

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

Vortrag von Dr. Gesine Stalling, *Germanisches Nationalmuseum Nürnberg KPZ Abt. II*

Zunächst einige Überlegungen zum Begriff Ehrenamt. Dessen traditionelles Verständnis bezeichnet die -abgesehen von einer stets gewährten Aufwandsentschädigung- unentgeltliche Tätigkeit in einem öffentlichen Amt mit hoheitlichen Aufgaben (z.B. Schöffe ,Bürgermeister). Die Wirklichkeit ist aber seit langem vielfältiger. Sie umfasst ganz allgemein auch das auf das Gemeinwohl gerichtete Engagement in Verbänden und Vereinen (z.B. Hilfskräfte in karitativen Einrichtungen, Vereinsvorstand, Trainer im nicht kommerziellen Sportverein). Die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten hat die Begrifflichkeit zusätzlich erweitert und Bezeichnungen wie bürgerschaftliches Engagement, freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit, Volunteering hervorgebracht. Dabei stehen Freiwilligenarbeit, Volunteering für die Übernahme "selbst gewählter Aufgaben, die den persönlichen Interessen entgegenkommen und als sinnvoll und nützlich für sich und für andere angesehen werden" . Hier wird die Verbindung zu dem international gebräuchlichen Begriff des Volunteer hergestellt. Ehrenamt verstehe ich im Sinne dieses moderneren Begriffs des Volunteering.

Ich möchte Ihnen jetzt ein System der Ehrenamtlichkeit vorstellen, wie ich es am Germanischen Nationalmuseum im Laufe von nahezu 20 Jahren entwickelt habe. Es hat sich in der Praxis bewährt. Allerdings handelt es sich dabei um ein gemischtes und nicht um ein System reiner Ehrenamtlichkeit. Ich begann die Arbeit zunächst mit ausschließlich ehrenamtlichen Kräften, also ohne Zahlung einer Vergütung. Später veranlassten mich die Umstände, die ehrenamtlichen Mitarbeiter zusätzlich auf Honorarbasis einzusetzen. Aus dieser Mischung leiten sich spezifische Erfahrungen ab, die im Folgenden dargestellt werden.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

Als Abteilungsleiterin des Germanischen Nationalmuseums und seit 1981 als Leiterin des Kunstpädagogischen Zentrums, KPZ II für Erwachsenenbildung und Familien, umstrukturiert seit Oktober 2002, erstreckt sich meine museumspädagogische Tätigkeit nicht nur auf das Germanische Nationalmuseum und seine Dependancen, sondern auch auf alle Museen und Sonderausstellungen der Stadt Nürnberg und auf das Museum für Kommunikation. Dabei unterstützen mich ungefähr 60-80 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Aufgabe ist die Vermittlung der Museums- und Ausstellungsobjekte an die zuvor genannten Zielgruppen. Schulklassen und Jugendliche fallen in das Ressort des KPZ Abt. I. Um eine Vorstellung vom Umfang unserer Arbeit zu geben: Im Jahr 2002 führten die Mitarbeiter insgesamt 2300 Kunstgespräche, Führungen, Kinder-Eltern-Aktionen und dergleichen in den Schausammlungen von 9 Museen und in 18 Sonderausstellungen durch. Ehrenamtlich geleistet wurden allerdings nur ca. 800 Führungen von lediglich 25 der 80 Mitarbeiter. Somit wurde für den größeren Teil der Veranstaltungen Honorar bezahlt. Dieses Nebeneinander von ehrenamtlicher und honorierter Tätigkeit ist die Folge der Entwicklung der Institution KPZ, die ich im Folgenden skizziere.

Das KPZ in Nürnberg ist neben Berlin, Köln und Hamburg eines der frühen und wegweisenden museumspädagogischen Institute in Deutschland. Es wurde 1968 als gemeinsame Einrichtung des Germanischen Nationalmuseums und der Stadt Nürnberg geschaffen auf der Grundlage einer nicht rechtsfähigen Gesellschaft des bürgerlichen Rechts. Aufgabe dieser Einrichtung war es zunächst, Kunst und Kultur in Nürnberg an Schulklassen zu vermitteln. Beide Gesellschafter steuerten finanzielle Mittel zu gleichen Teilen bei, das Germanische Nationalmuseum stellte die benötigten Räume zur Verfügung, die Stadt Nürnberg nach und nach 5 feste Mitarbeiterstellen.



Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

1. Ausgangssituation

1982 wurde das KPZ auf zwei gleichwertige Abteilungen erweitert: Neu geschaffen wurde dabei das KPZ II, die Abteilung für Erwachsenenbildung und Familien. Diese Zielgruppen hatte man bis dahin in Deutschland bei der museumspädagogischen Betreuung mehr oder weniger vernachlässigt und sich auf Schulklassen konzentriert. Da bei der Umstrukturierung des KPZ die festen Mitarbeiterstellen beim KPZ I verblieben, mussten für die neu geschaffene Abteilung KPZ II neue Mitarbeiter gewonnen werden. Für deren Honorierung standen jedoch keine entsprechenden Planstellen oder Mittel zur Verfügung. In dieser Situation bot es sich an, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, die als Volunteers, also auf ehrenamtlicher Basis eingesetzt werden sollten, ein Vorhaben, das in den 80-er Jahren des 20. Jahrhunderts in Kreisen der Museumspädagogik auf deutliche Kritik stieß: Hier wurde sogar der Vorwurf der Ausbeutung - insbesondere der Frau - erhoben, das Ansinnen unvergüteter Arbeitsleistung galt als ungehörig. Ehrenamtlichkeit im Sinne von Volunteering war in der Bundesrepublik noch weitgehend unbekannt.

2. Konzept und Vorbilder

Vorbild war dabei für mich das Konzept ehrenamtlicher Wissensvermittlung, wie sie vor allem in amerikanischen, vereinzelt aber auch schon in deutschen Museen praktiziert wurde. In den USA galt und gilt der Grundsatz: Laien unterrichten Laien. Dabei vermitteln so genannte volunteers nach Schulung durch eine Fachkraft des Museums dem Besucher Kenntnisse über die ausgestellten Objekte. Sie erhalten keine Vergütung. Solche volunteer groups rekrutierten sich damals hauptsächlich aus Angehörigen der Oberschicht und der gebildeten Mittelklasse. Mit der übernommenen Tätigkeit war hohes gesellschaftliches Ansehen verbunden. An die fachliche Qualifikation wurden oft keine sehr hohen Anforderungen gestellt, volunteers waren jedoch einer

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

strengen Kontrolle und Reglementierung unterworfen. An manchen Museen waren sie sehr zahlreich vertreten: Am Metropolitan Museum of Art in New York beispielsweise wirkten in den frühen 80-er Jahren bis zu 500 volunteers, allerdings in ganz unterschiedlichen Funktionen. Insgesamt konnte damals von einem regelrechten Boom gesprochen werden.

Auch in Deutschland gab es damals schon ehrenamtliche Mitarbeitergruppen an den Museen in Köln und Frankfurt am Main. Sie gingen aber auf private Initiativen von außen zurück und zeichneten sich durch hohes fachliches Niveau ihrer Mitglieder aus, darunter einer Reihe von Kunsthistorikerinnen mit Hochschulabschluss.

3. Rekrutierung, Zielgruppe, Auswahlkriterien

Nürnberg dagegen startete auf meine Veranlassung hin eine museumseigene, offizielle Initiative und legte von Anfang an großen Wert auf hohes fachliches Niveau.

Geeignete Laien wurden durch Veröffentlichung in der regionalen Presse und im Bayerischen Rundfunk angesprochen. Dabei konnten mögliche Interessenten auf folgende Vorteile hingewiesen werden:

- Beschäftigung mit einer anspruchsvollen Materie, die eigenen Vorlieben entgegenkommt
- allgemeine, gesellschaftliche Anerkennung
- neuartiges, reizvolles Umfeld, Zugehörigkeit zum Museumsbetrieb mit Kontakt zum wissenschaftlichen Personal
- fachlich intensive und wissenschaftlich kontrollierte Einarbeitung
- flexible Einsatzzeiten

Das Anforderungsprofil für die Bewerber sah folgendermaßen aus:

- Interesse an Kunst und Kultur, Interesse am Germanischen Nationalmuseum, besonderes Interesse an einzelnen Fachgebieten des GNM

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

- persönliche Ausstrahlung, Kontaktbereitschaft, Offenheit
- sprachliche Ausdrucksfähigkeit
- angenehmes äußeres Erscheinungsbild
- freundliches Wesen, Verträglichkeit
- Stresserfahrung, dokumentiert durch bestandene Prüfungen (Meisterprüfung, Abitur, Staatsexamen etc.)
- Lernbereitschaft
- zeitliche Verfügbarkeit
- Bereitschaft zu wenigstens dreijähriger Mitarbeit

Mit über 300 Bewerbungen war das Echo auf den Aufruf überwältigend. Mit nahezu allen Bewerbern führte ich Einzelgespräche von jeweils 15 Minuten und wählte schließlich 50 Personen, darunter 5 Männer, aus, mit unterschiedlichster Vorbildung, Motivation, aus allen Altersgruppen und Gesellschaftsschichten: Vom Studenten bis zum Rentner und Pensionär, ein Handwerksmeister, Lehrerinnen und Studienrätinnen, eine Bankangestellte, Dolmetscherin, Leiterin einer Fachbibliothek, Hausfrauen mit Berufsausbildung. Für letztere nicht unbedeutende Gruppe war es Anfang der 80-er Jahre eine der wenigen Gelegenheiten, nach Ende einer längeren Familienpause eine anspruchsvolle Tätigkeit außerhalb des häuslichen Wirkungskreises anzugehen. Die Schulung der Bewerberinnen und Bewerber dauerte etwa ein Jahr; dann kamen 43 von ihnen zum Einsatz.

4. Qualitätsmanagement

In der Folge waren ständige Fortbildung und Kontrolle der neuen Mitarbeiter nötig. Unregelmäßige Hospitationen beim Einsatz der neuen Kräfte verschafften jeweils Überblick über die Qualität ihrer Arbeit. Wissens- und Kenntnisstand wurden laufend erweitert durch allgemeine Fortbildungsveranstaltungen und, aus Anlass von Son-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

derausstellungen, in speziellen Unterweisungen durch interne und externe Wissenschaftler. Aus eigenem Antrieb studierten einige der Mitarbeiterinnen sogar neben ihrer Museumsarbeit das Fach Kunstgeschichte an der Universität, um fachlich besser gerüstet zu sein.

5. Belohnungssystem

Die Tätigkeit der neuen Mitarbeiter bestand in kürzeren Überblicksführungen zu den Sammlungen, die täglich mehrfach stattfanden und für die geführten Besucher unentgeltlich waren. Mit zunehmender Vervollständigung ihrer Kenntnisse und Professionalisierung erweiterte sich in der Folgezeit für einzelne Mitarbeiter der Aufgabebereich um fachwissenschaftlich und pädagogisch differenziertere Betätigungsfelder. Für diese Angebote wurde von den Besuchern ein spezielles Entgelt verlangt und daraus den Mitarbeitern Honorar bezahlt. Die gesteigerte Qualität der Führungen fand Anerkennung in der Öffentlichkeit und führte zu zusätzlicher Nachfrage nach Sonderführungen, für die das Museum den Volunteers gleichfalls Honorar bezahlte. Dies war ein Ansporn auch für die Übrigen, in die Honorargruppe aufzurücken.

Im Laufe der Zeit wurden die zusätzlichen Voraussetzungen von allen erfüllt. Das Ergebnis war das jetzt praktizierte gemischte System, bei dem der Einsatz gegen Honorar schließlich überwiegt. Nach meiner Erfahrung scheint nämlich eine entlohnte Aktivität größere Anerkennung zu genießen als eine unentgeltliche Tätigkeit: Manche Mitarbeiter sehen sich durch Honorar eher bestätigt als „nur“ durch Zuwendung und Lob. Allerdings spielt die lobende Anerkennung ihrer Arbeit durch das Museum eine ganz bedeutende Rolle.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass für die rein ehrenamtliche Tätigkeit am KPZ nicht nur keine Vergütung, sondern auch keine Aufwandsentschädigung bezahlt wird. Ein gewisser Ausgleich dafür wurde auf zwei Wegen gesucht: Zum einen dadurch,

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

dass ihnen die honorierten Führungen zugewiesen wurden; zum anderen, indem man sie wegen ihrer umfangreichen ehrenamtlichen Arbeitsleistungen zunächst der Gruppe der Förderer zurechnete. Dieser Weg erwies sich auf Dauer als nicht gangbar.

6. Vorzüge

Das vorgestellte Modell der ehrenamtlichen Tätigkeit hat, ungeachtet des finanziellen Aspektes, für das GNM wesentliche Vorzüge:

- Gewinn an Demokratisierung, indem sich eine bis dahin weitgehend in sich geschlossene Einheit für Außenstehende öffnete und Einblick gewährte.
- Profitieren von neuen Ideen, weil die Volunteers als Mittler zwischen der Professionalität des Museums und der Laienwelt der Besucher wirkten.
- Die Volunteers nehmen die Rolle von Multiplikatoren ein und mobilisieren aus ihrem persönlichen Umfeld zusätzliche Besucherschichten.
- Umgekehrt besteht der Gewinn für die ehrenamtlichen Mitarbeiter in der Erfahrung durch Übernahme zusätzlicher Verantwortung und in der Befriedigung durch eine anspruchsvolle Tätigkeit mit pädagogischer Wirkung. Gerade die ständig wechselnden Anforderungen, wie sie die Einarbeitung in die häufigen Sonderausstellungen und in neue pädagogische Programme mit sich bringen, verschaffen Freude an der Tätigkeit. Hinzu kommt das Ansehen bei den betreuten Besuchern und in der Allgemeinheit. Allerdings unterliegt die Wertschätzung der Leistung der Volunteers bei den wissenschaftlichen Museumsmitarbeitern selbst gewissen Schwankungen, abhängig von der jeweils herrschenden Meinung über die Wichtigkeit der museumspädagogischen Arbeit.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

7. Probleme

Neben den zweifelsfrei großen Vorzügen der Integration von Volunteers in die museumspädagogische Arbeit gibt es auch Konfliktfelder.

So führt das vorgestellte gemischte System mit zunehmender Honorierung in der Praxis immer wieder zu einem ungesunden Konkurrenzkampf und zu Neid auf vermeintlich bevorzugte Gruppenmitglieder. Dadurch kommt Unruhe in den Mitarbeiterkreis und es entsteht überflüssige organisatorische Mehrarbeit (z.B. durch die gewissenhafte Führung von Strichlisten, damit sich niemand benachteiligt fühlt).

Bemerkenswert ist, dass sich auch gut situierte Mitarbeiterinnen, trotz gegenteiliger Beteuerungen, nachdrücklich um bezahlte Führungen bemühen. Die materielle Entschädigung stellt für einige offenbar eine wichtige Form der Anerkennung dar; alles andere muss durch menschliche Zuwendung, Zeitaufwand oder Erfüllung von Sonderwünschen abgegolten werden.

Die große Zahl ehrenamtlich Tätiger führt zu einer gewissen Abhängigkeit des Museums, die von den Volunteers mitunter dazu genutzt wird, eigene Vorstellungen durchzusetzen.

Ein spezifisches Problem der Teilehrenamtlichkeit ergibt sich aus dem fortschreitenden Alter der Volunteers. Wenn bestimmte Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können, wird von Seiten des KPZ die Tätigkeit wieder auf den rein ehrenamtlichen Wirkungskreis beschränkt. Dies ist für einige ehrenamtliche Mitarbeiter schwer zu akzeptieren. Es fehlt oft die Einsicht, dass zahlende Besucher Ansprüche stellen, die von manchen Mitarbeitern in vorgerücktem Alter nicht mehr erfüllt werden. Bei nachlassender Leistungsfähigkeit wird mitunter die anspruchsvolle Tätigkeit nur noch als Prüfstein für den eigenen geistigen Wirkungsgrad angesehen. Das Nachrücken jüngerer Leute wird auf diese Weise erschwert, ja zeitweilig blockiert.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

8. Resümee

Trotz der hier aufgezeigten vereinzelt Schwachstellen ist festzuhalten, dass sich die dargestellte ehrenamtliche Tätigkeit seit ihrem Bestehen sehr gut bewährt hat:

- Sie ist noch heute eine in der Öffentlichkeit viel beachtete Service-Leistung des Museums
- Die Mitglieder der deutschen bzw. englischsprachigen Gruppen übten ihre Tätigkeit regelmäßig über viele Jahre aus, mehr als die Hälfte von ihnen inzwischen über 20 Jahre. Hier deutet sich eine nahezu lebenslange Bindung an.
- Sie zeichnen sich durch Fachwissen, pädagogisches Engagement, Zuverlässigkeit und viel Idealismus aus. Im Wechselspiel zwischen Fortbildung und Praxiserfahrung entwickelten sie sich zu qualifizierten Museumspädagogen.
- Im Verständnis ihrer Tätigkeit ist ein bedeutsamer Wandel festzustellen, der den Erfahrungen der wissenschaftlich gut untersuchten Freiwilligenarbeit im sozialen Bereich zu entsprechen scheint. Aus dem ausbildungsbedürftigen, rezeptiven Laien ist ein selbstbewusster Experte mit Fachkompetenz geworden, der als Partner geschätzt und als Ratgeber in Fragen der Öffentlichkeitswirkung des Museums herangezogen wird. Mit Nachdruck werden eigene Vorstellungen, Wünsche und Forderungen vorgetragen. Jüngere Mitarbeiter sehen ihre Tätigkeit zunehmend als Einstieg in eine beabsichtigte Erwerbstätigkeit an.

Das von mir entwickelte Konzept der ehrenamtlichen Museumsführungen, welches im süddeutschen Raum bis dahin ohne Beispiel war, galt während des ersten Jahrzehnts seines Bestehens als vorbildlich, wurde aber bei der praktischen Umsetzung oft als zu betreuungsintensiv empfunden und daher andernorts nicht realisiert.

Der Bedeutungszenit des Konzepts scheint inzwischen jedoch überschritten: Audio- und Videotechnik werden künftig auch im Museum verstärkt zum Einsatz kommen.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Museumspädagogik und Ehrenamt

Als Informationsmittel treten sie neben die Führungen durch ehrenamtliches Personal, so dass die Führungen an Ausschließlichkeit und damit an Gewicht einbüßen. In reduziertem Umfang werden sie jedoch bleiben: Technik ist zwar leichter verfügbar, aber unpersönlicher. Sie bietet nicht die Möglichkeit zum Dialog, zur Beantwortung von Fragen, die während der Auseinandersetzung mit den Exponaten des Museums spontan auftauchen. Individualität und Emotionalität weichen Rationalität und Funktionalität. Allerdings muss dieser Wandel nicht zwangsläufig zu Lasten der ehrenamtlichen Tätigkeit insgesamt gehen. Auf Grund der fast 20-jährigen positiven Erfahrung wird es sicher möglich sein, für diese Mitarbeiter neue Betätigungsfelder zu finden.

Nürnberg, 23.02.2003