (2002): Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement aus kulturpolitischer Sicht. Am Beispiel des Museumsbetriebs. In: Norbert Kersting (Hg.): Ehre oder Amt? Qualifizierung bürgerschaftlichen Engagements im Kulturbereich. Opladen: Leske + Budrich, S. 95–112.
- Wagner, Bernd; Witt, Kirsten (Hg.) (2003a): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59).
- Wagner, Bernd; Witt, Kirsten (2003b): Engagiert für Kultur. Einleitung. In: Bernd Wagner und Kirsten Witt (Hg.): Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn, Essen: Kulturpolitische Gesellschaft; Klartext (59), S. 9–34.
- Wilson, Thomas P. (1982): Qualitative "oder" quantitative Methoden in der Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34, S. 487–504.

Zimmer, Annette (1996): Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum. Die vernachlässigten Ressourcen. In: Annette Zimmer (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Management und Marketing. Frankfurt, New York: Campus, S. 359–388.

Zimmer, Annette; Vilain, Michael (2005): Bürgerschaftliches Engagement heute. Ibbenbüren: IVD (Schriftenreihe "Politik" der Stiftung Westfalen-Initiative, Bd. 10).

Online Quellen

Nr. 1

<http://www.sueddeutsche.de/politik/ehrenamtliche-helfer-die-seele-der-republik-1.2593081>

[zuletzt abgerufen am 4.8.2015].

Nr. 2

http://www.lwl.org/steinmobil/pdf/baustein2/m205_staedteordnung_1808.pdf [zuletzt abgerufen am 15.07.2015].

Nr. 3

<http://www.icom-deutschland.de/schwerpunkte-museumsdefinition.php>

[zuletzt abgerufen am 26.06.2015].

Nr. 4

<http://www.kiekeberg-museum.de/das-sind-wir/ehrenamt.html>

[zuletzt abgerufen am 03.07.2015].

Nr. 5

<http://www.gemeinsam-aktiv.de>

[zuletzt abgerufen am 30.06.2015].

Nr. 6

<http://ehrenamt-museum.limequery.com/index.php/admin/printablesurvey/sa/index/surveyid/832182>

[zuletzt abgerufen am 18.08.2015].

Verwendete Software

IBM SPSS Statistics 22.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Bezeichnung der 'ehrenamtlichen Mitarbeiter'	11
Abb. 2	Der Einsatz von Ehrenamtlichen in deutschen Museen.....	33
Abb. 3	Anzahl der Jahre, seit dem die Museen Ehrenamtliche einsetzen.....	33
Abb. 4	Zeitlicher Umfang der ehrenamtlichen Mitarbeit.....	34
Abb. 5	Personengruppen, die sich ehrenamtlich im Museum engagieren.....	35
Abb. 6	Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der..... Besuchszahl.....	36
Abb. 7	Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und dem..... Museumstyp.	37
Abb. 8	Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der..... Trägerschaft	37
Abb. 9	Zusammenhang zwischen dem Einsatz Ehrenamtlicher und der..... Einwohnerzahl.....	38
Abb. 10	Die Mitarbeit von Ehrenamtlichen wird im Museum positiv gesehen.....	41
Abb. 11	Einsatzbereiche der Ehrenamtlichen.....	44
Abb. 12	Angebote, um den Ehrenamtlichen spezifische Kenntnisse zu vermitteln.	51
Abb. 13	Formen der geldwerten Anerkennung.....	53
Abb. 14	Fluktuation der Ehrenamtlichen.....	55
Abb. 15	Ausschnitt aus beiden Varianten des Fragebogens.....	57
Abb. 16	Berufliche Position der Studienteilnehmer.....	58
Abb. 17	Finanzielle Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher.....	60
Abb. 18	Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: quantitative Steigerung der..... Angebote.....	61
Abb. 19	Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: qualitative Verbesserung der Angebote.....	63
Abb. 20	Gesellschaftliche und kulturpolitische Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher.....	64
Abb. 21	Gründe für einen Einsatz Ehrenamtlicher: Nutzen für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.....	66
Abb. 22	Fachliche Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher.....	68
Abb. 23	Unzuverlässigkeit und Unregelmäßigkeit als Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher.....	70
Abb. 24	Verwaltungstechnische Probleme durch einen Einsatz Ehrenamtlicher....	72

Abb. 25	Gründe gegen einen Einsatz Ehrenamtlicher: Konflikte mit.....	
	Hauptamtlichen.....	74
Abb. 26	Das Thema Ehrenamt ist insbesondere bei solchen Museen negativ besetzt, die keine eigenen Erfahrungen mit einem ehrenamtlichen Engagement haben.....	76
Abb. 27	Professionalisierungsgrad der Museen.....	78
Abb. 28	Je mehr Ehrenamtliche in einem Museum eingesetzt werden, desto professioneller ist deren Betreuung.....	79
Abb. 29	Museen mit einem hohen Professionalisierungsgrad in der Betreuung von Ehrenamtlichen haben eine positivere Meinung von ihnen.....	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	These und Hypothesen.....	8
Tabelle 2	Drei Ausführungen des Fragebogens.....	24
Tabelle 3	Verzerrungen hinsichtlich der Besuchszahlen.....	29
Tabelle 4	Verzerrungen hinsichtlich des Museumstyps.....	30
Tabelle 5	Verzerrungen hinsichtlich der Trägerschaft.....	31
Tabelle 6	Einteilung der Museen nach der Anzahl ihrer Ehrenamtlichen.....	40
Tabelle 7	Professionalisierungsgrad des Ehrenamtsmanagements.....	78

Reihe Opuscula

Frei verfügbar auf www.opuscula.maecenata.eu

2013	Nr. 70	The Potential of German Community Foundations for Community Development <i>Thomas Krikser</i>
2014	Nr. 71	Work + Life = Balance? Hauptamtliche in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen <i>Tino Boubaris</i>
	Nr. 72	Stiftungen als Anwälte der Zivilgesellschaft - Ideal oder Wirklichkeit? <i>Mareike van Oosting</i>
	Nr. 73	Zivilgesellschaftliche Entwürfe in den Bürgerbewegungen der DDR (1986-1990) im ostmitteleuropäischen Kontext: Gemeinsamkeiten und Unterschiede <i>Peter Wellach</i>
	Nr. 74	Civil Society in the ‚Visegrád Four‘ Data and Literature in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia <i>Maecenata Institute (ed.)</i>
	Nr. 75	Wir brauchen ein Zentrum für Zivilgesellschaftsforschung Ein Dossier <i>Ansgar Klein, Eckhard Priller, Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 76	Das Maecenata Forschungscollegium 15 Jahre Nachwuchsförderung für die Zivilgesellschaftsforschung <i>Maecenata Institut (Hrsg.)</i>
	Nr. 77	Die Hermann Sudermann Stiftung im Ost-Westgefüge <i>Karen Bork</i>
	Nr. 78	Doing environment and nature protection differently: How foundations differ in their work on environmental issues in Germany and the United States <i>Thomas Krikser</i>
	Nr. 79	Enhancing Third Sector Accountability through Financial Accounting <i>Josef Baumüller and Nikolai Haring</i>
2015	Nr. 80	Historical Philanthropy in Russia A Tradition of Charity in Close Relationship to Government <i>Anna Poltavtseva</i>
	Nr. 81	Public Reporting in Foundations: Regulatory Bodies and Self-regulatory Reporting Initiatives for Foundations in Germany and the UK <i>Abbe Jodi Bertog</i>
	Nr. 82	Overbearing State and Stubborn Civil Society? German International Volunteer Service Programs between Subsidiarity and Accountability <i>Jörn Fischer and Benjamin Haas</i>
	Nr. 83	Vom Sterben und Stiften Eine Untersuchung zu Bedeutung und Potenzial des Stiftungswesens für die Hospizarbeit in Berlin <i>Titus Laser</i>
	Nr. 84	Are Foundations For Ever? Sind Stiftungen ewig? <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 85	The Role of Foundations in German Higher Education A Case Study on the Influence of Foundations on Teaching at Universities <i>Julia Reis</i>
	Nr. 86	Stiftungen in den sozialen Medien Eine Betrachtung anhand ausgewählter Mitglieder des Berliner Stiftungsnetzwerkes <i>Jacqueline Hoffmann, Julia Meißner</i>
	Nr. 87	Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Zivilgesellschaft Über den Einfluss des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beim Aufbau einer Zivilgesellschaft nach dem Zweiten Weltkrieg in der BRD <i>Jasmin Heyer</i>
2016	Nr. 88	Die Schirmherrin Zur Geschichte der Schirmfrau <i>Gunter Stemmler</i>
	Nr. 89	Bewegter Ruhestand: Ehrenamt im Rentenalter Eine empirische Betrachtung im Gesundheitsbereich <i>Luise Burkhardt</i>
	Nr. 90	Die Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main Ausdruck des Protests gegen die preußische Staatsmacht? <i>Claudia Eller</i>