

NordMus

Do's & Dont's bei der Arbeit mit Ehrenamtlern

Strategien für die Arbeit mit Ehrenamtlern an deutschen und dänischen Museen.

Von Eskil Vagn Olsen, Leiter Museum Vestsjælland

Hintergrund

Dieser Leitfaden oder diese Strategie fasst die Resultate und Erfahrungen aus der Arbeit im Arbeitspaket 6 "Wissensvermittlung – Ehrenamtler als Medium der deutsch-dänischen Museumslandschaft" im Rahmen des Interreg-Projektes NordMus zusammen. Das Museum Vestsjælland trat dabei als verantwortlicher Projektpartner für die Arbeitsgruppe auf, während das Oldenburger Wallmuseum und das HistorieLab teilnehmende Projektpartner waren.

Die Arbeit bestand aus Workshops, der Entwicklung von Events unter Einbeziehung von Ehrenamtlern sowie einer Bestandsaufnahme der Arbeit mit Ehrenamtlern an deutschen und dänischen Museen (vgl. Artikel von Steen Chr. Steensen, HistorieLab).

Es wurden fünf Workshops mit Mitarbeitern und Ehrenamtlern aus deutschen und dänischen Museen abgehalten. Einige Workshops fanden in Vorbereitung der Zusammenarbeit rund um Events in Deutschland und Dänemark statt und bezogen Mitarbeiter und Ehrenamtler vom Oldenburger Wallmuseum und Museum Vestsjælland ein.

Ehrenamtler an Museen

Bereits auf dem ersten Workshop im dänischen Ringsted (April 2016) diskutierten die Ehrenamtler und Mitarbeiter den Begriff des Ehrenamts.

Dort wurde ein Ehrenamtler als eine Person definiert, die aus eigenem Interesse Aufgaben oder Arbeiten für eine Organisation übernimmt, ohne einen Lohn zu erhalten – eine Definition, die mit den Antworten in der darauffolgenden Fragebogenumfrage übereinstimmt (Bestandsaufnahme). Wir erörterten außerdem die verschiedenen Motive, Ehrenamtler zu werden. Die Ehrenamtler können grob in zwei Hauptgruppen unterteilt werden. Die einen kommen, um dort mitzuhelfen, wo das Museum Bedarf hat, weil sie Museen als einen wichtigen Teil der lokalen Bevölkerung betrachten. Die anderen interessieren sich für ein bestimmtes Arbeitsfeld – häufig eine historische Epoche oder ein historisches Handwerk. Wie die Museen diese Gruppen einsetzen und wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, ist sehr unterschiedlich. Hinzu kommt, dass die beiden Gruppen unterschiedliche Motivationsfaktoren haben. Während die erste Gruppe ihre Motivation im Helfen und Nützlichsein findet, wird die andere Gruppe dadurch angespornt, dass sie ihr eigenes Fachwissen ausweiten und es eventuell auf z.B. historischen Festivals mit Gleichgesinnten entfalten kann. Für beide Gruppen ist das Miteinander sowohl mit anderen Ehrenamtlern als auch mit Museumsmitarbeitern ebenfalls eine bedeutsame Motivation. Wie erwähnt handelt es sich hierbei um eine vereinfachte Darstellung, da das Bild des Ehrenamts natürlich wesentlich komplexer ist.

Eine weitere Schlussfolgerung aus unseren Workshops und der Bestandsaufnahme besteht darin, dass die Motivationsfaktoren der Ehrenamtler nicht gänzlich mit den Motivationen übereinstimmen, die die Museumsmitarbeiter den Ehrenamtlern zuschreiben. Darüber hinaus beobachteten wir, dass die Ehrenamtler an deutschen und dänischen Museen über ein ungenutztes Potential verfügen, da mehrere Personen angaben, Ideen und Kompetenzen zu haben, die bislang nicht von den Museen angewendet würden. Dies kann mehrere Gründe haben. Möglicherweise passen die Kompetenzen nicht zu den Aufgaben, für die die Museen Hilfsbedarf sehen. Das sollte Anlass dazu geben, zu evaluieren, um welche Kompetenzen es sich

handelt, und sich eingehender mit dem ehrenamtlichen Engagement zu befassen.

Do's & Dont's

Struktur

Hinsichtlich des Arbeitsalltags mit Ehrenamtlern an deutschen und dänischen Museen sollten einige Grundvoraussetzungen und strukturelle Umstände geschaffen werden, um die Ehrenamtler zu halten. Die Ehrenamtler wünschen sich eine gute Arbeitsstruktur und eine deutliche Informations- und Auftragskommunikation. Diese Verhältnisse motivieren den einzelnen Ehrenamtler zwar nicht direkt, doch können entsprechende Mängel sehr demotivierend wirken.

Gleichzeitig ist es auch wichtig, dass das Museum gegenüber den Mitarbeitern klare Grenzen sowie Räume für die Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlern und Mitarbeitern kommuniziert.

Wichtige Orientierungspunkte sind daher:

- Rahmen und Richtlinien für die Arbeit und die Aufgaben des Ehrenamtlers sowie für dessen Kontakt zu den Museumsmitarbeitern
- Klare Kommunikation des Museums gegenüber den Ehrenamtlern bei größeren Events, z.B. einem historischen Festival, über die Hauptaufgabengebiete und die jeweiligen Verantwortlichen – u.a. Erläuterung, wo sich notwendige Arbeitsgeräte und/oder Materialien befinden
- Logistische Vorbereitung des Museums, z.B. im Rahmen eines Events oder Festivals, für den Ehrenamtler
- Erläuterung des Museums, wann der Ehrenamtler welche Aufgaben durchführen soll – Dies setzt eine Berücksichtigung dessen voraus, dass Menschen verschieden sind und daher ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Struktur haben. Dadurch wird ein Erwartungsaustausch zwischen dem einzelnen Ehrenamtler und dem Museum unabdingbar.
- Interne Besprechung und Kommunikation der Ehrenamtleraufgaben sowie der Räume für die Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlern und Mitarbeitern

Grundsätzlich wird den Museen empfohlen, unter Berücksichtigung der oben genannten Aspekte eine schriftliche Politik auszuarbeiten, die die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlern regelt, u.a. für welche Bereiche die Ehrenamtler und für welche die Angestellten verantwortlich sind.

Transparenz und Kommunikation

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in der Zusammenarbeit von Museen und Ehrenamtlern ist eine deutliche und zugängliche Kommunikation. Die Ehrenamtler haben meist großes Interesse am Museum, verfügen aber nicht immer über denselben Zugang zu Informationen und interner Kommunikation wie die Museumsmitarbeiter. Dadurch können Informationen, die nötig für die Ausführung der Ehrenamtleraufgaben sind, verloren gehen, was einen Zeitverlust für das Museum und den Ehrenamtler bedeuten und sich demotivierend auf beide Parteien auswirken kann.

Wichtige Orientierungspunkte sind daher:

- Verschriftlichung und Zugänglichmachung von wichtigen Informationen über das Museum und/oder die Aufgabenbereiche des Ehrenamtlers
- Bekanntmachung des Ehrenamtlers mit den Mitarbeitern (und umgekehrt) durch das Museum

- Dies ist sicherlich eine Herausforderung, besonders für Museen mit mehreren Standorten und bei größeren Events mit vielen teilnehmenden Ehrenamtler.
- Zugang der Ehrenamtler zu den Museumsmitarbeitern, die für ihr jeweiliges Aufgabengebiet verantwortlich sind
 - Häufig müssen Arbeitsaufträge teilweise von einem Fachmitarbeiter ausgeführt oder genehmigt werden. Ist dieser nicht vor Ort oder erreichbar, kann der Ehrenamtler seine Arbeit nicht fortführen, was frustrierend sein kann.
- Bekanntmachung des Museums von größeren Veränderungen und Plänen gegenüber den Ehrenamtler
 - Visionen, Entwicklungspläne sowie „Hintergrundinformationen“ stärken das Gefühl der Mitverantwortung beim Ehrenamtler. Ansonsten riskiert das Museum, den Ehrenamtler unterwegs im Prozess zu verlieren.
- Information und Kommunikation des Museums, inwiefern der Ehrenamtler zu einem Teil der täglichen Museumsarbeit werden kann
 - Dafür ist ein Sprecher und/oder eine Ansprechperson sinnvoll. Die Ansprechperson kann ein anderer Ehrenamtler oder ein Mitarbeiter sein.

Erwartungsaustausch

Ein wesentliches Element für die Schaffung einer guten Struktur und deutlichen Kommunikation in der ehrenamtlichen Museumsarbeit besteht im Austausch von Erwartungen sowohl bei Ehrenamtler als auch Mitarbeitern. Deutliche Rahmen und Absprachen bezüglich der Arbeitsteilung, Verantwortung und den Kompetenzen können viele Konflikte und Frustration in der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtler und Museumsmitarbeitern verhindern.

Wichtige Orientierungspunkte sind daher:

- Einführung neuer Ehrenamtler in das Museum und seine Arbeitsaufgaben
 - Hierfür empfehlen wir den Museen, ein Gespräch mit dem neuen Ehrenamtler zu führen. Dabei sollte es nicht nur darum gehen, welche Erwartungen der Ehrenamtler an das Museum hat, sondern auch, welche das Museum an ihn hat.
- Grundlegende Definierung der Ehrenamtleraufgaben und -beschränkungen durch das Museum, z.B. anhand einer schriftlichen Ehrenamtlerpolitik
 - Dies kann dazu beitragen, Unsicherheiten und eventuell Widerstand unter den Museumsmitarbeitern aus dem Weg zu räumen.
- Besprechung des Museums mit dem einzelnen Ehrenamtler, welche konkreten Arbeitsaufgaben und/oder Aufgabenbereiche er in welchem Umfang übernehmen soll
- Berücksichtigung des Museums im Erwartungsaustausch, dass Ehrenamtler bei allen Gemeinsamkeiten auch verschieden sind und individuelle Bedürfnisse für den Umfang und den Rahmen ihrer Aufgaben haben
- Flexibilität bei der Besprechung von Arbeitsaufgaben, sodass der Ehrenamtler auf ein „Depot“ an Aufgaben zurückgreifen kann
 - Dies kann z.B. relevant sein, wenn der Ehrenamtler an ruhigen Tagen mit wenigen Gästen im Museum arbeitet. Dann ist es von Vorteil, wenn sich der Helfer anderen relevanten Aufgaben annehmen kann, damit der Tag nicht zu lang wird.

- Hinweis des Museums gegenüber dem Ehrenamtler, was ihn hinsichtlich Einbeziehung, Kurse, Erlebnisse o.Ä. am Museum erwartet
 - Gleichzeitig sollte das Museum deutlich machen, was in Bezug auf Engagement, Loyalität, Zusammenarbeit usw. vom Ehrenamtler erwartet wird.
- Klärung im Erfahrungsaustausch, dass, auch wenn einem Ehrenamtler nicht gekündigt werden kann (da er nicht angestellt ist), beide Seiten die Zusammenarbeit beenden können, wenn Uneinigkeit bezüglich der Erwartungen oder Arbeitsweise besteht

Eine Möglichkeit, um die Erwartungen abzustimmen, ist das Schließen einer schriftlichen Vereinbarung mit dem einzelnen Ehrenamtler, in der die Aufgaben und der Umfang festgelegt werden. Erfahrungsgemäß ist die Wortwahl hier von Bedeutung. Der Begriff „Vertrag“ wird von Ehrenamtlern negativ aufgefasst, da er ein Angestelltenverhältnis nahelegt und es sich eben nicht um Angestellte, sondern um Ehrenamtler handelt.

Generelle Motivationsfaktoren

Abgesehen von der Wichtigkeit von Strukturen und Rahmen für die Organisation der Ehrenamtsarbeit soll hier auf die Motivationsfaktoren hingewiesen werden, die wesentlich sind, um Ehrenamtler anzuwerben und zu halten. Wie bereits erwähnt zeigt unsere Bestandsaufnahme ebenso wie die Workshop-Ergebnisse, dass die Belohnungen und Anreize, die die Museen den Ehrenamtlern anbieten, nicht immer mit den von den Ehrenamtlern selbst ausgemachten Motivationsfaktoren übereinstimmen. Die Museumsmitarbeiter nennen z.B. Anreize wie freier Eintritt und Verpflegung. Diese Aspekte werden zweifellos geschätzt, aber sie gehören nicht zu den ersten Faktoren, die von den Ehrenamtlern genannt werden, wenn man sie fragt. Die Ehrenamtler geben folgende Motivationsfaktoren an:

Sinnvolle Arbeit

Das Museum als eine wichtige lokale Institution zu unterstützen und seine Zeit Aufgaben zu widmen, die zur Entwicklung des Museums beitragen. Hierbei ist es wieder wichtig, dass die Museumsleitung und die Mitarbeiter das Engagement der Ehrenamtler wahrnehmen und wertschätzen.

Mitverantwortung und Stolz

Dass das Museum den Ehrenamtler in die Museumsarbeit und -entwicklung einbezieht und es erläutert, was das Besondere an genau diesem Museum ist. Ein gewisser Stolz wird auch geschaffen, wenn Gäste positive Rückmeldungen zu Arbeiten des Ehrenamtlers und zum von ihm repräsentierten Museum abgeben.

Weiterbildung und Kontakt zu Experten

Experten zu treffen und mit ihnen zu arbeiten, um das eigene Wissen über ein Handwerk oder eine historische Epoche auszubauen. Dies ist wie schon erläutert ein besonderer Motivationsfaktor für einen bestimmten Ehrenamtler Typ, der bei Aktivitäten und Events/Festivals zur Museumsvermittlung beiträgt oder z.B. bei Ausgrabungen mithilft. Hierbei ist es erneut wichtig, dass das Museum Raum und Möglichkeiten zum Austausch und zur Weiterentwicklung gibt. Zudem sollten Erwartungen hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen Mitarbeitern und Ehrenamtlern ausgetauscht werden.

Netzwerk

Auf andere Ehrenamtler und Museumsmitarbeiter zu treffen. Hier ist es wesentlich, dass das Museum einen Rahmen schafft, damit Ehrenamtler untereinander und/oder mit Mitarbeitern zusammenkommen.

Zu diesem Zweck kann das Museum gemeinsame Veranstaltungen organisieren oder auch dafür sorgen, dass im Alltag genug Zeit für soziales Miteinander bleibt, z.B. in der Kaffeepause.

Dont's

Gute Strukturen, deutliche Kommunikation, Erwartungsaustausch und Motivation sind alles wesentliche Faktoren zur Sicherstellung einer guten Zusammenarbeit zwischen Museen und Ehrenamtlern.

Funktionieren diese Elemente nicht, kann das zu großer Frustration unter Ehrenamtlern und Mitarbeitern führen. Darüber hinaus haben wir den Rückmeldungen sowohl aus den Workshops als auch aus der Bestandsaufnahme entnommen, dass Folgendes vermieden werden sollte, um die Motivation und die Zusammenarbeit zu sichern:

1) Ein Museum sollte die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlern niemals damit begründen, dass es dadurch Geld spart. Das gilt für die Kommunikation mit Ehrenamtlern genauso wie mit Mitarbeitern und Außenstehenden.

Ein Museum engagiert Ehrenamtler für Aufgaben, die ohne sie nicht zu lösen wären. Zusätzlich kann durch sie die lokale Bevölkerung einbezogen und dem Museum Kompetenzen zugeführt werden, über die es vorher nicht verfügt hat. Dies können z.B. Kenntnisse über historisches Handwerk o.Ä. sein.

2) In Bezug auf das oben Genannte ist es ebenfalls wichtig, extern und intern zu betonen, dass Ehrenamtler nicht die Museumsmitarbeiter ersetzen sollen. Kommen Zweifel an dieser Tatsache auf, wirkt sich das nicht gerade motivierend auf die Ehrenamtler und überaus demotivierend auf die Mitarbeiter aus.

3) Zudem ist es von großer Bedeutung, dass die Arbeit und die Aufgaben, die der Ehrenamtler ausführt, sinnvoll sowohl für den Ehrenamtler als auch für das Museum sind. Dabei spielen Rahmen und Strukturen eine große Rolle, damit der Ehrenamtler klar definierte Arbeitsaufgaben hat und verdeutlicht wird, dass seine Arbeit positiv zum Museum beiträgt. In dem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Museumsleitung und die Mitarbeiter ihre Wertschätzung für das Engagement der Ehrenamtler deutlich machen.

Abschließend ist herauszustellen, dass mehrere Ehrenamtler der teilnehmenden deutschen und dänischen Museen darauf verwiesen haben, dass sie ein Projekt wie NordMus (Arbeitspaket 6) als Verdeutlichung und Wertschätzung der Wichtigkeit von Museumsehrentlern betrachten.