

Feb. 2020

## **Von Honorarkräften zu angestellten Kräften in der Bildungs- und Vermittlungsarbeit in Museen**

### **Fragestellungen und Empfehlungen für Umstellungsprozesse**

*Auf Grundlage rechtlicher wie qualitativer Überlegungen werden im Bereich der personalen Vermittlung in der Bildungs- und Vermittlungsarbeit in Museen verschiedene Modelle diskutiert und realisiert, die eine (Teil-)Umstellung des bislang weithin etablierten Systems der Arbeit mit Honorarkräften auf angestellte Kräfte beinhalten. Die Anlässe hierzu sind unterschiedlich gelagert, von konkreten Gerichtsurteilen oder dem Wunsch nach mehr Rechtssicherheit bis hin zu Strategien im Kontext einer Weiterentwicklung und Professionalisierung.*

*Im Folgenden werden grundlegende Fragestellungen sowie konkrete Empfehlungen für entsprechende Umstellungsprozesse vorgestellt. Sie richten sich an Museen, die einen solchen Umstellungsprozess planen und realisieren wollen. Die Option, die Bildungs- und Vermittlungsarbeit komplett im Sinne eines Outsourcing an einen externen Dienstleister auszulagern, wird nicht weiter vertieft. Der Fokus liegt auf internen Prozessen im Museum selbst. Bei allen Überlegungen sollten folgende Aspekte zentral stehen: Handlungsfähigkeit, Ressourcen, Rechtssicherheit, Qualität.*

*Grundsätzlich steht der Bundesverband Museumspädagogik e. V. dafür, die Kulturvermittlung als integrative Aufgabe im Museum zu verstehen, und empfiehlt, die Anstellung neuer Kräfte nicht als reine Kompensation für die bisherigen Honorarkräfte, sondern die (Teil-)Umstellungsprozesse als Chance für eine institutionelle Weiterentwicklung der Bildungs- und Vermittlungsarbeit zu sehen.*

*Die Empfehlungen wurden vom Bundesverband Museumspädagogik e. V. auf Basis eines Workshops von 28. bis 29. Juni 2019 mit verschiedenen Museen, die (Teil-)Umstellungsprozesse bereits initiiert oder durchgeführt haben bzw. sich vor solchen Prozessen befinden, erarbeitet.*

## 1) Ausgewählte Aspekte des Einsatzes von Honorarkräften und angestellten Kräften im Vergleich

Honorarkräfte	Angestellte Kräfte
Relativ unkomplizierte Beauftragung	Bewerbungsverfahren
Einzel- oder Rahmenvertrag	Arbeitsvertrag
Anzahl flexibel	Anzahl i.d.R. festgelegt und begrenzt
Einsatzzeiten flexibel	Einsätze unter Beachtung des Arbeitszeitgesetzes
Einsatzvolumen flexibel	Jahresstundenkontingent bzw. feste Arbeitszeiten
Große Bandbreite der Tätigkeits-/ Einsatzprofile (von sehr breit bis sehr spezialisiert)	Möglichst breite Tätigkeits-/ Einsatzprofile (hoher Einarbeitungsaufwand)
Kaum Steuerungs Aufwand	Sehr hoher Steuerungs Aufwand (u.a. Personaleinsatz/ Ressourcenverwaltung)
Nicht weisungsgebunden	Weisungsgebunden (u.a. Vorgabe bzw. Entwicklung von Konzepten und Qualitätskontrolle)
Keine Verpflichtung zur Übernahme von Terminen, ggf. Planungsunsicherheiten	Klare Personaldisposition, größere Planungssicherheit
Keine Einbindung in das Haus	Einbindung in das Haus (> Identifikation)
Niedrigere Kosten	Höhere Kosten

## 2) Grundlegende Überlegungen zu Beginn des Umstellungsprozesses

- **Anlass** und die damit verbundenen Notwendigkeiten analysieren
- **Verantwortlichkeiten** bestimmen und Strukturen schaffen (z.B. AG, Projektteam o. ä.)  
Verankerung der Fragestellung auf Leitungsebene (unter Einbezug des Trägers)  
Zentral beteiligte Bereiche:  
Bildung & Vermittlung, Verwaltung (inkl. Personal- und Finanzabteilung), Besucherservice  
**Juristische Begleitung** des Prozesses sicherstellen
- **Zielsetzung** bestimmen unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen und Überlegungen hinsichtlich Qualität  
**Bestandsaufnahme IST:** Was wird bisher von wem geleistet?  
Qualitative und quantitative Ermittlung der Tätigkeiten im Bereich personale Vermittlung im Durchschnitt der letzten 2-3 Jahre  
> Stundenbedarf nach Aufgaben-/ Tätigkeitsbereichen ermitteln  
> Bestehendes Verhältnis von Honorarkräften zur Institution analysieren  
**Bedarfsermittlung SOLL:** Was soll im neuen System abgedeckt werden?  
> Arbeitsbereiche/ Aufgaben definieren unter Berücksichtigung der Weiterentwicklung der Kulturvermittlung (z.B. Durchführung von Angeboten, Konzeptentwicklung, ...)  
> Ermittlung des dementsprechenden Bedarfs unter Beachtung von Einarbeitungszeiten/ Teamsitzungen/ Fort- und Weiterbildung/ Urlaub/ Krankheit/ Schwangerschaft usw. sowie Overhead (Organisation und Inhalt/ Qualität)
- **Prüfung verschiedener Modelle: Teilumstellung oder Vollumstellung** (siehe Übersicht S. 4)  
Erfahrungsaustausch mit anderen Museen (z.B. Kollegiale Beratung)  
Eigene Ressourcen prüfen: zeitlich, räumlich, finanziell, personell (hier auch Preisgestaltung der Angebote berücksichtigen: Muss eine Refinanzierung gewährleistet sein? Ggf. Änderung der Gebührenordnung)  
Zielstellung: stabile Strukturen bei gleichzeitiger Flexibilität  
**Ggf. potenziellen Bewerber\*innen-Markt analysieren**  
Wie attraktiv sind Anstellungsverhältnisse grundsätzlich bzw. Stellen mit geringem Stundenvolumen? Wer steht potenziell zur Verfügung und kann welche Anforderungen erfüllen?



## Übersicht über mögliche Modelle

### **Vollständige Inhouse-Lösung**

Verzicht auf eine Zusammenarbeit mit Honorarkräften

Anstellung von festen Kräften, die  
> alle angebotenen Formate und den gesamten Bedarf abdecken  
> alle Rechte und Pflichten des Angestelltenstatus haben

### **Hybridlösung**

Arbeit mit Honorarkräften und angestellten Kräften:  
> trennscharfe Beschreibung der versch. Tätigkeitsbereiche, z.B.:  
Honorarkräfte übernehmen Führungen und erstellen dafür eigene Konzepte; angestellte Kräfte übernehmen handlungsorientierte Aktionen, Projektarbeit etc.

Bewusstsein der Honorarkräfte für den eigenen Status und die daraus resultierenden Anforderungen

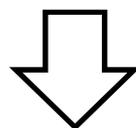
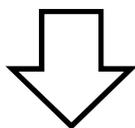
Bewusstsein der Institution über die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Honorarkräften (v.a. Weisungsungebundenheit)

### **Outsourcing**

Komplette Auslagerung der Vermittlungsarbeit an einen externen Dienstleister:

wird hier nicht weiter betrachtet

(Hinweis: hier Risiko der illegalen Arbeitnehmerüberlassung beachten)



### **Modelle für angestellte Kräfte**

- feste Arbeitszeiten mit Erfassung der realen Arbeitszeit ODER
- auf Abruf mit Jahresstundensoll, unter Berücksichtigung von vereinbarten Abruffristen (optional Zeitabrechnung über pauschale Arbeitspakete)

### 3) Entscheidung für ein Modell und dessen Ausgestaltung

- **Entscheidung** für ein Modell
  
- **Phasen** für den Prozess definieren  
**Zeit- und Maßnahmenplan** erstellen, evtl. **Übergangsphase** einplanen, um Buchungsstopp zu vermeiden (einen solchen Parallelbetrieb gut planen, auch bzgl. der Kommunikation)  
**Zeitpunkt** der Umstellung beachten (z.B. nicht in Hochsaison, aber: Einarbeitung muss gewährleistet sein)  
 Prozess **intern transparent** machen (Wer wird zu welchem Zeitpunkt informiert?), sensibilisieren, ggf. Bewusstsein bilden für „Mehrwert“ einer Anstellung  
 Überlegungen, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form die **Honorarkräfte** informiert werden
  
- Welche **Profile und Qualifikationen** suche ich?  
 Heterogenität der Tätigkeitsfelder (Durchführung, Durchführung + Konzepterstellung, Durchführung + x)  
 Allrounder vs. Spezialist\*innen; ggf. versch. Profile für versch. Aufgaben erstellen  
 Wie flexibel gestaltet sich mein **Bedarf** (zeitlich und inhaltlich)?  
 > Heterogenität im Team nötig, orientiert an möglichst hoher Professionalität  
 > Tätigkeitsprofil(e) UND Stellenumfang (Anzahl der Personen und der Stunden) erarbeiten  
 Aus den **Tätigkeitsbeschreibungen** und den daraus resultierenden notwendigen Qualifikationen ergeben sich die **Eingruppierungen** (Abstufungsmodell);  
 Dabei berücksichtigen: Personelle Vermittlungsarbeit erfordert immer mehr als das reine „Abspulen“ eines vorgegebenen Konzepts.
  
- Regelungen für **Arbeitszeitmodell** und Zeiterfassung erarbeiten: reale Zeit oder Arbeitspakete, feste Arbeitszeit oder auf Abruf?  
**Arbeitsrecht**, insbes. Arbeitszeitgesetz, beachten:  
 Je flexibler das Arbeitszeitmodell, desto komplexer die Verwaltung, desto effektiver aber die Bedarfsdeckung!  
**Verträge** erarbeiten und juristisch prüfen lassen (mit klarer Regelung des Arbeitszeitmodells und der Zeiterfassung, ggf. ergänzende Dienstvereinbarung)

#### 4) Umsetzung und Implementierung des gewählten Modells

- **Strukturen und Organisation im Haus festlegen**  
**Eingliederung** der neuen Stellen in die Arbeitsprozesse (inkl. Verantwortlichkeiten in Institution)  
 Verwaltungsabläufe und -systeme, Organisations- und Arbeitsprozesse planen und einführen  
**Etablierung der Zuständigkeiten**, idealerweise:  
 Teamleitung: Verantwortlich für Organisation, unterstützt durch Personaldispositions- und  
 Buchungsmanagement im Buchungsservice  
 Fachkolleg\*innen: Verantwortlich für Inhalte/ Qualität  
 bei Hybridlösung: Zuständigkeiten für die Belange der Honorarkräfte bestimmen
  
- Modell für die **Personaldisposition** der angestellten Kräfte entwickeln  
 Wie wird sie organisiert?: z.B. Personal wird gebucht (d.h. die Terminvergabe wird zentral  
 gesteuert) oder eigenverantwortliche Planung im Team der neuen Kräfte  
 Wie sind zeitliche Fristen für die Terminvergabe geregelt, welcher zeitliche Vorlauf wird bei  
 Buchungen angesetzt?  
 Bei Nutzung einer Buchungssoftware: Wie wird sie genutzt und kann sie ggf. adaptiert werden  
 (z. B. Farbampel, die das Jahresstundensoll bei den Kräften anzeigt)?  
 > Bei Hybridlösung: Anfrage-/ Beauftragungsverfahren für die Honorarkräfte regeln  
 > Hilfreich: Wer-kann-was-Liste (Welche Person kann welche Tätigkeiten übernehmen?)
  
- **Einstellungsprozess planen, Bewerbungsverfahren durchführen**  
 Förmliche **Ausschreibung und Personalauswahl**  
 Empfehlung: praktische Aufgaben in Verfahren implementieren (insbes. für handlungs-  
 orientierte Aktivitäten)  
 Sich auf **hohe emotionale Komponenten** (Wertschätzung, Existenzfragen etc.) auch bei  
 (ehemaligen) Honorarkräften einstellen
  
- **Büroarbeitsplätze** zur Nutzung für die angestellten Kräfte einrichten

## 5) Konsolidierung und Weiterentwicklung

- Der **Prozess ist nicht abschließbar**, er bleibt immer im Fluss!  
> Beständige Optimierung und Anpassung notwendig  
**Strukturen** für Auswertungsprozesse schaffen (z.B. jährliches Audit)  
**Schnittstellenmanagement** beständig prüfen  
Kommunikations- und Arbeitsstrukturen mit neuen Angestellten etablieren  
**Qualitätsmanagement** etablieren (z.B. Implementierung regelmäßiger Fort- und Weiterbildungen der neuen Angestellten – Aspekte des Human Resource Managements)  
Laufende **Anpassung der Angebote** nötig und möglich (Feedback/ Evaluation/ Hospitationen)  
Qualität und Quantität der Angebote können sich ggf. verändern > Controlling
- Mit Fluktuation des Personals sowie Aufstockungen bzw. Reduzierungen umgehen
- Herausforderung: **Team im Team**; Gefühl einer Ungleichbehandlung der neu Angestellten besonders bei flexiblen Arbeitszeitmodellen (z.B. Arbeitspakete) im Vergleich zu anderen Angestellten

## 6) Literaturhinweise/ Links

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.): Professionell arbeiten im Museum. Berlin 2019.

<https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/12/dmb-leitfaden-arbeiten-online.pdf>  
[18.01.2020]

Kollar, Elke: Museumspädagogische Praxisprofile und Berufsbilder. In: Commandeur, Beatrix; Kunz-Ott, Hannelore und Schad, Karin (Hg.): Handbuch Museumspädagogik. Kulturelle Bildung im Museum. München 2016 (= Kulturelle Bildung Bd. 51), S. 307-314.

Verfügbar im Webportal Kulturelle Bildung (mit Links zu einschlägigen Urteilen):

[www.kubi-online.de/artikel/museumspaedagogische-praxisprofile-berufsbilder](http://www.kubi-online.de/artikel/museumspaedagogische-praxisprofile-berufsbilder) [18.01.2020].

Maderbacher, Wencke (Hg.): Kulturfairmitteln. Praxishandbuch Anstellung eines Kulturvermittlungsteams. Wien 2015.

Memorandum zur Situation der Vermittlungsarbeit im Museum im Hinblick auf

Scheinselbständigkeit. Erarbeitet vom Bundesverband Museumspädagogik e.V., dem Deutschen Museumsbund e.V. und dem Bundesverband freier Kulturwissenschaftler e.V. 2017.

<https://www.museumspaedagogik.org/publikationen/grundsatzpapiere/> [18.01.2020].