

**Europa-Universität Viadrina  
Frankfurt (Oder)**

Kulturwissenschaftliche Fakultät

Masterarbeit über das Thema:

**Die Relevanz von Arbeit 4.0 für die  
innerbetriebliche Organisation deutscher Museen**

**Eine Einschätzung auf Basis des Status Quo**

Erstgutachter: Prof. Paul Zalewski

Zweitgutachter: Dirk Schütz

von: Sophia Karwinkel

Abgabetag: 11.07.2019

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel:

Die Relevanz von Arbeit 4.0 für die innerbetriebliche Organisation deutscher Museen – Eine Einschätzung auf Basis des Status Quo

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

-----

(Datum, Unterschrift)

# Inhalt

1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsstand .....	1
1.3 Aufbau und Methode.....	3
2. Was ist Arbeit 4.0? .....	3
2.1 Begriffsklärung .....	3
2.2 Welche Entwicklungen beeinflussen die Arbeitswelt? .....	6
2.2.1 Digitalisierung.....	6
2.2.2 Demografischer Wandel.....	8
2.2.3 Individualisierung .....	10
2.3 Den Herausforderungen begegnen – Elemente von Arbeit 4.0.....	12
2.3.1 Flexibilisierung .....	12
2.3.2 Offene und agile Organisationen .....	17
2.3.3 Arbeitsbeziehungen im Wandel .....	21
3. Arbeit 4.0 in Museen in Deutschland.....	25
3.1 Gegenstand der Untersuchung .....	25
3.2. Methodik .....	26
3.3 Ergebnisse .....	30
3.3.1 Trends und Entwicklungen .....	30
3.3.2 Flexibilisierung der Arbeit im Museum.....	35
3.3.3 Offene und agile Organisationsformen von Museen .....	38
3.3.4 Arbeitsbeziehungen im Museum im Wandel.....	43
3.3.5 Arbeit 4.0-Index und Abschlussdiskussion.....	50
3.4 Potenziale und Handlungsempfehlungen .....	53
4. Fazit.....	54
Literaturverzeichnis.....	56

Abbildungsverzeichnis ..... 63

Anhang ..... 64

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil forderte Anfang des Jahres ein Recht auf Homeoffice und damit eine größere Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten (Deutsche Presse-Agentur 2019). Dagegen klingt das jüngst gesprochene Urteil des Europäischen Gerichtshofes nach Einschränkungen ebendieser. Er verpflichtete die EU-Mitgliedsstaaten dazu, durchzusetzen, dass Unternehmen die vollständigen Arbeitszeiten ihrer Angestellten erfassen und dokumentieren (Gerichtshof der Europäischen Union C-55/18). Der Arbeitswelt stehen also gesetzliche Änderungen bevor. Und auch durch gesellschaftliche Veränderungen wie einem Streben nach mehr Work-Life-Integration und Selbstentfaltung am Arbeitsplatz oder durch technologische Umbrüche wie einer Verbesserung der künstlichen Intelligenzen wird sich für Arbeitnehmerschaft und Arbeitgeberschaft einiges verändern.

Die Debatte darum, wie wir künftig arbeiten werden und wollen, wird zwischen Arbeitgeberverbänden, Politik und Gewerkschaften, aber ohne öffentliche Verwaltungen und Kulturbetriebe geführt. Spielt das, was in den letzten Jahren unter dem Stichwort „Arbeit 4.0“ diskutiert wird, für Kunst- und Kulturschaffende etwa keine Rolle? Dieser Frage geht diese Arbeit nach. Um das Forschungsfeld einzugrenzen, steht der Museumsbetrieb in Deutschland im Fokus der Betrachtung. Welche Relevanz hat Arbeit 4.0 für die innerbetriebliche Organisation dort?

### **1.2 Forschungsstand**

Für diese Arbeit ist die Forschung zum Thema Arbeit 4.0 interessant, die in den letzten Jahren vor allem durch Rump und Eilers vom Institut für Beschäftigung und Employability Ludwigshafen vorangetrieben wurde (2017, 2019). Einen ausführlichen Sammelband zum Thema gaben 2018 Bruckner und Werther heraus. Aus einer rechtswissenschaftlichen Perspektive beleuchten Giesen und Kersten (2018) das Konzept Arbeit 4.0. Hackl et. al stellten 2017 einen Zusammenhang zur New Work Bewegung her. Angestoßen wurde die Debatte jedoch vor allem aus der Politik. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gab einige Forschungen in

Auftrag und publizierte die Ergebnisse zum Teil auch über die eigens geförderte Einrichtung „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (BAuA 2016; Boes et al. 2015b; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015, 2017; Eichenhorst et al. 2013). Jürgens et al. Publizierten im Auftrag der Heinrich-Böll-Stiftung 2017 ein ausführliches Werk zur Arbeit 4.0 und die an sie geknüpften politischen Forderungen. Im internationalen Kontext wurde der Begriff Arbeit 4.0 nicht aufgegriffen, die International Labour Organization sowie die International Bank of Reconstruction and Development (World Bank) publizierten aber beide in diesem Jahr (2019) internationale Forderungen und Forschungsergebnisse, die vom Aufbau und Inhalt den Veröffentlichungen des BMAS zur Arbeit 4.0 ähnlich sind. Ein Bestseller zu dem Thema aus populärwissenschaftlicher Sicht ist „Reinventing Organizations“ des Wirtschaftswissenschaftlers Laloux (2014).

Veröffentlichungen zur internen Organisation deutscher Museen gibt es kaum. Das Institut für Museumsforschung veröffentlicht jährlich Statistiken zu Besucherzahlen, beleuchtet die interne Verfasstheit der Museen dabei allerdings nicht. Andersen et. al publizierten 2012 eine Forschung zum Einsatz moderner Managementinstrumente in Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Darüber hinaus existieren Tagungsbände zu verschiedenen Schwerpunkten der internen Museumsorganisation wie zur Kooperation von Mitarbeitenden bei der Ausstellungserstellung (Kirchhoff/Schmidt 2007) oder zum Personalmanagement (Dreyer 2006). Zum Thema Partizipation erschien jüngst ein Band von Piontek, der allerdings interne Partizipation außen vor lässt (2017). Etwas mehr Forschung gibt es, wenn man den Blick auf den gesamten Kulturbereich richtet. Hier sind in den letzten 15 Jahren Publikationen erschienen, die die für diese Arbeit relevanten Forschungsthemen wie Personal und Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb behandeln (Klein 2008, 2009, 2011; Knappe 2010; Scheytt 2011; Zulauf 2012). Wissenschaftliche Literatur, die die Themen Arbeit 4.0 und interne Organisation von Museen miteinander in Verbindung bringt, existiert nicht. Diese Forschungslücke wird diese Arbeit schließen.

### **1.3 Aufbau und Methode**

Die Forschungsfrage der Arbeit lautet: Welche Relevanz hat die Arbeit 4.0 für die innerbetriebliche Organisation deutscher Museen? Um sie zu beantworten, erfolgt im ersten Teil der Arbeit eine Aufnahme und Sortierung der Literatur zum Thema Arbeit 4.0. Es werden der Begriff, die zu Grunde liegenden Entwicklungen sowie die Merkmale einer Arbeit 4.0 geklärt.

Im zweiten Teil der Arbeit werden ebendiese Entwicklungen und Merkmale mit der Realität in Museen und Ausstellungshäusern abgeglichen. Dafür wird erstens die vorhandene Literatur zur Arbeit in deutschen Museen auf die Merkmale einer Arbeit 4.0 und auf relevante Praxisbeispiele überprüft. Zweitens stützt sich die Analyse auf explorative Interviews mit einer Expertin und einem Experten, die ergänzend Einblicke in die praktische Arbeit von Museumsprofessionals und deren aktuelle Herausforderungen geben. Drittens stützt sich der Übertrag des Konzeptes Arbeit 4.0 auf den Status Quo in deutschen Museen, der durch eine repräsentative Umfrage unter großen und mittelgroßen deutschen Museen erhoben werden konnte. Zuletzt wird die Forschungsfrage in ihrer Gänze diskutiert sowie Handlungsempfehlungen für eine moderne Museumspraxis erarbeitet.

## **2. Was ist Arbeit 4.0?**

### **2.1 Begriffsklärung**

In dieser Arbeit wird der Begriff Arbeit 4.0 verwendet, um Handlungsweisen der sowie Einstellungen zur künftigen Arbeitswelt zu beschreiben. Der Begriff findet sich fast ausschließlich im deutschsprachigen Raum. Geprägt hat ihn das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das 2015 mit Vorlage des „Grünbuch Arbeit 4.0“ ein Erkundungsvorhaben zur Zukunft der Arbeit in Deutschland begann. Wie in Kapitel 1.2 gezeigt, gibt es vor allem aus den letzten Jahren wissenschaftliche Literatur, die den Begriff benutzt. Dennoch sucht man vergeblich nach einer Definition (Bruckner/Werther 2018: 16). Auch im „Weißbuch Arbeit 4.0“ des BMAS, das die Ergebnisse des oben genannten Prozesses zusammenfasst, findet sich nur folgende Passage:

„Der Begriff „Arbeiten 4.0“ knüpft an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. (...) „Arbeiten 4.0“ wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 198).

Auch wenn diese Beschreibung keine Definition ist, liefert sie Hinweise zur Begriffsannäherung: Der Name wurde in Anlehnung an die Industrie 4.0 entwickelt und kennzeichnet, genau wie die verschiedenen industriellen Revolutionen<sup>1</sup>, ein Zeitalter bestimmter Arbeitsverhältnisse und -formen. Anders als bei Industrie 4.0 geht es Arbeit 4.0 aber eben nicht nur um diesen Wirtschaftszweig. Auch der Tertiärsektor wird in die Konzepte einbezogen. So hat Arbeit 4.0 eine branchenübergreifende Relevanz (Bruckner/Werther 2018: 15) und gilt damit potentiell auch für Museen.

Arbeit 1.0 kennzeichnet das am Beginn der Industriegesellschaft des späten 18. Jahrhunderts aufkommende neue Selbstverständnis der Arbeiterschaft, begleitet von ersten gewerkschaftlichen Zusammenschlüssen. Ende des folgenden Jahrhunderts beginnt gleichzeitig mit der Massenproduktion auch die Diskussion um soziale Verantwortung – der Sozialstaat entsteht und man spricht von Arbeit 2.0. Die Arbeit 3.0 kennzeichnet eine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft, die durch starke Gewerkschaften und ein solides Sozialstaatssystem abgesichert ist. Durch neue Technologien und Automatisierung verschiebt sich Arbeit mehr in den Dienstleistungssektor. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts treten erneut große Veränderungen auf: Nicht nur die vernetzte Arbeitsweise,

---

<sup>1</sup> Die erste industrielle Revolution war das Ersetzen von Muskelkraft durch Maschinen; die zweite Revolution erfolgte durch das Aufkommen von Massenproduktion, die Fließbandarbeit im Schichtdienst zur Folge hatte; von der dritten industriellen Revolution spricht man seit der Automatisierung von Arbeiten, die der Mensch lediglich kontrollieren und nicht mehr ausführen muss; die vierte industrielle Revolution ist der Anbruch des Zeitalters smarter und vernetzter Produktionen und Systeme, in denen Roboter den menschlichen Körper sinnvoll ergänzen. Der Begriff Industrie 4.0 existiert in Deutschland seit 2011, auch wenn sich die damit verbundenen Veränderungen damals noch gar nicht vollzogen hatten und es auch heute noch nicht haben (Bruckner/Werther 2018: 6f.).

teilweise in Form einer Kooperation von Mensch und Roboter, sondern auch ein starker Einstellungswandel gegenüber Arbeit, teils unter dem Stichwort „New Work“ geführt, führen zum neuen Zeitalter – der Arbeit 4.0 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 34f.).

Im Gegensatz zu den industriellen Revolutionen, ist Arbeit 4.0 also immer auch Resultat und Auslöser sozialer Veränderungen und gesellschaftlichen Wertewandels. Das bedeutet auch, dass Arbeit 4.0 mehr ist, als nur eine Änderung der Art und Weise, wie Leute gleichbleibende Aufgaben verrichten. Es geht um einen tiefgreifenden, langfristigen Wandel in der Arbeitswelt. Arbeit 4.0 ist nach Bruckner und Werther „kein Hype, der vorüberzieht, sondern es ist eine grundlegende Revolution“ (Bruckner/Werther 2018: 4). Arbeit 4.0 ist aber auch nicht nur ein anderer Name für das sozialphilosophische Konstrukt der „New Work“, das seit knapp zwei Jahrzehnten als Bewegung existiert und eine neue Beziehung zwischen Mensch und Arbeit fordert (Hackl et al. 2017: 3). Die diesem zu Grunde liegenden Überlegungen sind zwar Teil von Arbeit 4.0 und häufig findet man eine fälschlicherweise synonyme Verwendung beider Begriffe (ebenda: 45), Arbeit 4.0 bezieht aber sowohl technische als auch gesellschaftliche Veränderungen mit ein und ist deshalb umfassender. Welche Veränderungen das sind, dazu macht die Literatur unterschiedliche Angaben: Das BMAS nennt Digitalisierung, Globalisierung, demografischer, kultureller und gesellschaftlicher Wandel (2017: 18), Jürgens et al. ergänzen „die veränderten Lebensentwürfe von Frauen und Männern, die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit und (...) Zuwanderung“ (2017: 10). Eilers und Rump sprechen von vielen Trends, die Einfluss auf die Arbeitswelt haben, gehen aber im Detail nur auf digitale Transformation, Alterung und Erwerbspersonenpotenzial, Volatilität, Innovations- und Wissensökonomie und Individualisierung und Wertewandel ein, die laut der Autorinnen die Arbeitspraxis am deutlichsten beeinflussen (2017: 4). Diese Arbeit beschränkt sich auf die drei Trends, die bei allen vorkommen: Digitalisierung, demografischer Wandel sowie Individualisierung mit einhergehendem Wertewandel. In den folgenden Kapiteln werden diese detaillierter erklärt.

Abschließend soll zumindest eine Annäherung an eine Definition von Arbeit 4.0 erfolgen. Am geeignetsten scheint die Arbeitsdefinition von Bruckner und Werther, der sich in dieser Arbeit angeschlossen wird:

„Arbeit 4.0 ist ein Sammelbegriff für die Beschreibung zukünftiger Arbeitswelten, die von zunehmender Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung geprägt sind. (...) Die Entkopplung der Erwerbsarbeit von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsorten führt bei Arbeit 4.0 zu einer wachsenden Flexibilisierung und Mobilität. Die Struktur von Organisationen weist offene und agile Merkmale auf, sodass sie mehr als Netzwerke organisiert sind. Die eindeutige Zuordnung von Mitarbeitern zu Organisationen kann sich aufgrund dieser Struktur auflösen. Damit geht eine Veränderung der Arbeitsbeziehung einher (...). Insgesamt gewinnen durch diese veränderten Arbeitsbeziehungen Sinnhaftigkeit und Anerkennung in der Arbeit stärker an Bedeutung“ (Bruckner/Werther 2018: 17).

## **2.2 Welche Entwicklungen beeinflussen die Arbeitswelt?**

### **2.2.1 Digitalisierung**

Auf welche Trends und Veränderungen muss die Arbeitswelt reagieren? Auf dieser Frage liegt in den nächsten drei Kapiteln der Fokus. Dabei geht es um die Arbeitswelt aller Branchen, es soll aber an den passenden Stellen bereits die Brücke zum Kultur- und Museumsbereich geschlagen werden.

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt nachhaltig umgeformt. Und sie wird dies auch in Zukunft als „wesentlicher Treiber von Veränderungsprozessen“ tun (Rump/Eilers 2017: 5). Das Tempo eines durch die Digitalisierung getriebenen Strukturwandels ist so rasant, dass tiefgreifende Veränderungen nicht mehr wie bisher schrittweise geschehen, sondern schlagartig auftreten können – und das mit starken Auswirkungen auf die Arbeitswelt und auch auf die Gesellschaft (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 19).

Die Einflussbereiche der Digitalisierung reichen von einer gesellschaftlichen Metaebene, in der z. B. rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, über eine volkswirtschaftliche Makroebene, bis hin zu einer betrieblichen Ebene, auf der Ansprüche an Organisationsformen und Führung anders gestellt werden. Und schließlich erreicht sie auch eine ganz persönliche, arbeitsplatzbezogenen Mikroebene und betrifft damit konkret den einzelnen Menschen (Rump/Eilers 2019: 6). Im innerbetrieblichen Kon-

text aller Branchen kann die Digitalisierung zu einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung führen, indem z. B. interne Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse digital optimiert werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 22; Rump/Eilers 2017: 6). Diese Chancen richtig zu nutzen, ist nicht nur ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens, sondern auch für den des einzelnen Menschen im Arbeitskontext (Rump/Eilers 2017: 5).

Seit Jahren kursieren Zahlen dazu, wie viele Arbeitsplätze in den nächsten Jahren auf Grund von Automatisierung obsolet werden könnten. Daher wundert es nicht, dass deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Thema zwiegespalten sehen: Wo für einige die Freude über neue Chancen überwiegt, herrscht bei anderen die Angst vor Arbeitsplatzverlust oder einer Verdichtung ihrer Aufgaben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 38). Der Anpassungsdruck für die einzelne Person ist je nach Branche und Berufsbild unterschiedlich. Schätzungen zufolge könnten 73% eines Fertigungsberufes digitalisiert werden, jedoch nur 32% des Jobs einer Ärztin oder eines Arztes. Im Bereich der "sozialen und kulturellen Dienstleistungen", in den auch Museumarbeit fällt, liegt der Prozentsatz lediglich bei 7% (Giesen/Kersten 2018: 39f.). „Nichttroutinetätigkeiten“, die Arbeit mit Menschen, Kreativarbeit sowie Arbeit, die Intuition erfordert und hochspezialisierte Tätigkeiten werden laut Rump und Eilers trotz vieler technischer Fortschritte schwer zu ersetzen sein (2019: 17). Doch es gibt Beispiele automatisierter Dienstleistungen. Und auch Schlagzeilen von künstlichen Intelligenzen, die Musik komponieren, dürften im Kulturbereich nicht für Entspannung bei der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz sorgen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 68f.; Kreiskott 2019).

Es ist schließlich nicht nur der Wegfall der eigenen Aufgaben, der dazu führen kann, dass Arbeitsverhältnisse beendet werden. Innovationen bezüglich Technologie, Geschäftsmodell oder Organisationsform ziehen zwangsläufig soziale Veränderungen nach sich (Rump/Eilers 2019: 6). Neue, digitalisierte Arbeitsweisen führen z. B. zur Neuausrichtung und Restrukturierungen in Unternehmen, an die sich manche Mitarbeitenden wohl nur schwer anpassen können (Giesen/Kersten 2018: 39).

Veränderungsdruck entsteht auch durch veränderte Erwartungen von Kundinnen und Kunden, für die digitale Lösungen im Alltag selbstverständlich sind. Sie erwarten neue Formate und neue Formen der Kommunikation – das Verständnis für Ineffizienz nimmt ab (Rump/Eilers 2017: 6).

Und schließlich geht es bei der Digitalisierung immer auch um digital erfasste Daten. Unter dem Schlagwort Big Data sammeln und analysieren kommerzielle Anbieter diese, um z. B. bessere Vorhersagen treffen und komplexe Prozesse steuern zu können. Aber auch für strategische Kommunikation kann Big Data eingesetzt werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 63). Auch im Dienstleistungssektor gewinnt das Auswerten und Sammeln von Daten an Bedeutung (ebenda: 24) und wie in Kapitel 3 gezeigt werden wird, gibt es auch Anwendungsfälle aus Museen.

Was deutlich geworden ist: Digitalisierung ist ein Veränderungsmotor der Arbeitswelt – und zwar branchenübergreifend. Wie Unternehmen und Institutionen damit umgehen, bestimmt ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit (ebenda: 21). Dabei geht es nicht nur um den Einsatz von Technologien, sondern um einen sozialen und kulturellen Wandel am Arbeitsplatz. Denn: „Am Ende wird der Mensch im Unternehmen „den Unterschied machen“ und nicht die technische Ausstattung“ (Bruckner/Werther 2018: 25). Die arbeitspraktischen Maßnahmen, die aus diesen Erkenntnissen resultieren, können als Arbeit 4.0 bezeichnet werden.

Welchen Einfluss haben die oben genannten Punkte auf die innerbetriebliche Organisation von Museen? Diese Frage gilt es in dieser Arbeit zu untersuchen, denn sie gibt einen Hinweis darauf, ob Arbeit 4.0 dort relevant ist und als neue Arbeitspraxis in Betracht gezogen werden sollte.

### **2.2.2 Demografischer Wandel**

Es gibt noch einen Grund, aus dem sich Unternehmen der Digitalisierung stellen sollten. Betriebe, die die Transformation vorantreiben, sind gerade für junge Arbeitskräfte attraktiver und können ihre Anstrengungen auf dem Gebiet als Aushängeschild ihrer Arbeitgebermarke nutzen. Die Arbeit an zukunftsweisenden, digitalen Themen steht weit oben auf der Wunschliste

junger Talente (ebenda: 35). Und genau diese werden als Motor für Innovationen gebraucht, um Wachstum und Zukunftsfähigkeit zu sichern (Jürgens et al. 2017: 144; Klaffke/Parment 2011: 5).

In nahezu allen Branchen fehlt es inzwischen an geeigneten Arbeits- und Fachkräften, was teilweise dem demografischen Wandel in Deutschland geschuldet ist. In den nächsten Jahren werden zahlreiche Menschen in Rente gehen und in einigen Berufen und Regionen werden diese Stellen schwer nach zu besetzen sein (Bruckner/Werther 2018: 168); Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 29). Fachkräftemangel äußert sich nach Rump und Eilers darin, dass sich für offene Stellen entweder keine Bewerber finden, diese nicht passend qualifiziert sind (Mismatching) oder offene Stellen nur mit zeitlicher Verzögerung besetzt werden können (2017: 12).

Es fehlen also junge Menschen, um vakant werdende Positionen zu besetzen. Aber eine alternde Gesellschaft stellt Unternehmen noch vor weitere Herausforderungen. Ältere Angestellte werden zwar nicht häufiger krank, brauchen allerdings mehr Regenerationszeit nach einer Krankheit. Der Arbeitszeitausfall in Unternehmen, die viele ältere Menschen beschäftigen, ist entsprechend höher (Jürgens et al. 2017: 151). Und schließlich erhöht sich in einer alternden Gesellschaft auch die Zeit, die jüngere Menschen brauchen, um ihre älteren Angehörigen pflegen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass dem Arbeitsmarkt hierdurch Arbeitskraft verloren gehen wird (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 34).

Ein weiterer Aspekt des demografischen Wandels ist die ungleiche Verteilung von Arbeitskräften in Stadt und Land. Der Wegzug gerade jüngerer Fachkräfte aus ländlichen Regionen stellt Firmen und Institutionen dort vor verschärfte Schwierigkeiten bei der Suche nach passendem Personal (Rump/Eilers 2017: 12).

Unter dem Schlagwort Arbeit 4.0 müssen Antworten auf die Effekte des demografischen Wandels gefunden werden. Gerade im Kulturbereich spielt die Qualität von Personal eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Betriebes (Zulauf 2012: 51). Im Museum ist das Personal im direkten Kontakt mit den Besucherinnen und Besuchern. Mitarbeitende repräsentieren das Haus und

können den Unterschied machen zwischen einem für den Besucher gelungenen oder nicht gelungenen Aufenthalt (Dreyer 2007: 4). Das Museen also ebenfalls an Maßnahmen der Arbeit 4.0 interessiert sein sollten, die den Demografie-Effekten entgegenwirken, steht fest. Haben Museen in Deutschland dies erkannt? Welche Maßnahmen ergreifen sie, um auch in Zeiten herausfordernder demografischer Bedingungen die besten Angestellten für ihre Institution zu finden und zu halten? Diese Fragen werden im Laufe der Forschung näher betrachtet.

### **2.2.3 Individualisierung**

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits angemerkt, dass viele Menschen in Zukunft mehr Zeit für die Pflege von älteren Angehörigen brauchen. Unter dem Stichwort der Individualisierung ist selbstbestimmte Lebens- und damit Arbeitszeit ein Thema, das die Arbeitswelt in den kommenden Jahren stark ändern wird. Nicht nur für die Pflege von Älteren oder Kindern verlangen Beschäftigte mehr Flexibilität ihrer Arbeitszeitgestaltung. Auch Zeit für Weiterbildungen, Ehrenämter oder Auszeiten wird laut Prognosen eine selbstverständlichere Anforderung an Arbeitgebende werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 50f.; Jürgens et al. 2017: 118). „Zeitsouveränität“ ist laut Studien des BMAS eines der wichtigsten Anliegen von Menschen in Deutschland und steht damit neben den klassischen Bedürfnissen wie einer gerechten Bezahlung und Sicherheit (2017: 34).

Aber es steckt noch mehr hinter der Individualisierung als Trend. Es geht um eine Ausdifferenzierung der Erwartungen an die Arbeitswelt, auch in Bezug auf Selbstverwirklichung, Handlungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Arbeit muss zum eigenen Lebensentwurf passen. Arbeit 4.0 erfordert darum die Bewusstwerdung über die Diversität der Arbeitnehmerschaft (Rump/Eilers 2017: 19; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 38).

In der Literatur wird vielfach eine Gruppe hervorgehoben, der ein besonderer Einfluss auf die Arbeitswelt zugesprochen wird: die seit 1980 Geborenen. Der Volksmund nennt sie Millenials, Generation Y (und schließlich Z) oder digital Natives und ihre Einstellung zu Arbeit bestimmt, wie sich Arbeit verändern wird. Denn bis 2020 wird diese Generation laut Studien

die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung der Welt ausmachen (Bruckner/Werther 2018:40f.). Millennials gehen bewusster mit ihrer Zeit um und streben ein gutes Verhältnis von Arbeits- und Lebenszeit an – und das nicht erst, sobald sie Familien gründen (Rump/Eilers 2019: 14). Diese Generation „hat die Spielregeln unserer Arbeitsgesellschaft verändert“ (Bruckner/Werther 2018: 40f.) und verlangt selbstbewusst nach persönlicher Anerkennung und Weiterentwicklung am Arbeitsplatz. Zwar ist auch für sie eine gerechte Vergütung entscheidend für die Auswahl des Arbeitsplatzes, sie treffen ihre Wahl jedoch vor allem auf Grund individueller Karrierechancen im Unternehmen (ebenda: 42). Arbeit ist für Millennials außerdem mehr als nur Broterwerb. Als sinn- und identitätsstiftende Tätigkeit, soll sie erfüllen (Jürgens et al. 2017: 146f.). Deshalb wundert es nicht, dass es Millennials wichtig ist, den eigenen Werten bei der Arbeit treu zu bleiben. Für Unternehmen mit hoher Corporate Social Responsibility verzichten sie auf einen attraktiven Berufsort oder bessere Vergütung (Bruckner/Werther 2018: 42).

Doch betrifft das nur Millennials? Die Ergebnisse einer Studie mit 1200 Befragten zum Thema „Arbeiten 4.0“ zeigt, dass vielmehr verschiedene Typen von Arbeitnehmenden existieren – jenseits von Generation, Geschlecht oder anderen soziodemografischen Kriterien. Die Typen haben teilweise gegensätzliche Vorstellungen davon, was ein wünschenswertes Arbeitsverhältnis ist. Steht für 13% der Befragten die Sinnsuche außerhalb der Arbeit im Fokus des Lebens, wollen sich 10% in der Arbeit selbst verwirklichen. Und ob man zu den 9% gehört, die in einer starken Solidargemeinschaft arbeiten wollen, oder zu den 11% deren Hauptanliegen es ist, engagiert Höchstleistung zu erzielen – alle Typen stellen verschiedene Ansprüche an die Arbeitswelt 4.0 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 35ff.; Bruckner/Werther 2018: 38). Am besten fasst es eine Studie des Zukunftsinstituts zusammen: „Individualisierung ist schon lange ein mächtiger Treiber des gesellschaftlichen Wandels, der starre Lebensfahrpläne auflöst, Biografien in Multigrafien verwandelt, Lebensstile und Szenen vervielfältigt“ (Schuldt/Ehret 2015: 14). Ist Museen diese Vielfalt der Ansprüche bewusst? Und wenn ja, welche Maßnahmen treffen sie, um den verschiedenen Typen der Beschäftigten gerecht zu werden? Diese Fragen gilt es im Folgenden zu beantworten.

## **2.3 Den Herausforderungen begegnen – Elemente von Arbeit 4.0**

### **2.3.1 Flexibilisierung**

Nachdem die wichtigsten Einflüsse auf die Arbeitswelt dargestellt wurden, stellt sich die Frage, wie Unternehmen den damit verbundenen Herausforderungen begegnen. Die abgeleiteten Arbeits- und Handlungsweisen sind die Elemente von Arbeit 4.0. Angelehnt an die Arbeitsdefinition von Bruckner und Werther (siehe Kapitel 2.1), werden diese in drei große Themengebiete zusammengefasst: Flexibilisierung, offene und agile Organisationen und veränderte Arbeitsbeziehungen (2018: 16f.).

Unter Arbeit 4.0 wird als erstes eine Flexibilisierung der Arbeitszeit postuliert. Dabei gilt es, das Spannungsfeld aus Wünschen und Zwängen der Arbeitnehmerschaft (Einkommen, Erholung, Weiterbildung, Pflege- und Familienzeit) und Bedürfnissen der Arbeitgeberschaft (Personalkosten, Anwesenheitszwänge) bestmöglich aufzulösen (Jürgens et al. 2017: 112).

Die Zahlen des Arbeitszeitreports Deutschland 2016 zeigen, dass viele Beschäftigte mit ihrer derzeitigen Arbeitszeit unzufrieden sind. Über ein Drittel der Teilzeitbeschäftigten möchte z. B. mehr arbeiten (BAuA 2016: 90), von den vertraglich Vollzeitangestellten möchte mehr als die Hälfte ihre Arbeitszeit reduzieren – was allerdings auch daran liegt, dass sie im Durchschnitt knapp fünf Stunden mehr in der Woche arbeiten, als vertraglich vereinbart (ebenda: 25). Auch mit der Lage der Arbeitszeiten sind 37% der Angestellten nicht zufrieden, wie das BMAS herausfand. Dies betrifft vor allem Menschen, die in Schichten oder auf Abruf arbeiten oder die nicht von Gleitzeit- oder Langzeitarbeitskonten profitieren können. (2017: 76f.).

Handlungsansätze für eine zeitliche Flexibilisierung existieren. So nutzen inzwischen rund die Hälfte aller Unternehmen (Langzeit-) Arbeitszeitkonten oder ähnliche Tools, mit denen die Beschäftigten ihre tatsächlichen Arbeitszeiten vermerken und ansparen können (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 48). Was mit den Überstunden passiert ist allerdings bisher wenig erforscht. Freizeitausgleich, monetäre Entschädigung oder Sparen für Sabbaticals oder Familienzeit – die Möglichkeiten sind vielfältig, die validen Zahlen dazu allerdings nicht

(Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 76; Jürgens et al. 2017: 116). Inzwischen gibt es auch Apps, mit denen Schichtarbeitende ihre Dienste gemeinsam abstimmen und einteilen können (Fraunhofer IAO 2017). Eine Idee, die eines Tages auch im Schichtdienst in Museen Anwendung finden könnte, z. B. bei der Einteilung von Aufsichts- oder Kassenpersonal. Vermehrt wird auch darüber gesprochen, ob die Zeit als Maß der Arbeit ausgedient hat. Manche Unternehmen messen Leistung bereits mit Hilfe von Zielvereinbarungen und legen keinen Wert mehr auf die Erfassung der Anwesenheit ihrer Beschäftigten (Jürgens et al. 2017: 119f.). Das am Anfang dieser Arbeit erwähnte EuGH-Urteil könnte diesen Diskussionen allerdings ein Ende bereiten (siehe Kapitel 1.1).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann nur in einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberschaft sowie zwischen den Angestellten untereinander gelingen. Sind diese Voraussetzungen geschaffen, kann sie den Bedürfnissen nach Individualisierung und selbstbestimmten Leben jedoch sehr gut Rechnung tragen und ist deshalb als wichtiger Teil von Arbeit 4.0 zu bewerten (Klaffke/Parment 2011: 13).

Neben der Zeit wird auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes immer wichtiger. Mobile Arbeit, definiert als „das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 48), kann von zu Hause, auf Dienstreisen oder von anderen Orten geschehen. Die meistbesprochene Form der mobilen Arbeit ist die Telearbeit von zu Hause, das sogenannte Homeoffice. Auch hier gehen die Wünsche der Angestellten in Deutschland und die tatsächlichen Möglichkeiten, Homeoffice auszuüben, noch auseinander: Rund 40 % der Menschen, für die Homeoffice bisher nicht möglich ist, würden es gern regelmäßig oder gelegentlich in Anspruch nehmen. Besonders Eltern mit kleinen Kindern, aber auch Menschen mit Behinderung oder in ländlichen Regionen sehen hier neue Chancen einer Beteiligung am Arbeitsmarkt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 77). Am attraktivsten ist diese Arbeitsform laut Studien in der Gruppe der 25 bis 34-Jährigen. Hier bevorzugen es 59 %, ab und zu von zu Hause zu arbeiten. Die Zustimmung dazu liegt bei den 55 bis 67-Jährigen lediglich bei 35 %. (Scholl/Stickling 2019: 7). Die tatsächlichen

Zahlen überraschen: Der Anteil der Menschen in Deutschland, die von zu Hause arbeiten, stagnierte zuletzt und ist nun sogar leicht rückläufig (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 48; Jürgens et al. 2017: 132).

Das könnte daran liegen, dass mobiles Arbeiten durchaus voraussetzungsvoll ist. Auf einer technischen Seite muss die Infrastruktur geschaffen werden, damit von zu Hause oder unterwegs gearbeitet werden kann. Das kann etwa durch Kollaborationstools und Cloud-Lösungen ermöglicht, und muss vor allem durch die nötigen Datenschutzvorkehrungen abgesichert werden. Auf der anderen Seite braucht es einen tiefgreifenden Kulturwechsel, um mobile Arbeit zum Erfolg zu führen. Wie erwähnt erfordert es auch eine Abkehr von der Präsenzkultur ein Loslösen von der Anwesenheitszeit als Bemessungsgrundlage von Leistung. Außerdem müssen Team- und Führungsstrukturen überdacht werden, wenn Personen nicht mehr am selben Ort arbeiten. Es braucht neue Formen der Kommunikation, die zunächst einmal erlernt und durch gemeinsam erarbeitete Regeln etabliert werden müssen (Armutat et al. 2016: 36; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 66, 88; Jürgens et al. 2017: 33; Rump/Eilers 2019: 12). Hiermit kommen Unternehmen dann auch in besonderem Maße den Bedürfnissen der erwähnten Millenials entgegen, die laut Bruckner und Werther elektronische Kommunikation den persönlichen Gesprächen am Arbeitsplatz vorziehen und die Technik, die sie im Alltag verwenden, auch als wünschenswerte Ausstattung für ihre Arbeit ansehen. Junge Menschen wünschen sich die Verknüpfung vieler unterschiedlicher Kommunikationskanäle zu einem effektiven Arbeitstool (2018: 41).

Große Unternehmen nutzen die Vorteile der mobilen und zeitunabhängigen Arbeit: Bei BOSCH gibt es einheitliche Regeln für Versicherungsschutz, Arbeitszeiterfassung sowie die private Nutzung betriebseigener Technikausstattung im Rahmen der mobilen Arbeit. Über ein weltweites social Intranet halten Mitarbeitende Kontakt (Dehner/Jaeger 2015: 15). Bei der TELECOM ist es möglich, jeden Morgen neu zu entscheiden, wo man als Mitarbeitender den Tag verbringt. Arbeitsplätze in den Konzernhäusern können online gebucht werden, personalisierte Arbeitsplätze gibt es nicht.

Damit erhofft man sich mehr Agilität, Kollaboration und Kommunikation, aber auch eine Ersparnis an Büroflächen (Brinkmann 2015: 17).

Richtig eingesetzt kann mobile Arbeit zu mehr Freiheit für Mitarbeitende, einer stärkeren Vertrauenskultur im Unternehmen und somit zu mehr Bindung an und mehr Effektivität am Arbeitsplatz führen. Auch können mit Hilfe einer guten Infrastruktur Fachleute von außerhalb der Firma punktuell eingebunden werden. Diese Vernetzung fördert den Zugang zu Wissen und den Austausch zwischen Menschen mit verschiedenen Kenntnissen und Erfahrungen (Rump/Eilers 2017: 5).

Doch selbstverständlich haben mobiles und zeitlich flexibles Arbeiten nicht nur positive Effekte. Aus der Möglichkeit, von überall und zu jederzeit zu arbeiten, darf kein Zwang zur Entgrenzung werden. Unternehmen sehen Chancen darin, Arbeitskraft flexibel einteilen zu können, was im produzierenden Gewerbe schon negative Folgen für die Arbeiterschaft hat: „Für viele Beschäftigte bedeutet flexibler zu arbeiten nicht, dass sie mehr Gestaltungsspielraum gewinnen, sondern dass ihre Arbeitszeit und ihre Freizeit weniger planbar wird und sie auch außerhalb geregelter Arbeitszeiten erreichbar sein müssen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 48f.). Doch es steigt auch der Druck, dem sich Beschäftigte selbst aussetzen. Gerade Führungskräfte sehen sich öfter gezwungen, auch am Wochenende oder in den Abendstunden noch von zu Hause zu arbeiten (Boes et al. 2015b: 11). Und eine ständige Kommunikation lässt bereits Rufe nach einem „right to digitally disconnect“ aufkommen (International Labour Organization 2019: 40). Betriebliches Gesundheitsmanagement wird wichtiger und muss neben körperlichen auch psychische Auswirkungen einer entgrenzteren Arbeit im Blick haben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 65). Neben Belastungsproblemen bei Mitarbeitenden kann die Möglichkeit der Arbeit immer und von überall auch zu qualitativen Leistungseinbußen führen, nämlich dann, wenn der Druck, schnell und effizient Bestleistungen zu erbringen, in Überforderungen gipfelt (Rump/Eilers 2017: 15). Dazu kommen Probleme, die sich innerhalb von Teams ergeben können. Das Teamgefühl, das durch eine räumliche Nähe gestärkt wird, leidet unter Umständen unter vermehrten mobilen

Arbeitsregelungen. Gemeinsame Herausforderungen werden nicht mehr gemeinsam durchlebt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 36) und zwischen Personen, die Homeoffice machen können und denen, die es nicht wollen oder können, können Konflikte auftreten, die aus Unverständnis oder einem Ungerechtigkeitsgefühl resultieren (Rump/Eilers 2019: 12). Und auch aus Sicht von Personalvertretungen gibt es Schwierigkeiten, die sich aus der Flexibilisierung ergeben: Erstens sind tarifliche Absprachen in der Regel noch an Zeit als Maß der Leistung gebunden und müssten in einer flexibleren Arbeitswelt angepasst werden. Zweitens sehen Fachleute die Gefahr, dass das Engagement für betriebliche Mitbestimmung generell sinkt, wenn man „den Arbeitsort Betrieb“ kaum noch als solchen wahrnimmt, sich weniger im Kollegium austauscht und den kollektiven Gedanken zu Gunsten individueller Vorteile vergisst (Brinkmann 2015: 17).

Die Flexibilisierung erreicht in der Arbeitswelt noch eine weitere Dimension: Die der Anstellungsmodelle. Je nach Branche existieren Beschäftigungsformen, die für Unternehmen, aber zum Teil auch für Beschäftigte schnellere Anpassungen erlauben. Im Handel und in der Gastronomie finden sich Minijobs und Teilzeitarrangements, in der Industrie gibt es Leiharbeit, die IT-Branche verlässt sich mehr und mehr auf Crowdsourcing und im öffentlichen Dienst ist die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen inzwischen beinahe Normalität. Diese Vielzahl der Anstellungsverhältnisse trägt zum Teil den Wünschen der Beschäftigten Rechnung, teilweise beugen diese sich aber nur den Zwängen eines Arbeitsmarktes, der kaum unbefristeten Vollzeitstellen vorhält (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 59; Jürgens et al. 2017: 21). Gerade für die Millennial-Generation sind solche „atypischen“ Arbeitsverhältnisse zur Normalität geworden. Im Jahr 2010 war fast ein Viertel aller Angestellten unter 30 befristet angestellt. Für Aufstiegs- und Karriereperspektiven oder langfristige Lebensplanung ist dieser Umstand schwierig (Klaffke/Parment 2011: 12).

Arbeit 4.0 umfasst die Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort und Anstellungs-verhältnissen. Finden sich solch flexible Modelle auch in der Organisation deutscher Museen? Falls ja, ist das ein Zeichen dafür, dass Arbeit 4.0 auch hier als relevant angesehen und umgesetzt wird.

### 2.3.2 Offene und agile Organisationen

Arbeit 4.0 äußert sich außerdem durch einen Wandel im Aufbau und Management von Organisationen. Aus verschiedenen Gründen verändern immer mehr Unternehmen ihre Strukturen von Hierarchien und Abteilungen, hin zu agilen Prozessen und fluiden Projektteams, die eventuell auch mit Menschen von außen zusammenarbeiten. In diesem Kapitel wird der Organisationsentwicklungsaspekt von Arbeit 4.0 näher beschrieben.

Wie oben gezeigt, ermöglicht der digitale Wandel neue Formen von Zusammenarbeit, die einfach und kostengünstig auch die Einbindung von externen Fachleuten ermöglicht. Auch die Kollaboration verschiedener Unternehmen an einem Produkt ist so recht einfach möglich und es ergeben sich neue Formen der Wertschöpfung. Eine Öffnung der Organisation nach außen und strategische Allianzen bringen hier Wettbewerbsvorteile, weil Kräfte gebündelt und Sichtweisen erweitert werden (Jürgens et al. 2017: 33; Rump/Eilers 2017: 15). Offene Organisationen sind im ständigen Austausch mit ihrer dynamischen Umwelt. Nur so können sie Veränderungen in dieser wahrnehmen und entsprechend reagieren. Und genau diese Wendigkeit und Reaktionsschnelligkeit brauchen Unternehmen heutzutage (Armutat et al. 2016: 17; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 67). Netzwerkarbeiten, innerhalb oder außerhalb der Organisation, sind laut Klaffke und Parmet gut geeignet, um die Millennial-Generation zu fördern und zu fordern (2011: 17). Offene Organisationen sind demnach ein Teil von Arbeit 4.0.

Die Idee vom agilen Unternehmen wurde in den letzten Jahren, auch unter dem Stichwort Arbeit 4.0, zu einem Leitgedanken der Organisationsentwicklung. Agile Unternehmen sind Organisationen, die Beschäftigten Entscheidungsrechte einräumen, kreatives Potential der Mitarbeiterschaft auszunutzen wissen, stetig um Veränderungen und Verbesserungen ringen und die Umwelt dabei ganz genau im Blick haben (Armutat et al. 2016: 15; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 87f.).

Warum braucht es diese Wendigkeit, diese Agilität in Unternehmen? Die Digitalisierung, die Globalisierung und andere gesellschaftliche Entwicklungen haben dazu geführt, dass sich die Wirtschaft in einer Welt befindet,

die Fachleute die VUCA-Welt nennen. Die Buchstaben stehen dabei für Volatility, also die Flüchtigkeit, z. B. von Trends oder der Lebensdauer eines Produktes, für Uncertainty, die Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit neuer Entwicklungen, die Auswirkungen auf z. B. ein Produkt haben, für Complexity, die Komplexität der Umwelt, in die ein Produkt entlassen wird, und für Ambiguity, einer Zwei- oder Mehrdeutigkeit von Umständen und Bedeutungen, die einen Sachverhalt beschreiben (Bruckner/Werther 2018: 167). Zusammenfassend bedeutet das: Märkte können sich heutzutage schnell ändern und sind insgesamt schwer zu durchschauen. Man muss als Unternehmen darauf vorbereitet sein, dass das, was in einem Moment gut bei einer Zielgruppe ankommt, auf Grund verschiedenster Entwicklungen plötzlich überhaupt nicht mehr gefragt ist. Agilität ist das Mittel, mit dem man diese schwierige Lage beherrschen möchte.

Agile Unternehmen streben nach kurzen Innovationszyklen, um nicht z. B. im Zuge einer dreijährigen Produktentwicklung wichtige Entwicklungen zu verpassen. Sie zeichnen sich dabei durch eine stringente Kundenorientierung aus und nutzen häufig Frameworks und Methoden aus der IT-Entwicklung, wie Scrum oder Design Thinking, um diese neue Art der Arbeit zu managen. Ein weiteres zentrales Merkmal agiler Organisationen ist die Umverteilung von Verantwortung. Wo traditionell wasserfallartige Hierarchien zu langen Entscheidungsprozessen führten, basiert das agile Management auf flachen Hierarchien. In Prozessen übernimmt jede beteiligte Person Verantwortung. Entscheidungen werden so schneller getroffen und zwar von den Menschen, die sie auch ausführen (ebenda: 100; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 87). Das hat neben einem Effizienzzuwachs für das Unternehmen auch Vorteile für die Beschäftigten: Mehr Selbstbestimmtheit und -wirksamkeit ermöglichen eine Selbstverwirklichung durch die Arbeit, die in Strukturen ohne individuelle Entscheidungsmacht nicht möglich wäre (Eichenhorst et al. 2013: 11).

Auch heute sind die allermeisten Organisationen noch auf hierarchische Weise strukturiert, sodass wenige Führungskräfte die Entscheidungen ganzer Abteilungen bestimmen (Bruckner/Werther 2018: 194f.). Doch wie sollten sich Organisationen umstrukturieren? Es lasse sich noch nicht „das

eine neue Paradigma identifizieren“, erklärt das Weißbuch des BMAS (2017: 82). Klar ist jedoch, dass der Erfolg von Projekten und ganzen Organisationen maßgeblich davon abhängt, wie Teams zusammengesetzt sind (Scheytt 2011: 65). Agile Unternehmen bauen feste Teamstrukturen ab und ersetzen sie durch jeweils bedarfsorientiert zusammengestellte Teams und Netzwerkstrukturen – so zumindest die Theorie (Armutat et al. 2016: 23). Säulenmodelle, in denen Wissen in den Abteilungen und teilweise bei einzelnen Experten wie in einer Black Box hängen bleibt, werden aufgelöst und durch eine Philosophie des Wissenteilens ersetzt. Es entstehen eine neue Form der Transparenz und zahlreiche Möglichkeiten, Wissen kollaborativ weiterzuentwickeln (Boes et al. 2015b: 10f.). Durchmischte Teams erhöhen die Chancen auf kreative Lösungen und damit auf Innovationen, die einen Wettbewerbsvorteil bedeuten können (Eichenhorst et al. 2013: 5f.).

Um die Theorie Wirklichkeit werden zu lassen, müssen in Unternehmen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Zum einen muss die Arbeitsumgebung so gestaltet werden, dass sie sowohl eine kollaborative als auch eine kreative Arbeitsweise fördert. Das kann durch anregende Raumkonzepte oder offene Co-Working-Areas geschehen. Ein attraktiver Arbeitsplatz trägt nicht nur zu mehr Kreativität, sondern auch zu einer besseren Identifizierung der Beschäftigten mit dem Unternehmen bei – Arbeitsraum ist schließlich auch Lebensraum (Armutat et al. 2016: 36). Auch ein funktionales Intranet und eine Ausstattung, die enge Zusammenarbeit im digitalen Raum ermöglicht, sind wichtig. Gerade für den Wissensaustausch bieten Datenbanken, Wikis, interne Blogs und weitere Tools große Chancen, auch langfristig Wissen im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln (Armutat et al. 2016: 28). Doch die Infrastruktur ist nutzlos, wenn nicht im gesamten Unternehmen ein Wandel hin zu einer konsequenten Philosophie des Wissenteilens geschieht. Gerade unternehmensspezifisches Prozesswissen ist von unschätzbarem Wert und muss ganz selbstverständlich geteilt werden können. Menschen, die sich mit „ihrem“ Wissen „unersetzbar“ für das Unternehmen machen wollen, haben in agilen Organisationen keinen Platz mehr (ebenda: 27). Das führt zu einem weiteren wichtigen Thema für agile Organisationen: Es braucht ein Umdenken im Recruiting neuer Angestellter. Heterogene Teams erzielen kreativere und

innovativere Lösungen. Und eine offene und engagierte Persönlichkeit ist in einem agilen Arbeitsumfeld wichtiger, als Dokortitel und langjährige Erfahrungen in „traditionellen“ Unternehmen. Personalabteilungen müssen neue Wege im Recruiting gehen und durch gezielte Ansprache und gutes Personalmarketing genau die passenden Kandidaten ansprechen (ebenda: 28f.). Eine Vielfalt im Team bedeutet auch, verschiedene Kundentypen im Blick zu haben. Und eine absolute Ausrichtung an Zielgruppen ist im agilen Unternehmen das höchste Gut. Das hat auch zur Folge, dass sich Führung verändern muss. Mitarbeitende dürfen nicht in Versuchung kommen, ihre Arbeit an den Wünschen einer Leitungskraft auszurichten, um Konflikte zu vermeiden oder Egos zu bedienen. Kundinnen und Kunden sind Dreh- und Angelpunkt aller Bemühungen (Bruckner/Werther 2018: 101). Häufig werden die bereits oben angesprochenen Methoden wie Design Thinking oder Frameworks wie Scrum oder SAFe eingesetzt, um alle oben genannten Veränderungen umzusetzen (ebenda:26).

An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die agile Theorie in ihrer Gänze wohl in kaum einem Unternehmen in Deutschland Anwendung findet. Vielmehr bemühen sich immer mehr Organisationen, nach und nach Elemente einer agilen Organisation zu übernehmen, oder agile Einheiten zu etablieren (Think-Tanks, Innovation-Labs etc.). Diese Gruppen arbeiten dann zumeist an Innovationen für das Unternehmen, während die etablierten Prozesse in einer hierarchischen Aufbauorganisation weitergeführt werden (Rump/Eilers 2019: 11). So können Unternehmen sowohl bestehende Erfolgsmodelle ausnutzen als auch den Markt beobachten und Innovationen vorantreiben. Bruckner und Werther halten diese „Ambidextrie“ für die heutzutage erfolgreichste Art der Unternehmensführung (2018: 27f.).

Außerdem darf nicht vernachlässigt werden, dass Organisationsentwicklung und der Abbau von Hierarchien zwangsläufig mit Angst und Unsicherheiten in der Belegschaft einhergehen. Führungskräfte, die ihre Rolle neu definieren müssen, können vom Wandel ebenso negativ betroffen sein wie Angestellte, die plötzlich ein bisher nicht gekanntes Maß an Verantwortung übernehmen müssen. Frühere Erfolge können eine Trägheit und konservative Einstellung etabliert haben, die es aufzubrechen gilt, wenn Inno-

tionen möglich sein sollen. Es braucht Zeit zum Lernen und ein gutes Change-Management, wenn Organisationen im Sinne einer Arbeit 4.0 offener und agiler agieren wollen (Bruckner/Werther 2018: 18, 27; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 92; Jürgens et al. 2017: 164f.).

Gibt es Museen in Deutschland, die nach der Theorie einer agilen Organisation arbeiten? Bietet das Modell für die speziellen Bedingungen in Museen überhaupt Vorteile? Wie offen sind Museen und mit wem arbeiten sie zusammen? Diese Fragen ergeben sich mit Blick auf die Frage nach der Relevanz von Arbeit 4.0 und sollen später beantwortet werden.

### **2.3.3 Arbeitsbeziehungen im Wandel**

Die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Maßnahmen einer Arbeit 4.0 haben zwangsläufig zur Folge, dass sich Arbeitsbeziehungen grundlegend verändern – und dieser Wandel ist an sich wiederum ein wichtiger Teil des Konzeptes Arbeit 4.0. Die Beziehung von Arbeitnehmenden mit einem Unternehmen ist nicht mehr nur ein Vertrag zum Austausch von Geld und Arbeitsleistung. Längst ist er „um einen ungeschriebenen „psychologischen“ Vertrag ergänzt“, der eine Partnerschaft besiegelt, die von beiden Parteien als fair empfunden wird (Rump/Eilers 2019: 14). Unternehmen brauchen eine authentische Organisationskultur, die durch eine gute Personal- und Führungspolitik entsteht, die den Menschen in den Blick nimmt, nicht nur die Arbeitskraft und das richtige Maß an Beteiligung zulässt. Dieser Teil von Arbeit 4.0 ist gleichzeitig eine Voraussetzung für Arbeit 4.0, was die Komplexität des Themas noch einmal verdeutlicht (Bruckner/Werther 2018: 2f.; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 67; 2017: 89; Zulauf 2012: 63ff.). Arbeitsbeziehungen wandeln sich aber auch in dem Sinne, als dass durch die flexibleren Anstellungsmodelle sowie die vermehrte Vernetzung der Organisationen Beziehungen außerhalb des klassischen Angestelltenverhältnisses existieren, die Personalabteilungen von Unternehmen noch einmal anders fordern (Bruckner/Werther 2018: 18).

Für die Arbeit 4.0 braucht es einen bestimmten Typ Mensch, der nicht nur fachlich, sondern sozial und kommunikativ ist, der interdisziplinär denken

und selbstständig handeln kann (ebenda: 164). Das Recruiting solcher Leute spielt eine Schlüsselrolle für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Neue Wege im Anwerbungsprozess gelten als erforderlich. Das Fachkräfte-Scouting über soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn erscheint vielversprechend. Einerseits, weil man dort ganz gezielt nach erforderlichen Kompetenzen und Persönlichkeiten suchen kann, andererseits, weil sich dort eine jüngere, gut qualifizierte Zielgruppe erreichen lässt. Und genau diese Menschen braucht es wohl am meisten im Kontext von Arbeit 4.0 (ebenda: 168; Klaffke/Parment 2011: 14f.). Aber nur mit einer guten Ansprache ist es nicht getan. Gerade junge Menschen legen Wert auf eine gute „Candidate Experience“, also einen guten Rekrutierungsprozess insgesamt. Positiv bewertet werden dabei eine Kommunikation auf Augenhöhe und Transparenz im Prozess. Außerdem nutzen junge Menschen online Bewertungsportale und bewerben sich zum Teil nicht, wenn ein Arbeitgeber dort sehr schlecht abschneidet (Klaffke/Parment 2011: 17; Bruckner/Werther 2018: 168f.). Klaffke und Parment schlagen außerdem vor, mit ehemaligen Mitarbeitenden weiter in Kontakt zu bleiben, um auf der Suche nach neuem Personal auch deren professionelles Netzwerk nutzen zu können (2011: 19).

Nach einer Einstellung geht es um fortwährend gute Personalpolitik im Unternehmen, um Ausstiegen vorzubeugen und Mitarbeitenden die Organisationskultur zu bieten, in der sie kreative Höchstleistungen erzielen können und wollen. Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen kann dies effizient geschehen. Umfrageergebnisse zeigen, dass Personalentwicklung als attraktives Merkmal von Firmen angesehen wird (Kleiminger 2011: 136) und dass Mitarbeitende, die sich innerhalb ihres Unternehmens weiterentwickeln und fortbilden können, weniger Bedarf sehen, den Arbeitsplatz zu wechseln (Bruckner/Werther 2018: 184). Gerade mit Blick auf die Digitalisierung und die technologischen Umbrüche ist eine fachliche Weiterentwicklung des Personals zwingend notwendig. Gleichzeitig gibt es dank der Digitalisierung neue Formate von online Schulungen, die individueller, zeitlich- und örtlich uneingeschränkt und günstiger zu haben sind als bisher (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 60; International Labour Organization 2019: 31). Doch auch wenn die Vorteile

von gut qualifizierten und zufriedenen Mitarbeitenden auf der Hand zu liegen scheinen, ist das Ermöglichen von Fortbildungen heute in Deutschland noch keine Selbstverständlichkeit: „Beschäftigte in kleineren Unternehmen, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie gering qualifizierte Beschäftigte sind an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen unterdurchschnittlich beteiligt“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 60). Gründe dafür sind mangelnde personelle Ressourcen, um die Arbeit von Mitarbeitenden, die gerade Fortbildungen machen, aufzufangen sowie mangelnde Finanzmittel für diese eher langfristige Investition, die nicht sofort einen Return on Investment bringt (Jürgens et al. 2017: 83). Kurz soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass Unternehmen durch eine digitale Erfassung ihrer Personaldaten zwar neue Möglichkeiten individueller Personalentwicklungsmaßnahmen haben, sie können diese Daten aber unter Umständen auch zum Tracking von Arbeitsleistung oder Krankheitstagen etc. der Mitarbeitenden nutzen. Datenschutz am Arbeitsplatz muss in Unternehmen der Arbeit 4.0 thematisiert werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 63f.; Jürgens et al. 2017: 10).

Ein weiteres Thema im Kontext sich wandelnder Arbeitsverhältnisse, ist das neue Verständnis von Führung. Zwar liest sich das Konzept der agilen Organisation (siehe Kapitel 2.3.2), als erübrige sich Führung in der Arbeit 4.0, doch das stimmt nicht. Die Idee einer Führungskraft in einem solchen Umfeld weicht jedoch vom traditionellen „Herrscher im Reich“-Prinzip stark ab. Führungskräfte haben im agilen Unternehmen die Verantwortung dafür, Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre Potentiale bestmöglich auszuschöpfen – z. B. durch Bereitstellen von Ressourcen, aber auch durch Coaching auf individueller Ebene. Führung in einer Arbeitswelt 4.0 – unabhängig davon, ob nach agilen Organisationsprinzipien gearbeitet wird – erfordert mehr Zeit als in traditionellen Unternehmensstrukturen, da jede angestellte Person nach den individuellen Stärken und Schwächen, Wünschen und Bedürfnissen gecoacht wird. Anstelle von Autorität muss die Führungskraft Vertrauen erzeugen (Armutat et al. 2016: 44; Bruckner/Werther 2018: 26; Klaffke/Parment 2011: 18f.). Boes et al. stellen fest, dass diese neuen und umfassenden Anforderungen für Führungskräfte herausfordernd sein können. Durch den Druck, den sie auf Basis der

VUCA-Prinzipien und unternehmerischer Erfolgskriterien spüren, sei es nicht leicht, die Rolle als Facilitator eines kreativen aber effizienten Teams auszufüllen (2015b: 12).

Das Thema Mitbestimmung am Arbeitsplatz gewinnt in der Arbeit 4.0 wieder an Relevanz. Wie in 2.3.2 gezeigt, erhält das Individuum im agilen Unternehmen mehr Entscheidungsrechte. Gleichzeitig wurde in 2.3.1 festgestellt, dass eine fortschreitende Individualisierung zu Lasten des Gemeinwohlgedankens verlaufen kann. Das ist eine vertane Chance, denn „mitgestalten, mitwirken und mitbestimmen sind die zentralen Prinzipien einer guten Unternehmenskultur – denn sie sind die Grundlage für Kreativität, Offenheit und Engagement“ schreibt das BMAS im Grünbuch (2015: 67). 2015 gab es in knapp zehn Prozent der Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten ein Mitbestimmungsorgan der Arbeitnehmerschaft (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 83). Doch in der Arbeitswelt 4.0 wird Partizipation auch jenseits des Betriebsrats gedacht: Angestellte sind nicht nur entscheidungsbefugt in Bezug auf ihren Arbeitsbereich, sie können auch wertvollen Input zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen geben. Inspiriert durch Internet-Communities können digitale Plattformen für Feedback und Kollaboration die klassischen Beteiligungsinstrumente wie Diskussionsforen oder Zukunftswerkstätten ergänzen (Armutat et al. 2016: 35). Das hilft dem Unternehmen nicht nur, umfassenderes Feedback in Bezug auf wichtige Entscheidungen einzuholen, sondern auch, durch ernsthafte Partizipationsbemühungen die Arbeitgebermarke zu stärken (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 68). Im internationalen Vergleich liegt Deutschland hinter dem Durchschnitt, wenn es um die Beteiligung von Beschäftigten an der Gestaltung von Arbeitsprozessen geht (Sattelberger 2015: 6f.).

Arbeit 4.0 erfordert ein ernstgemeintes Umdenken in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen, eine „ganz neue Kultur der Zusammenarbeit“ (Boes et al. 2015a: 8f.). Beteiligen Museen ihre Mitarbeitenden an Entscheidungen? Wie sehen sich Führungskräfte in Ausstellungshäusern? Und welche Konzepte zur Fachkräftegewinnung und -bindung existieren? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

### **3. Arbeit 4.0 in Museen in Deutschland**

#### **3.1 Gegenstand der Untersuchung**

Im zweiten Teil dieser Arbeit werden die Elemente einer Arbeit 4.0 auf Rahmenbedingungen und Status Quo der Arbeitswelt Museum in Deutschland übertragen. Dafür ist es notwendig, den Gegenstand der Untersuchung genauer zu definieren.

Laut dem Institut für Museumsforschung gab es im Jahr 2017 in Deutschland 7.093 Museen (2018: 13). Davon befanden sich etwas mehr als die Hälfte in öffentlicher Trägerschaft, die andere Hälfte in der Trägerschaft von Vereinen, Firmen, Privatpersonen oder anderen nichtöffentlichen Trägern (ebenda: 37). Das Institut führte in seiner Datenbank zudem 477 Ausstellungshäuser, die „zwar keine eigenen Sammlungen besitzen, aber wechselnde Ausstellungen musealen Charakters zeigen“ (ebenda: 14). Von diesen befinden sich knapp 46% in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft (ebenda: 85). Für diese Arbeit wird zwischen den beiden Einrichtungstypen nicht unterschieden, weil die interne Organisation ähnlich und die Anzahl der Ausstellungshäuser im Vergleich zur Anzahl der Museen zu vernachlässigen ist. Dennoch ist die Unterscheidung mit Blick auf die Aufgaben der Einrichtungen wichtig. Denn ein Museum macht aus, dass es die musealen Kernaufgaben erfüllt: Bewahren, Forschen, Ausstellen, Vermitteln und eben auch Sammeln (Andersen et al. 2012: 9; Ruge-Schatz 2007: 57f.). Neben diesen Kernaufgaben existieren nach Wiese außerdem „Erfüllungsaufgaben“ wie Marketing, Buchhaltung, Personalmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und weitere. Diese seien wichtige Aufgaben im Museum, auch wenn sie nicht dem eigentlichen Einrichtungszweck dienen (2006: 44). In der Praxis ist das Zustandebringen einer Ausstellung eine Hauptaufgabe, die Museen zu erfüllen haben (Bäumler 2007: 46). Dazu kommt die Anforderung, Lern- und Bildungsort zu sein, aber auch zu unterhalten (Nies 2007: 9).

Bei der Vielzahl der Anforderungen wundert es nicht, dass die Tätigkeits- und Kompetenzfelder, die Beschäftigte in Museen abdecken, vielfältig sind. Von der „Wissenschaftlerin und dem Museumspädagogen über das Management und die Verwaltung bis hin zu Kassen-, Aufsichts- und Werkstattpersonal oder Restauratoren“ findet man dort zahlreiche

Berufsbilder (Griefhahn 2006: 9). Der Mikrozensus 2015 klassifizierte u.a. „Museumsleiterinnen und -leiter, Kunstsachverständige, Kuratorinnen und Kuratoren, Museumsführerinnen und -führer, technische Assistenten in Museen, aber auch Fachkräfte in der Denkmalpflege“ (Liersch/Asef 2017: 7) als Personen, die in Museumsberufen arbeiten. Davon zählte der Mikrozensus 15.370 Personen (ebenda). In der Literatur finden sich Hinweise, dass das Verhältnis der Berufsgruppen innerhalb eines Museums angespannt und konfliktbehaftet ist (Bäumler 2007: 47; Osses 2007: 78). Kann eine Neuorganisation der internen Abläufe gemäß einer Arbeit 4.0 helfen? In den folgenden Kapiteln wird diese Frage noch einmal aufgegriffen.

Leider gibt die Literatur bisher kaum Einblick in die „typische“ interne Organisation von Museen in Deutschland, wohl weil die Museen in Größe und Anzahl der Mitarbeiter so unterschiedlich sind. Kieper nennt im Interview das „klassische vier Säulen-Haus“, mit den Bereichen „Zentrale Dienste, Sammlung, Ausstellung und Vermittlung“ als traditionelle Museumsstruktur (Oswald/Kieper 2019). Für die Betrachtung der innerbetrieblichen Organisation sind die Ergebnisse einer Forschung von Andersen et al. (2012) interessant: Die Wissenschaftler fanden heraus, dass die Mehrheit der Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz Management- und Steuerungssysteme wie Strategieplanung, kaufmännische Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnungen und interne Budgetierungen benutzen (ebenda: 5). Der Einsatz dieser Instrumente erfolgte unabhängig von Trägern, auf eigenes Bestreben der Museen und Museen mit größerem Haushaltsvolumen setzten mehr Instrumente ein als Museen mit geringem Haushaltsvolumen (ebenda: 33).

Insgesamt gibt es also kaum fundierte Informationen über die innerbetriebliche Organisation deutscher Museen und Ausstellungshäuser, die Gegenstand dieser Untersuchung sind.

### **3.2. Methodik**

Um eine Einschätzung der Relevanz von Arbeit 4.0 auf Basis des Status Quo vornehmen zu können, finden sich in der wissenschaftlichen Literatur nicht genügend Informationen. In den folgenden Kapiteln wird zwar eine

Analyse der vorliegenden Texte erfolgen, diese wird allerdings durch zweierlei zusätzliche Informationsquellen ergänzt.

Zum einen wurden zwei explorative Forschungsinterviews mit einer Expertin und einem Experten aus der Museumspraxis geführt. Da kaum belastbare empirische Daten zur Forschungsfrage vorlagen, bietet sich diese Methode nach Kaiser für eine grobe Sondierung des Feldes an (Kaiser 2014: 29). Bei dem Experten handelt es sich um den kaufmännischen Geschäftsführer der Kunsthalle Karlsruhe, Philipp Stanehl. Als Expertin wurde außerdem die Historikerin und Archäologin Kristin Oswald interviewt, die als freie Mitarbeiterin von Museen und als Redaktionsleiterin bei Kulturmanagement Network einen Einblick in zahlreiche Häuser hat. Kurzbiografien der Interviewten, Fragebögen sowie die Interviews als Audiofiles hängen an.

Zum anderen wurde zur Überprüfung von Hypothesen und zur Gewinnung von Erkenntnissen über den Status Quo der innerbetrieblichen Organisation deutscher Museen eine standardisierte Umfrage durchgeführt, deren Design, Stichprobe und Durchführung an dieser Stelle gemäß Raithel (2008) kurz beschrieben werden sollen: In der Zeit vom 4. bis zum 25. Juni 2019 wurde eine Vollerhebung unter deutschen mittelgroßen und großen Museen und Ausstellungshäusern durchgeführt. Die Grundgesamtheit bildeten 298 angeschriebene Einrichtungen. Von diesen verweigerte eine Einrichtung die Teilnahme schriftlich, 121 Einrichtungen beendeten die Umfrage, der Rest blieb ohne Rückmeldung<sup>2</sup>. Daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 40,6%. Da eine Vollerhebung vorliegt, sind die Ergebnisse der Umfrage repräsentativ (ebenda: 54). Die Rücklaufquote ist als hoch zu bewerten (Andersen et al. 2012: 12). Für die Erhebung wurde eine standardisierte Online-Befragung mit Hilfe eines Fragebogens auf der Plattform Lamapoll<sup>3</sup> genutzt. Die Grundgesamtheit wurde am 4. Juni per E-Mail zur Teilnahme aufgefordert, alle Angeschriebenen, die bis zum 18. Juni den Fragebogen noch nicht begonnen hatten, wurden an diesem Tag per E-Mail erinnert.

---

<sup>2</sup> Gründe können sein, dass die angeschriebenen Personen im Erhebungszeitraum nicht am Platz waren, sie sich nicht von der E-Mail angesprochen fühlten oder diese im Spam-Ordner einsortiert wurde, da der Versand in Masse über das Online-Tool LamaPoll erfolgte.

<sup>3</sup> [www.lamapoll.de](http://www.lamapoll.de)

Während des Erhebungszeitraums stand die Verfasserin dieser Arbeit den Angeschriebenen für Rückfragen per E-Mail zur Verfügung.

Die angeschriebene Grundgesamtheit bildet alle mittelgroßen und großen deutschen Museen und Ausstellungshäuser nach bestem Wissen der Verfasserin ab. Der Verteiler basiert auf einer ausführlichen Internetrecherche. Aufnahmevoraussetzung war eine Mitarbeiterschaft von mindestens sechs Personen, die auf der Website des Museums oder Ausstellungshauses ersichtlich war. Da viele deutsche Museen sehr klein sind und von nur wenigen Menschen betreut werden, kann man schon ab dieser Anzahl von einer mittelgroßen Einrichtung sprechen. Einrichtungen mit über 35 Mitarbeitenden werden in dieser Arbeit als groß klassifiziert. Mit Hilfe von Funktionsfragen (Scheufele/Engelmann 2009: 131) zu Beginn des Fragebogens wurde sichergestellt, dass das Sample sauber ist, also keine Einrichtung mit weniger als 6 Mitarbeitenden in die Auswertung gerät. Für den Verteiler wurden personalisierte E-Mail-Adressen bevorzugt genutzt. Andersen et al. identifizierten für ihre Forschung zu Managementinstrumenten Verwaltungsleitungen als Schlüsselfiguren, weil sie durch den betriebswirtschaftlichen Blick auf die Museumsarbeit am besten über organisatorische Themen gegeben könnten Auskunft (Andersen et al. 2012: 35). Weil dies auch in dieser Arbeit wichtig ist, wurde wenn möglich der Kontakt der Verwaltungsleitung angeschrieben. Falls dieser nicht zur Verfügung stand, wurde die Direktion gewählt, weil sie einen guten Überblick über das gesamte Haus haben sollte. Wenn auch dies nicht möglich war, wurde ein Kontakt in die Personalabteilung gesucht, da viele Themen der Arbeit 4.0 diesen Bereich fokussieren. Als letzte Option wurden die nicht-personalisierten Kontaktadressen wie info@ und museum@ in den Verteiler aufgenommen. Museumssparten und Anzahl der Besucher im Jahr spielen für diese Forschung keine Rolle und wurden nicht erhoben, um den Fragebogen möglichst kurz zu halten und so die Aussicht auf eine gute Rücklaufquote zu steigern. In die Auswertung wurden nur die 121 Einrichtungen einbezogen, deren Vertretungen die Umfrage bis zum Ende ausgefüllt haben. Das Fragebogendesign erfolgte auf Basis der Operationalisierung der Forschungsfrage mit Hilfe der in Kapitel 2 erarbeiteten Kriterien von Arbeit 4.0. Da nicht anzunehmen ist, dass die

Befragten in Gänze über das Konzept Bescheid wissen, muss ein Forschungsdesign so angelegt werden, dass auf Basis von durch die Zielgruppe einfach zu treffenden Aussagen Rückschlüsse auf die Forschungsfrage gezogen werden können (Raithel 2008: 22). Die Art der Fragen und auch die Themen der Fragen wurden bei der Fragestellung abgewechselt, um Ermüdungseffekte bei den Ausfüllenden zu vermeiden. Dafür wurden die Fragen außerdem so einfach wie möglich formuliert (Scheufele/Engelmann 2009: 29).

Den Einstieg bildeten einige Funktionsfragen, die eine Einordnung der gegebenen Antworten auf Basis einiger harter Fakten zu den Einrichtungen ermöglichte. Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Anzahl der Mitarbeitenden in der Einrichtung anzugeben – und zwar inklusive regelmäßig ehrenamtliche Tätige, Praktikantinnen und Praktikanten und allen weiteren Anstellungsformen zu dieser Zeit. Da im Sinne einer Arbeit 4.0 alle Beschäftigten in einer Organisation von Bedeutung sind und miteinander arbeiten, ist eine ausschließliche Zählung von Hauptamtlichen im Museum nicht sinnvoll. Da Vernetzung und Flexibilität über Arbeitsorte hinweg ein großes Thema der Arbeit 4.0 ist, wurde nach der Anzahl der Standorte der Einrichtung gefragt. Die letzte Funktionsfrage zielte auf die Art des Trägers der Einrichtung ab, mit einer Unterscheidung zwischen öffentlich und nicht-öffentlich, um feststellen zu können, ob es zwischen den beiden Gruppen signifikante Unterschiede gibt. Abbildung 1 zeigt die Zusammensetzung des ausgewerteten Samples auf Basis der Ergebnisse der Funktionsfragen.

Abbildung 1: Verfasstheit des Auswertungssamples in Bezug auf Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl der Standorte und Trägerschaft.

Angabe zur Verfasstheit des Samples	Anteil in Prozent	Anzahl
Einrichtungen mit mehr als 35 Mitarbeitenden	53	61
Einrichtungen mit 5 – 35 Mitarbeitenden	46	54
Einrichtungen mit einem Standort	43	49
Einrichtungen mit mehr als einem Standort	57	66
Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft (Bund, Land, Kommune)	69	80
Einrichtungen in nicht-öffentlicher Trägerschaft	31	36

Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend wurden Fragen zu den in Kapitel 2 erarbeiteten Kriterien der Arbeit 4.0 sowie zu den zugrundeliegenden Entwicklungen gestellt. Diese wurden jeweils einzeln so operationalisiert, dass sie Aufschluss über die Ausprägung einer Arbeit 4.0 in oder deren Relevanz für eine Einrichtung gaben. Zu jeder Frage wurde einzeln eine Antwortcodierung vorgenommen, die Antworten im Sinne einer Arbeit 4.0 mit einem positiven numerischen Wert, Antworten im Sinne einer traditionellen Arbeitsweise mit einem negativen numerischen Wert verknüpft. Auf diese Weise lassen sich über eine bloße deskriptive Analyse einzelner Fragen hinaus auch Indexwerte für die Relevanz einer Arbeit 4.0 (Arbeit 4.0-Index) oder die Wichtigkeit der Digitalisierung als Motor der Veränderung errechnen. Die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln ausgewertet und die dazugehörigen Fragen inklusiver ihrer Zielstellung mit Blick auf die Forschungsfrage vorgestellt. Der Fragebogen und alle Ergebnisse sind im Anhang einzusehen.

### **3.3 Ergebnisse**

#### **3.3.1 Trends und Entwicklungen**

In Kapitel 2.2 wurden die Trends und Entwicklungen vorgestellt, die die freie Wirtschaft zur Etablierung von Arbeit 4.0 motivieren. Wenn sich in der wissenschaftlichen Literatur, den Umfrageergebnissen sowie den Aussagen aus den Interviews Hinweise finden, dass dieselben Trends auch den Museumsbereich beeinflussen, ist das ein starkes Indiz dafür, dass Arbeit 4.0 auch in diesem Bereich relevant ist.

#### **Digitalisierung**

Der Deutsche Museumsbund sieht zwar die Potenziale, die eine digitale Strategie für Museen bereithält, er hält es jedoch nicht für eine „Überlebensfrage“, dass Museen den Anschluss an digitale Entwicklungen behalten (2018: 1). Die Wichtigkeit für Veränderungen der internen Museumsarbeit auf Grund von digitalen Entwicklungen wurde in der Umfrage auf Basis der Ergebnisse aus Kapitel 2.2.1 operationalisiert. Die Teilnehmenden wurden um eine Einschätzung gebeten, wie stark die Digitalisierung das Haus auf Ebene der Besuchenden, der Mitarbeitenden, der musealen Kernaufgaben und der internen Organisation verändere. Je

stärker die Zustimmung zu den vorgegebenen Antworten, desto stärker der Einfluss der Digitalisierung auf den abgefragten Bereich und desto wichtiger entsprechend, Arbeit 4.0 in Betracht zu ziehen.

Abbildung 2: Einschätzung zu Veränderungen der Museumsarbeit durch Digitalisierung

<b>Die Digitalisierung verändert...</b>	<b>stimme voll zu</b>	<b>stimme überwiegend zu</b>	<b>neutral</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>stimme gar nicht zu</b>	<b>n =</b>
wie wir in unserer Einrichtung zusammenarbeiten.	25 %	56 %	12%	6 %	0 %	114
wie wir unseren musealen Kernaufgaben (Sammeln, Forschen, Bewahren, Ausstellen, Vermitteln) nachgeben.	34 %	55 %	7 %	4 %	0 %	116
die Ansprüche, die unsere Besucherinnen und Besucher an unsere Museen haben.	46 %	38 %	15 %	1 %	0 %	116
die Ansprüche, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an uns als Arbeitgeber haben.	17 %	40 %	37%	6 %	0 %	115

*Quelle: Eigene Darstellung*

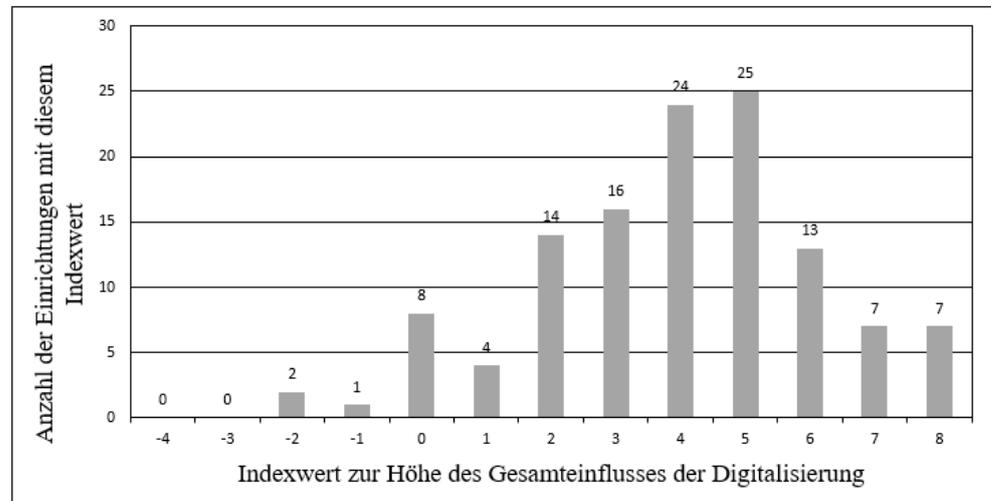
Am stärksten nehmen die Befragten die Auswirkungen der Digitalisierung auf die musealen Kernaufgaben wahr. Auch die Frage nach Veränderungen in der Zusammenarbeit traf auf Zustimmung. Dies sind Indizien dafür, dass sich die innerbetriebliche Organisation der Museen durchaus auf Grund des Drucks aber vielleicht auch der Chancen der Digitalisierung verändert hat. Die geringste Zustimmung gab es für die Aussage, dass die Digitalisierung die Ansprüche der eigenen Mitarbeitenden verändere. Mit Blick auf die in Kapitel 2 aufgestellte These, dass vor allem jüngere Mitarbeitende ihre Ansprüche an einen Arbeitsplatz auf Grund der Digitalisierung verändert haben, kann man mutmaßen, dass sich Museen dessen entweder nicht bewusst sind, oder aber zu wenig junge Mitarbeitende beschäftigen, um die Effekte zu spüren.

Aus den Ergebnissen der vier Fragen wurde ein Index<sup>4</sup> berechnet, der die kombinierte Gesamtrelevanz der Digitalisierung auf Veränderungen in den Museen zeigt. Je höher der Indexwert, desto stärker die wahrgenommenen Veränderungen durch die Digitalisierung. Abbildung 3 zeigt, dass die überwiegende Mehrheit starke Veränderungen durch die Digitalisierung spürt. Die Einrichtungen mit Indexwerten im negativen Bereich nehmen

<sup>4</sup> Für die Indizierung siehe Anhang Nummer 2.3

eher keinen oder gar keinen Einfluss der Digitalisierung auf ihre Arbeit wahr.

Abbildung 3: Index zur Einschätzung des Gesamteinflusses der Digitalisierung auf die Arbeit in mittelgroßen und großen deutschen Museen.



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Illustrierung der Auswirkungen auf die Praxis sollen hier noch einige Beispiele genannt werden. Das Hobart Museum in Australien trackt die Laufwege der Besuchenden und wertet die Daten aus, um Ausstellungs- und Informationskonzepte zu überarbeiten (Kohle 2018: 43f.). Und die Tate Gallery gilt mit ihrer Strategie „Digital as a dimension of everything“ als Vorreiterin in Sachen Digitalisierung im Museumsbereich. Dieses Credo hat auch Implikationen für die interne Organisation. Es sollen Synergien geschaffen werden, Doppelarbeit soll der Vergangenheit angehören (ebenda: 116). Wie das konkret umgesetzt wird, ist für die Tate nicht bekannt. Generell lässt sich feststellen, dass Beispiele zur Digitalisierung von internen Abläufen eher selten sind. Im Universalmuseum Joanneum in Graz wird mit Hilfe von Marketingautomation eine individuellere Ansprache der Besucherinnen und Besucher erzielt. Gleichzeitig werden mittels dieser Automation auch verschiedene interne Arbeitsbereiche miteinander verbunden, z. B. Ticketing, Marketing und Buchhaltung. Die gestiegene Effizienz bei Marketing- und Verkaufsabläufen führte dort dazu, dass Mitarbeitende ihre Ressourcen in kreativere Prozesse einbringen konnten, weil die Aufwände für Routinetätigkeiten sanken – Arbeitsplätze wurden nicht abgebaut (Brunner-Irujo 2018).

### **Demografischer Wandel**

Wie bereits erwähnt, sollten Personalfragen in Museen ernst genommen werden, da der Erfolg einer Kultureinrichtung maßgeblich von der Performance der Mitarbeitenden bestimmt wird (Zulauf 2012: 51). Scheytt prognostizierte schon 2011 eine künftige Verknappung auf dem Personalmarkt von Kultureinrichtungen (71). Wie ist der Status Quo? „Wir haben einen sehr hohen demografisch bedingten Abgang von Mitarbeitenden, die auch gleichzeitig Wissen mitnehmen“, beschreibt Philipp Stanehl das Ausscheiden älterer Mitarbeitender aus der Kunsthalle Karlsruhe (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 19.22-19.38) und er ergänzt: „Wir merken schon, dass es schwieriger geworden ist, gute Leute zu bekommen (...). Also der mit einer Stellenbesetzung verbundene Aufwand steigt, weil das Angebot nicht das gleiche ist, wie es einmal war (ebenda: 20.45-21.41). Auf Basis dieser Informationen wurde in der Vollerhebung gefragt, wie einfach die Einrichtungen noch Fachkräfte finden. Die abstrakte Frage nach dem Einfluss des demografischen Wandels auf die Arbeit von Ausstellungshäusern wurde also mit Hilfe von praxisnahen Angaben zur Stellenbesetzung operationalisiert. Wenn Museen Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen, ist das ein Hinweis auf herrschenden Personalmangel. Und dies ist ein Indikator dafür, dass die in Kapitel 2.2 beschriebenen Entwicklungen auch den Museumsbereich beeinflussen. Die Ergebnisse fallen nicht eindeutig aus. Lediglich 19% der Befragten gaben an, ohne Schwierigkeiten schnell gute Leute für offene Stellen zu finden. 21% gaben im Gegensatz dazu an, es sei oft schwierig, gute Leute zu finden. Die große Mehrheit von 61% legte sich auf die Antwort fest, dass es manchmal schwierig sei, manchmal aber auch einfach. Ob ein Fachkräftemangel herrscht, lässt sich anhand dieser Ergebnisse also nicht belegen, sicher scheint jedoch, dass es für die meisten Museen durchaus nicht ganz einfach ist, immer gutes Personal zu finden.

### **Individualisierung**

Auch Kristin Oswald sieht, dass Museen zunehmend Schwierigkeiten haben, gute Leute zu bekommen. Die Ursachen sieht sie jedoch weniger in der Demografie als viel mehr in der stärkeren Individualisierung der potentiellen Mitarbeitenden und den damit einhergehenden veränderten

Erwartungen an die Arbeitswelt, wie sie in Kapitel 2.2.3 beschrieben werden: „Ich glaube, es gibt immer noch genug Geisteswissenschaftler oder Studienabgänger, die im Museum arbeiten möchten, aber sie wollen es eben nicht um jeden Preis“, beschreibt sie die Unzufriedenheit besonders junger Kandidatinnen und Kandidaten mit den Arbeitsbedingungen, die ihnen im Bewerbungsgespräch von Museen angeboten werden (Interview mit Kristin Oswald, 15.05.2019: 29.05-29.52).

Und noch ein Aspekt aus dem Bereich der Entwicklung zu mehr Individualität ist spannend für Museen und Ausstellungshäuser: der Gedanke an Arbeit mit Sinn. Philipp Stanehl sagt, die Arbeit in der Kultur „kann ein Privileg sein“ (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 22.24-22.28) und insgesamt scheint in den Leitungsebenen von Kultureinrichtungen die Idee vorzuherrschen, alle Angestellten seien aus Überzeugung dabei und sähen in der Arbeit für die Kultur eine Chance auf Selbstverwirklichung. Griefhahn regt sogar dazu an, den Mehrwert von Arbeit im Museum als Gestaltungsmöglichkeit zu bewerben, um mehr Ehrenamtliche für die Tätigkeiten im Museum zu gewinnen (2006: 16). Tatsächlich übersehen manche Leitungskräfte im Kulturbereich dabei laut Zulauf, dass es auch in Kultureinrichtungen Menschen gibt, für die die Arbeit dort einfach nur ein Job ist (Zulauf 2012: 61).

Andere Veränderungen der Arbeitswelt auf Basis einer Individualisierung können schwer speziell auf den Museumsbereich heruntergebrochen werden. Denn es geht bei diesem Thema eben um individuelle Bedürfnisse. Es ist daher anzunehmen, dass auch im Bereich der Museumsarbeit die Angestellten unterschiedliche Bedürfnisse an ihre Zeitgestaltung, an Karrierechancen und Lebensentwürfe haben. Dieser Trend ist in sich selbst ein Argument dafür, dass er branchenübergreifend ist und seine Relevanz im Museumsbereich muss deshalb nicht weiter untersucht werden.

Aus diesem Kapitel ergibt sich, dass die Trends Individualisierung und Digitalisierung für mittelgroße und große deutsche Museen wichtig sind. Zum Einfluss des demografischen Wandels konnte in dieser Forschung keine eindeutige Aussage getroffen werden, einen Überfluss an verfügbarem Personal gibt es aber für den Museumsbereich nicht. Diese Ergebnisse

zeigen, dass eine Arbeitswelt 4.0, die als Konsequenz auf diese Trends folgt, auch im Museumsbereich relevant ist.

### 3.3.2 Flexibilisierung der Arbeit im Museum

Als nächstes wird der Status Quo zu den einzelnen Arbeitsformen einer Arbeit 4.0 untersucht. Mit Blick auf die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten, die in Kapitel 2.3.1 näher erläutert wurde, schlägt Philipp Stanehl im Interview eine Brücke zum vorangegangenen Thema der intrinsischen Arbeitsmotivation:

„psychologisch ist es ja eigentlich ein Widerspruch, wenn man intrinsisch motiviert ist, die Stechuhr zu bedienen. (...) Da ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit und auch eine gewisse Form der Vertrauensarbeit eine Form, die eigentlich gut im Kulturbetrieb, gut im Museum funktioniert“ (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 24.42-25.17).

In der Kunsthalle Karlsruhe teilen sich laut dem kaufmännischen Geschäftsführer die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit selbst ein. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung (z. B. durch Gleitzeitregelungen), in beinahe allen Museen Normalität ist.

Abbildung 4: Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten und –orte in den befragten Museen

<b>Möglichkeiten für die Mitarbeitenden</b>	<b>ist für alle möglich</b>	<b>ist für viele möglich</b>	<b>ist für wenige möglich</b>	<b>ist für niemanden möglich</b>	<b>n =</b>
Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen (z.B. Gleitzeit)	41 %	44 %	13 %	2%	115
Arbeiten von zu Hause (Homeoffice)	4 %	11 %	68 %	17 %	117
Arbeiten von unterwegs (auf Dienstreise)	9 %	14 %	64 %	13 %	114

Quelle: Eigene Darstellung

In Rund 85% der teilnehmenden Einrichtungen können alle oder viele Mitarbeitenden hier selbstbestimmt agieren. Anders sieht es allerdings bei den Zahlen zur mobilen Arbeit, also dem Arbeiten von zu Hause oder von unterwegs aus. Lediglich in 5 von 117 Organisationen ist Homeoffice für alle Mitarbeitenden möglich, arbeiten von unterwegs in nur 10 Fällen. In 85% der teilnehmenden Museen ist Homeoffice entweder nur für wenige

oder für niemanden möglich. Die Zahlen für das Arbeiten von unterwegs sind sehr ähnlich. Teilnehmende der Umfrage, die bei diesen beiden Fragen die letzten beiden Antwortoptionen auswählten, wurden im Anschluss nach den Gründen gefragt. Hier war eine Mehrfachnennung von vorgegebenen Gründen, die aus Kapitel 2.3.1 abgeleitet wurden, möglich und die Teilnehmenden konnten über ein Freitextfeld noch weitere Gründe nennen. Der meistgenannte Grund überrascht mit Blick auf die Rahmenbedingungen in Museen nicht: „Die Arbeit erfordert die Anwesenheit vor Ort“ wurde am häufigsten (83 Nennungen) ausgewählt und zum Teil auch im Freitextfeld kommentiert. Auf Grund fixer Öffnungszeiten und Tätigkeiten, die eine Anwesenheit von Menschen im Museum nötig machen, wie z. B. Führungen anbieten oder kassieren im Museumsshop, können nicht alle Menschen ihrer Arbeit von zu Hause nachgehen. Spannend ist in diesem Zusammenhang, dass nur neun Mal angegeben wurde, dass Gerechtigkeit zwischen Menschen, die vor Ort sein müssen und Menschen, die ihre Verwaltungstätigkeit auch von zu Hause aus erledigen könnten, der Grund ist, warum mobiles Arbeiten nicht oder nur für wenige erlaubt ist. Wie in Kapitel 2.3.1 beschrieben, kann diese Ungleichbehandlung zu Spannungen am Arbeitsplatz führen, die für den Erfolg eines Museums nicht förderlich sein dürften. Der zweitmeist genannte Grund für kein oder nur für wenige machbares Homeoffice ist die mangelnde technische Ausstattung: „Die technische Infrastruktur lässt das nicht zu“ wurde 47 Mal angegeben und auch im Freitextfeld mit Aussagen wie „die technische Infrastruktur bereitzustellen, ist nicht einfach“ bekräftigt. Bei der Auswertung der Angaben im Feld „Sonstige“ fällt auf, dass ein Drittel der Antworten die Verantwortung für den Umstand, dass mobiles Arbeiten gar nicht oder nur für wenige möglich ist, beim Träger sehen und Antworten wie „Vorgaben des Trägers (Kommune)“ oder „als Einrichtung der Stadt Leipzig sind wir an die Regelungen der Stadt gebunden“ angeben. Zwei Mal wurden ganz konkret Vorgaben der Direktion als Gründe genannt.

Interessant sind auch die Ergebnisse zum Thema Auszeit. Wie in 2.3.1 erläutert, wird es immer wichtiger, auch längere Arbeitspausen machen zu können. Im öffentlichen Dienst steht Mitarbeitenden die Möglichkeit eines Sabbaticals offen, sofern keine dienstlichen Belange dagegensprechen

(Jürgens et al. 2017: 138). Obwohl an der Umfrage 80 Vertretungen von öffentlich getragenen Einrichtungen teilnahmen, ist nur in 32 Fällen ein Sabbatical für alle Mitarbeitenden möglich. Das ließe sich erklären, wenn unter den Beschäftigten viele Personen sind, die nicht über einen Vertrag des öffentlichen Dienstes, sondern lediglich über z. B. Projektverträge im Museum arbeiten. Dennoch erscheint die Anzahl der Einrichtungen, in denen niemand ein Sabbatical nehmen kann, mit fast 35% sehr hoch. Unbezahlten Urlaub können dagegen viele oder alle Mitarbeitenden von 62% der teilnehmenden Einrichtungen nehmen. Ist die Möglichkeit eines Sabbaticals also eine Geldfrage?

Wie ist der Status Quo in Bezug auf eine Flexibilisierung der Anstellungsmodelle im Museum? Hier ist laut Scheytt eine immer weitere Verkürzung von Vertragslaufzeiten festzustellen. Ausschreibungen für unbefristete Anstellungen existierten so gut wie gar nicht mehr. Im Museumsbereich habe eher eine Kultur des „Projekthoppings“ Einzug gehalten (Scheytt 2011: 71). Am Zustandekommen von Ausstellungen seien in der Regel sowohl fest angestellte Personen (wissenschaftliche Mitarbeitende, Kuratorinnen und Kuratoren) sowie freie Mitarbeitende auf Projektbasis beteiligt (spezialisierte Personen für Design, Gestaltung und Museumspädagogik) (Bäumler 2007: 46f.; Nies 2007: 9f.). Dreyer und Wiese betonen sogar die Vorteile befristeter Verträge und eines ständigen Personalwechsels im Museum: Zu wenig Veränderungen bremse Innovationen aus. Das Museum am Kiekeberg verfolgt sogar die Strategie, möglichst viele Arbeitsverhältnisse zu befristen und damit immer neues „Nachwuchspotential“ abzuschöpfen (Dreyer 2007: 5; Wiese 2006: 54). Welche Auswirkungen eine solche Politik auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Museen hat, wird in Kapitel 3.3.4 noch einmal diskutiert.

Abschließend lässt sich feststellen, dass der Status Quo der Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung in mittelgroßen und großen deutschen Museen eher unflexibel ist. Mobiles Arbeiten gibt es eher nicht, Gleitzeitregelungen sind jedoch durchaus Normalität, was als ein kleiner Schritt in Richtung selbstbestimmtes Arbeiten gewertet werden kann. Die Gründe, aus denen mobiles Arbeiten nicht möglich ist, sind dieselben Gründe, die im Kapitel

2.3.1 als Voraussetzungen genannt wurden, mit dem Zusatz, dass Museen stärker als manch andere Unternehmen von Öffnungszeiten und damit verbundenen fixen Anwesenheitszeiten ihres Personals abhängig sind. Eine Flexibilisierung der Anstellungsmodelle ist festzustellen und ausgeprägt. Zumindest hier ist der Status Quo dem einer Arbeit 4.0 ähnlich.

### **3.3.3 Offene und agile Organisationsformen von Museen**

Den Überlegungen zu agilen Organisationsformen deutscher Museen muss ein Fakt vorausgeschickt werden: Die Verwaltungen vieler Museumsbetriebe sind an öffentliche, z. B. kommunale Verwaltungen angegliedert und funktionieren entsprechend behördlich. Sie sind bürokratisch aufgebaut und folgen einer althergebrachten Logik (Klein 2008: 150, 130). Laut Klein sind Kulturbetriebe und damit auch Museen allerdings ebenfalls von der sich ständig wandelnden Umwelt (VUCA-Welt) abhängig und müssen ihr Angebot an „tiefgreifende technologische, demographische und soziokulturelle Veränderungsprozesse“ flexibel anpassen können (ebenda: 155). Zwar erkennt Klein an, dass Kulturbetriebe zu Recht nicht vollständig vom Markt abhängig seien, er sieht aber dennoch genügend Anlässe, größere Flexibilität im kulturellen Unternehmen einzuführen und sich vor allem bei der Kreation eines kulturellen Angebots sowie eines begleitenden Serviceangebots stärker an den Besucherinnen und Besuchern zu orientieren (ebenda: 152). Auch Dreyer betont die Wichtigkeit von Innovationen im Museum, da diese sich gegen eine wachsende Freizeitbranche behaupten müssen (Dreyer 2007: 5). Zulauf spricht sich dafür aus, allen Mitarbeitenden größere Entscheidungsspielräume zuzugestehen, bei denen auch mal bürokratische Regeln umgangen werden dürfen. Nur so erreiche man Innovationen in der notwendigen Zeit (2012: 54). Die wissenschaftliche Literatur empfiehlt also im Prinzip eine agile Organisation des Kultur- und im speziellen des Museumsbetriebs, wie sie in Kapitel 2.3.2 beschrieben wird. Und alle Autoren sehen in der bürokratischen Verwaltungsstruktur ein Problem. Klein merkt z. B. auch an, dass ein Wechsel von Führungspersonal im Museum auf Grund des teilweise bestehenden Beamtenstatus fast unmöglich sei – Innovationsmanagement sei dadurch extrem schwierig (Klein 2008: 150f.). Auch aus der Praxis zeichnet Philipp Stanehl im

Interview das Bild eines Museums, das wie ein schwer zu bewegendes „Tanker“ auf Veränderungen reagiert. Sein Lösungsvorschlag ist dem, den auch die Wissenschaftler fordern, sehr ähnlich: Mehr agile Arbeit in kleineren Projektteams; vernetztes, abteilungsübergreifendes Arbeiten; flachere Hierarchien und Raum für Experimente (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 11.30-12.01; Scheytt 2011: 67; Zulauf 2012: 96, 53).

Die Frage nach der Organisationsstruktur wurde den Teilnehmenden der Umfrage an zwei Stellen im Fragebogen gestellt. Einmal ging es darum, in wie weit der Aussage „Unsere Einrichtung ist hierarchisch aufgebaut (pyramidenförmiges Organigramm mit Geschäftsführung/Direktion an der Spitze)“ zugestimmt wird. Die überwältigende Mehrheit stimmte dieser Aussage entweder voll zu (51%) oder überwiegend zu (40%). Ein signifikanter Unterschied zwischen öffentlich und nicht-öffentlich getragenen Einrichtungen war hier nicht festzustellen. An einer zweiten Stelle wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, welche der vorgegebenen Optionen die Organisationsstruktur ihrer Einrichtung am besten beschreibt. Laut der Ergebnisse arbeiten rund 73% der großen und mittelgroßen Museen die meiste Zeit über in festen Abteilungen, sie nutzen aber auch abteilungsübergreifende Teams für begrenzte Projekte. Das Modell, nur in festen Abteilungen zu arbeiten, was man nach dem Stand der Literatur eigentlich für das verbreitetste Modell halten müsste, ist in der Umfrage die am wenigsten genannte Form der Zusammenarbeit. Lediglich knapp 10% der Teilnehmenden kreuzten diese Option an. Die wissenschaftliche Literatur zu dem Thema ist allerdings auch schon sieben bis zehn Jahre alt. In dieser Zeit hat sich offenbar viel getan. Sehr spannend ist auch, dass vierzehn Personen angegeben haben, in ihren Einrichtungen gäbe es keine Abteilungen, sondern alle Arbeiten würden in übergreifenden Projektteams realisiert (12% der Antworten).

Eine der Antworten stammt aus der Stiftung Berliner Stadtmuseum, einem Praxisbeispiel für agile Museumsarbeit. Das Museum befindet sich gerade in einem tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozess: Hierarchien sollen gemäß der agilen Theorie abgebaut, lange Entscheidungsprozesse von Arbeit in schnellen und entscheidungsfähigen Projektgruppen abgelöst

werden. Für die Führungsebene wurden neue Aufgaben gefunden, teilweise sind ehemalige Abteilungsleitungen auch in den Ruhestand gegangen (Oswald/Kieper 2019). Ein Interessantes Learning aus dem Prozess der Stiftung Berliner Stadtmuseum ist, dass zahlreiche Mitarbeitende es gar nicht gewohnt waren, ihre Meinung in Entscheidungsprozesse einzubringen oder sogar selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Lange Jahre in einer hierarchischen Organisationsstruktur haben hier dazu geführt, dass Mitarbeitende zunächst zur Eigenverantwortung befähigt werden müssen, bevor das agile Arbeiten vollständig eingeführt werden kann (ebenda). Laut Kristin Oswald befinden sich auch das Städel Museum sowie das jüdische Museum Frankfurt auf dem Weg der Organisationsentwicklung (Interview mit Kristin Oswald, 15.05.2019: 15.45-15.59).

Neben den Vorteilen agiler Organisationen, die in Kapitel 2.3.2 bereits beschrieben wurden, scheint es für den Museumsbereich noch ein weiteres Feld zu geben, indem abteilungsübergreifende Arbeit und eine Kultur des Wissenteilens besonders aussichtsreich scheint: Das Teamwork. Die verschiedensten Professionen wirken am Zustandekommen einer Ausstellung und einem gelingenden Museumsbetrieb mit – interdisziplinäre Aushandlungsprozesse gehören dort also eigentlich zur Tagesordnung (Bäumler 2007: 54). Und dennoch sehen zahlreiche Wissenschaftler hier vor allem Konfliktpotential. Klein sieht den Kulturbereich als ein Arbeitsfeld für zahlreiche „hervorragende Einzelkötter“, die allerdings nicht in der Lage seien, auf die Belange von Kolleginnen und Kollegen einzugehen (Klein 2008: 179). Schmidt sieht durch das Zusammenwirken von freien und festangestellten Mitarbeitenden ein unterschwelliges Machtgefälle, welches das Teamwork belastet (Schmidt 2007: 17). Woodtli sieht das Problem zwar nur in den öffentlichen Museen und lobt die Zusammenarbeit in privaten Einrichtungen, aber auch er fordert, wie auch Bäumler, dass die Berufsgruppen im Museum mehr Verständnis füreinander aufbringen und verstärkt voneinander lernen sollten (Bäumler 2007: 55; Woodtli 2007: 138f.).

Bei diesen Problemen kann eine Kultur des Wissenteilens, wie sie in Konzepten der Arbeit 4.0 und des agilen Arbeitens postuliert wird, durchaus

helfen. Dafür braucht es allerdings einen tiefgreifenden Kulturwandel sowie die nötige Infrastruktur. Zwar soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass eine vollständige Orientierung an Kundenwünschen, wie sie agile Frameworks wie Scrum oder Kreativmethoden wie Design Thinking fordern, im Kulturbereich aufgrund des öffentlichen Auftrags überhaupt nicht erstrebenswert sind (Zulauf 2012: 84), doch andere Tools und Elemente der Methoden für besseren Austausch und Wissensmanagement können hilfreich sein.

Mit Tools wie dem Intranet oder öffentlichen Blogs für die Mitarbeiterschaft ergibt sich im Rahmen von Arbeit 4.0 eine neue Kultur, in der Wissen nicht bei einzelnen bleibt, oder zwischen zwei Menschen ausgetauscht wird, sondern offen ans ganze Haus kommuniziert wird. Ob es eine solche Kultur des Teilens „one to many“ gibt, ist ein wichtiger Indikator für Arbeit 4.0 und wurde deshalb in der Umfrage abgefragt.

Abbildung 5: Nutzungsintensität verschiedener Kommunikationskanäle der Belegschaft

Formen des internen Wissenteils	immer	häufig	neutral	seltener	nie	n =
Persönliche Gespräche	48 %	48%	3 %	1%	0 %	116
E-Mail	39 %	59 %	2 %	0 %	0 %	116
Telefongespräche	25 %	57 %	14 %	4 %	0 %	114
Videocalls	3 %	1 %	3%	28 %	65 %	105
Chats (z.B. Slack, Skype4Business)	2 %	4 %	5 %	24 %	65 %	106
Funktionen des Intranets (Blog, Unternehmenswiki)	4 %	15 %	11 %	17%	53 %	109

Quelle: Eigene Darstellung

Wie Abbildung 5 zeigt, teilen in über der Hälfte der Museen die Mitarbeitenden ihr Wissen nie über ein Intranet und sogar noch seltener über Videocalls oder interne Chats, die als schnelle, persönliche und informelle Formen der Kommunikation gelten und damit helfen könnten, ein besseres Kommunikations- und Abstimmungsklima in Museen zu schaffen. Das persönliche Gespräch ist das häufigste Medium, über das Wissen geteilt wird, dicht gefolgt von der E-Mail und Telefongesprächen, etwas weniger relevant auf dem dritten Platz. Das Wissen bleibt in dieser

Form der Kommunikation allerdings zwischen zwei Menschen und erreicht die breite Masse eher nicht.

Die Ergebnisse der Umfrage deuten also eher nicht auf eine stark ausgeprägte Offenheit innerhalb der Organisationen hin. Die Öffnung von Museen nach außen, wie sie laut der Konzepte von Arbeit 4.0 auch wichtig ist, scheint da schon eher in der Arbeitsrealität der deutschen Ausstellungshäuser angekommen zu sein. 83,3% der teilnehmenden Häuser arbeiten auch mit anderen Museen in Deutschland zusammen, beinahe genauso viele sind aktiv in einem institutionalisierten Museumsnetzwerk (80,7%). Und auch wenn der Deutsche Museumsbund 2018 noch anmerken musste, dass Kooperationen außerhalb der eigenen Region eher die Ausnahme im Kultursektor bildeten (2018: 14), zeichnen die Umfrageergebnisse zumindest für die großen und mittelgroßen deutschen Museen ein positiveres Bild. Immerhin 65,8 % der Befragten gaben an, auch mit Museen außerhalb der Bundesrepublik zusammenzuarbeiten. In dieser Hinsicht scheinen die Museen also auf gutem Wege in die Arbeitswelt 4.0. Und laut Klein ist das auch gut so. Denn nicht nur sei die Kreativwirtschaft gut darin, durch (analoge) soziale Netzwerke und Vertrauensverhältnisse gute Partnerschaften aufzubauen und zu pflegen (Klein 2008: 265), auf Grund des ausgeprägten Spezialwissens, das man brauche, um z. B. Ausstellungen zusammenzustellen, müsse man dringend Netzwerke etablieren, um dieses Wissen untereinander zu teilen (ebenda). Ruge-Schatz denkt diesen Gedanken sogar noch weiter und schlägt vor, Fachleute in Form eines gemeinsamen Freelancer-Pools unter verschiedenen Museen quasi zu teilen (2007: 60). Ein interessantes Beispiel aus dem internationalen Kontext soll den Geist des Wissenteilens im musealen Bereich noch illustrieren: Das Brooklyn Museum New York publiziert inzwischen Arbeitsstände von Forschungsprozessen in digitaler Form und fordert andere Forschende damit dazu auf, die Ergebnisse zu nutzen und weiterzubearbeiten. Ohne Angst davor, dass vielleicht etwas revidiert werden muss, stellt man das Wissen so schnell wie möglich digital der Öffentlichkeit und dem Fachpublikum aus aller Welt zur Verfügung (Kohle 2018: 38).

Zuletzt muss auch beim Thema Agilität im Museum wieder die Personalfrage gestellt werden. Im Interview sieht Kieper den Status Quo auf Basis der Erfahrungen des Berliner Stadtmuseums kritisch: Die Studienabgängerinnen und Studienabgänger, die heute vor allem in Museen eingestellt würden, seien zwar wissenschaftlich hervorragend ausgebildet, könnten aber nicht über den Tellerrand schauen oder kreativ werden. Und genau dies seien die Fähigkeiten, die es im agilen Museum brauche. Deshalb plädiert er für die Einstellung von Generalistinnen und Generalisten vor Spezialistinnen und Spezialisten im Museum (Oswald/Kieper 2019). Im agilen Konzept ist die Interdisziplinarität innerhalb von Teams als wichtiger Motor von Innovation verankert. Der Museumsbereich ist laut den beiden interviewten Fachleuten allerdings von allen Kulturbereichen sogar der konservativste, was die Einstellungskriterien angeht: Akademische Laufbahnen, am liebsten mit Promotion seien wichtiger als soziale oder kommunikative Kompetenzen. Quereinstiege in die Museumsbranche seien eher unüblich (Interview mit Kristin Oswald, 15.05.2019: 29.05-29.52; Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 31.12-31.36). Vor allem Kristin Oswald, die über die Arbeit bei Kulturmanagement Network einen guten Einblick in die Form der aktuellen Stellenausschreibungen hat, betont, dass Museen sich hier nur sehr langsam und in wenigen Bereichen der musealen Arbeit öffnen (Interview mit Kristin Oswald, 15.05.2019: 29.19-29.52). Dabei können gerade „Fachfremde“ neue Impulse in die museale Arbeit bringen (Dreyer 2007: 9). Diese konservative Art der Personalgewinnung zementiere die vorherrschende konservative Organisationsstruktur, kritisiert Zulauf und fordert Museen auf, dem Wandel und damit auch einem Wandel in der Personalpolitik gegenüber offen zu sein (Zulauf 2012: 51, 176).

Mit Blick auf Arbeit 4.0 haben Ausstellungshäuser also in Sachen Diversität noch Nachholbedarf. Und obwohl die Organigramme weiterhin vorwiegend einer Pyramide ähneln, ist die Zusammenarbeit in abteilungsübergreifenden Projektteams in den großen und mittelgroßen deutschen Museen eher Regel als Ausnahme. An einer Kultur des Wissenteilens, muss, vor allem intern, noch gearbeitet werden, um dem Ideal einer Arbeit 4.0 zu entsprechen.

### **3.3.4 Arbeitsbeziehungen im Museum im Wandel**

In Sachen Arbeitsbeziehungen scheinen der Kultur- und im speziellen der Museumsbereich noch starken Verbesserungsbedarf zu haben. Wie oben schon angesprochen gibt es in der wissenschaftlichen Literatur viele Hinweise darauf, dass das Arbeitsklima in Kulturbetrieben nicht gut ist. „Missgunst, Misstrauen und die Angst (...), von anderen ausgenutzt zu werden“, prägen laut Zulauf das Klima im Kulturbetrieb (Zulauf 2012: 53), Klein spricht von „rüden Umgangsformen, von ungerechter Arbeitsverteilung, von fehlenden Verantwortlichkeiten, von willkürlichen und wenig einsehbaren Entscheidungen“ aus Sicht der Mitarbeitenden und „unmotivierten Mitarbeitern, denen der pünktliche Dienstschluss das Wichtigste sei, von fehlendem Engagement (...), von egoistischem Abteilungsdenken“ aus Sicht der Führungskräfte (2008: 129). Das könnte unter anderem daran liegen, dass das Thema Personalmanagement bis vor kurzem weder in der Fachliteratur noch in der Ausbildung z. B. im Fach Kulturmanagement eine Rolle gespielt hat (Scheytt 2011: 60). Und auch in der Museumspraxis wurde das Thema vernachlässigt. Dreyer sieht dafür verschiedene Gründe. Einmal sei in der öffentlichen Verwaltung, in deren Strukturen sich Museen wie oben bereits erwähnt ja oft bewegen, Personalpolitik auf Grund schwindender Ressourcen nicht vorgesehen. Dann sei Personal als vermeintlich sensibles Thema lieber umschifft worden, um keine Konflikte zu schüren. Auch sei die professionelle Vielfalt im Museum dafür verantwortlich, dass sich Führungskräfte mit einer Personalpolitik, die für die zahlreichen verschiedenen Typen von Arbeitskräften im Museum passend ist, schlicht überfordert sähen. Und schließlich gäbe es häufig keine passenden Angebote für Personalentwicklungsmaßnahmen (Dreyer 2007: 6 f.). Die Relevanz, strategisches Personalmanagement im Museum einzuführen und im Sinne der Arbeit 4.0 etwas an den problematischen Arbeitsbeziehungen dort zu verändern, scheint unbestreitbar. Denn Personal ist nicht nur ein entscheidender Erfolgsfaktor und die wichtigste Ressource für Museen (Klein 2008: 169; Scheytt 2011: 59), Personalkosten sind auch im Normalfall die größten Ausgaben für Museen. In Zeiten schwindender Gelder sollte diese Ressource deshalb so effizient wie möglich gestaltet werden (Dreyer 2007: 4). Bei einer Investition in diesen Bereich sind die größten Effizienzsteigerungen zu vermuten (Knappe 2010: 191).

Der Personalmanagement-Prozess beginnt mit der Suche nach passenden Kandidatinnen und Kandidaten. Verantwortliche können sich innerbetrieblich oder außerbetrieblich nach Personal umsehen. Laut Wiese haben beide Wege Vor- und Nachteile: Innerbetriebliche Personalbeschaffung bietet Aufstiegschancen und damit potenziell mehr Arbeitsmotivation für Menschen, die bereits mit der Einrichtung verbunden sind. Oft können freie Stellen so schneller besetzt werden und lange Einarbeitungszeiten erübrigen sich. Als Nachteil sieht Wiese den kleinen Pool an Kandidatinnen und Kandidaten und dass mögliche Beziehungen der Angestellten untereinander den Wettbewerb um eine Stelle schwächen. Außerbetriebliche Beschaffung sei zwar ressourcenintensiver, könne aber für frische Ideen im Unternehmen sorgen. Für den Kulturbereich sieht der Autor in der außerbetrieblichen Beschaffung außerdem Chancen, Personal über „Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, 1-€-Jobs (und) längerfristige Praktika“ zu bekommen (Wiese 2006: 51f.). Damit spricht er an, was Stanehl im Interview das „Kulturprekariat“ nennt (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 22.34). Für eine angestrebte Verbesserung von Arbeitsbeziehungen im Rahmen der Arbeit 4.0 sind solche ausbeuterischen Anstellungsverhältnisse eher nicht förderlich und über die Qualität der Arbeit, die Menschen in diesen Arbeitsverhältnissen leisten, soll an dieser Stelle erst gar nicht spekuliert werden.

Aus den in Kapitel 2.3.3 dargelegten Gründen, kann es ratsam sein, neuere Wege im Recruiting zu gehen. In der Forschung wurden deshalb die Kanäle abgefragt, über die Museen und Ausstellungshäuser offene Stellen veröffentlichen. Sind diese eher konservativ, wie die Veröffentlichung auf der eigenen Website oder gar in Tageszeitungen, oder finden sich im Sinne einer Arbeit 4.0 schon individuellere Formen der Ansprache, z. B. über soziale Medien oder individuelles Headhunting über eine Personalagentur?

Abbildung 6: Kanäle, über die Stellenanzeigen verbreitet werden.

<b>Welche Kanäle nutzt Ihre Einrichtung, um auf freie Stellen aufmerksam zu machen?</b>	<b>Anzahl der Antworten</b>
Ausschreibungen auf der eigenen Website	98
Werbung auf online Branchenportalen	94
Werbung in Branchenmagazinen	36
Werbung auf Facebook	38
Werbung auf Xing/LinkedIn	11
Zusammenarbeit mit einer Personalagentur	23
Sonstiges	28

*Quelle: Eigene Darstellung*

Wie Abbildung 6 zeigt, besteht eher eine traditionellere Strategie der Ansprache. Für den öffentlichen Museumsbereich wurde im Freitextfeld häufig noch ein anderer Kanal genannt, nämlich die Personalbeschaffung über Personalreferate oder Personalämter der kommunalen Träger. Außerdem gaben fünf Einrichtungen an, in Tageszeitungen zu werben.

Bei veränderten Arbeitsbeziehungen geht es auch um Motivation und Identifikation von Mitarbeitenden mit den Museen, für die sie arbeiten. Anreizsysteme, z. B. monetäre Sondervergütungen für besondere Leistungen, können helfen, ein Gefühl der Anerkennung und eine damit verbundene Leistungssteigerung bei Mitarbeitenden hervorzurufen. Zwar gibt es solche Anreizsysteme auch in öffentlichen Verwaltungen, aus Kulturbetrieben gibt es jedoch keine bekannten Praxisbeispiele (Zulauf 2012: 178f.). Verantwortliche sollten ein solches System als Teil einer Personalstrategie sehen, deren Ziele Leistungssteigerung, Motivation sowie die Bindung wertvoller Beschäftigter an das Unternehmen sind. Dabei sollten auch ehrenamtlich Beschäftigte einbezogen werden, die in Museen häufig einen großen Anteil der Arbeit leisten und von deren Bindung ans Museum die Direktionen der Häuser abhängig sind (Dreyer 2007: 6). Aber auch eine solche Strategie sucht man im Kulturbetrieb zumindest laut der vorhandenen Fachliteratur noch vergeblich (Knappe 2010: 84; Zulauf 2012: 180). Teil einer Personalstrategie sind auch individuelle Maßnahmen zur Personalentwicklung, also zur Fort- und Weiterbildung der Angestellten. Wie in Kapitel 2.3.3 angesprochen, ist die Aussicht auf fachliche Weiterentwicklung auch ein großer Vorteil im Kampf um die begehrte

Millennial-Generation als Arbeitnehmerschaft. Doch nach Ruge-Schatz gibt es auch dazu in Museen kaum Konzepte (Ruge-Schatz 2007: 60).

Teil einer Arbeitswelt 4.0 ist also die stetige Weiterbildung des Personals. Findet diese in Museen statt, haben sie diesen Teil eines modernen Arbeitsumfeldes bereits als relevant befunden und gemeistert. Deshalb wurde in der Umfrage nachgefragt, ob es in den teilnehmenden Museen möglich ist, Fortbildungen auf Kosten der Einrichtung zu machen.

Abbildung 7: Möglichkeiten für vom Arbeitgeber getragene Fortbildungen

<b>Möglichkeiten für die Mitarbeitenden</b>	<b>ist für alle möglich</b>	<b>ist für viele möglich</b>	<b>ist für wenige möglich</b>	<b>ist für niemanden möglich</b>	<b>n =</b>
Fortbildungen auf Kosten des Arbeitgebers besuchen	65 %	19 %	13 %	3 %	114

*Quelle: Eigene Darstellung*

Das Ergebnis zeichnet ein deutlich positiveres Bild als aus der Literatur anzunehmen ist. In knapp 65% der Einrichtungen sind Fortbildungen auf Kosten des Arbeitgebers für alle Mitarbeitenden möglich. Lediglich in drei Einrichtungen ist dies für niemanden möglich. Wenn die Antwort auf diese Frage lautete, dass Fortbildungen auf Kosten des Arbeitgebers für niemanden oder nur wenige Mitarbeitende möglich sind, wurden in einer zweiten Frage die Gründe dafür erfragt. 18 Teilnehmende gaben Gründe an, hier war eine Mehrfachauswahl möglich. Zwölf Mal wurde „das Budget ist dafür nicht vorhanden“ als Grund genannt, dicht gefolgt von „die Zeit dafür ist nicht vorhanden“ mit neun Nennungen. Damit sind die meistgenannten Gründe auch diejenigen, die in Kapitel 2.3.3 aus der Literatur herausgearbeitet wurden. Lediglich vier Personen gaben an, es gäbe keine passenden Angebote und nur zwei Personen gaben im Freitextfeld an, die Hausführung sehe keine Notwendigkeit für Fortbildungen.

Selbstverständlich tragen die oben genannten Faktoren auch zur Herausbildung einer Arbeitgebermarke für Museen bei, die wiederum im „War for talents“ eine wichtige Rolle spielt. Dazu sollten Benefits wie familienfreundliche Arbeitszeiten, Gestaltungsspielräume etc. sowohl an künftige, als auch an bestehende Arbeitnehmerschaften kommuniziert werden, um eine gute Reputation für die Einrichtung zu schaffen (Dreyer

2007: 9f.). Auch die klare Kommunikation von Leitbild und Vision eines Museums trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich mehr mit dem Haus identifizieren und produktiver werden (Zulauf 2012: 54). Diese Punkte gelten auch außerhalb des Kulturbereiches. Was in dieser Branche jedoch speziell anders ist, ist, dass die Menschen, die in diesem Bereich arbeiten, ohnehin meist eine intrinsische Motivation und Leidenschaft mitbringen. Sie „fühlen sich der Kunst verpflichtet“ (ebenda: 49) und suchen einen Sinn in ihrer Arbeit, der sie in Bezug auf Kunst und Kultur erfüllt. Klein sieht deshalb eine zentrale Aufgabe für das Management von Kulturbetrieben darin, „jedem einzelnen Mitarbeiter immer wieder deutlich zu machen, wie sein eigener Beitrag von so großer Bedeutung für das Gelingen des Ganzen ist“ (Klein 2008: 170). Damit schließt sich der Kreis zu den New Work Ansätzen und den Forderungen vor allem einer jungen Generation nach Arbeit mit Sinn, die Teil einer Arbeitskultur 4.0 sind.

Schließlich muss man bei veränderten Arbeitsbeziehungen einen Blick auf das Führungshandeln in Museen werfen. „Die Führungskompetenzen gelten bei Vorgesetzten im öffentlichen Dienst als unterentwickelt“, so Knappe, der eine Veränderung der Führungsaufgaben weg von der hierarchisch-diktierenden, hin zur unterstützend-coachenden Führungskraft fordert (2010: 5). Auch Woodtli sieht in der klaren Rollentrennung innerhalb von Verwaltungen eher eine Bremse für Kreativität im Kulturbetrieb (2007: 138). Dazu kommt, dass Entscheidungen von Führungskräften oftmals nicht auf Basis einer Strategie, sondern auf Basis von Intuition getroffen würden (Zulauf 2012: 90). Der Bedarf für eine Änderung des Führungshandelns in Richtung einer Theorie der Arbeit 4.0 scheint also gegeben.

In der Umfrage sollte der Status Quo zu Führungshandeln über die Frage „In wie weit stimmen Sie der Aussage zu: Die Führungskräfte in unserer Einrichtung sehen sich als Coaches ihrer Mitarbeitenden.“ erhoben werden. Um die These von Knappe zu prüfen, wurde hier ein Vergleich der Ergebnisse zwischen öffentlichen und nicht-öffentlichen Einrichtungen vorgenommen.

Abbildung 8: Führungskräfte der befragten Museen als Coaches

<b>Die Führungskräfte in unserer Einrichtung sehen sich als Coaches</b>	<b>stimme voll zu</b>	<b>stimme überwiegend zu</b>	<b>neutral</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>stimme gar nicht zu</b>	<b>n =</b>
öffentlich	13 %	28 %	41 %	14 %	4 %	79
Nicht-öffentlich	11 %	37 %	26 %	20 %	6 %	35

*Quelle: Eigene Darstellung*

Tatsächlich sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen nicht sehr groß. Auffällig ist jedoch, dass die Angaben stark zur Mitte tendieren, dass es also viele neutrale und weniger eindeutige Antworten in die eine oder andere Richtung gab. Dies kann daran liegen, dass obwohl eine Anonymität der Angaben garantiert wurde, das Bewerten der eigenen Führungskraft eventuell ein Hemmnis darstellt. Außerdem wurden die Daten dadurch beeinflusst, dass die Ausfüllenden häufig selbst die Führungskräfte sind, da vielfach Verwaltungsleitungen und Direktionen die Personen waren, die die Umfrage empfangen. Insgesamt kann man aus diesen Ergebnissen eher wenig belastbare Aussagen in Bezug auf die Relevanz der Arbeit 4.0 für das Führungshandeln in deutschen Museen treffen.

Ein letzter Punkt, den es in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen noch zu untersuchen gilt, ist die Möglichkeit betrieblicher Mitbestimmung. Dieses Thema hat zahlreiche Bezugspunkte zum Thema agile Organisation und soll deshalb nur noch kurz behandelt werden. Die wissenschaftliche Literatur schlägt als Instrumente zur Beteiligung von Mitarbeitenden in Kulturbetrieben z. B. eine gute interne Kommunikation, ein Vorschlagswesen sowie regelmäßige Befragungen der Mitarbeiterschaft vor (Zulauf 2012: 92ff.). In der Umfrage wurde die Frage nach Mitbestimmung so operationalisiert, dass die Befragten ihre Einschätzungen dazu abgeben sollten, wie in ihrer Einrichtung wichtige Entscheidungen getroffen werden. Die Ergebnisse in Abbildung 9 zeigen, dass in den öffentlichen Museen Entscheidungen offenbar demokratischer getroffen werden, als in den nicht-öffentlichen Einrichtungen. Insgesamt ist aber auch hier wieder eine Tendenz zur Mitte zu erkennen. Viele Einrichtungen, in denen konsequent alle oder gar keine Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, scheint es nicht zu geben. Stanehl bestätigt aus seiner Erfahrung, dass Mitarbeitende auch manchmal das Bedürfnis haben, hierarchisch geführt zu werden und

nicht bei jeder Frage selbst Verantwortung übernehmen zu müssen (Interview mit Philipp Stanehl, 27.05.2019: 17.58-18.15).

Abbildung 9: Entscheidungsfindung in den befragten Museen

<b>Alle Mitarbeitenden werden bei wichtigen Entscheidungen einbezogen</b>	<b>stimme voll zu</b>	<b>stimme überwiegend zu</b>	<b>neutral</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>stimme gar nicht zu</b>	<b>n =</b>
öffentlich	10 %	37 %	18 %	30 %	5 %	77
Nicht-öffentlich	3 %	23 %	43 %	28 %	3 %	35

*Quelle: Eigene Darstellung*

Zusammenfassend ist der Status Quo in Sachen guter Arbeitsbeziehungen schwierig zu erfassen. Es gibt Bedarfe und auch schon Konzepte, ein strategischeres Personalmanagement zu etablieren und zumindest die Zahlen zu Fortbildungen sind positiv. Zum Führungsverhalten und zu Mitspracherechten kann wenig gesagt werden. Ein wichtiger Punkt ist jedoch die „Arbeit mit Sinn“, die ein Museum bietet, die aber nicht überschätzt werden sollte. Und gerade die beunruhigenden Aussagen zu schlechtem Arbeitsklima im Kulturbereich sollte Verantwortliche animieren, sich einer Kulturveränderung im Sinne einer Arbeit 4.0 zu öffnen.

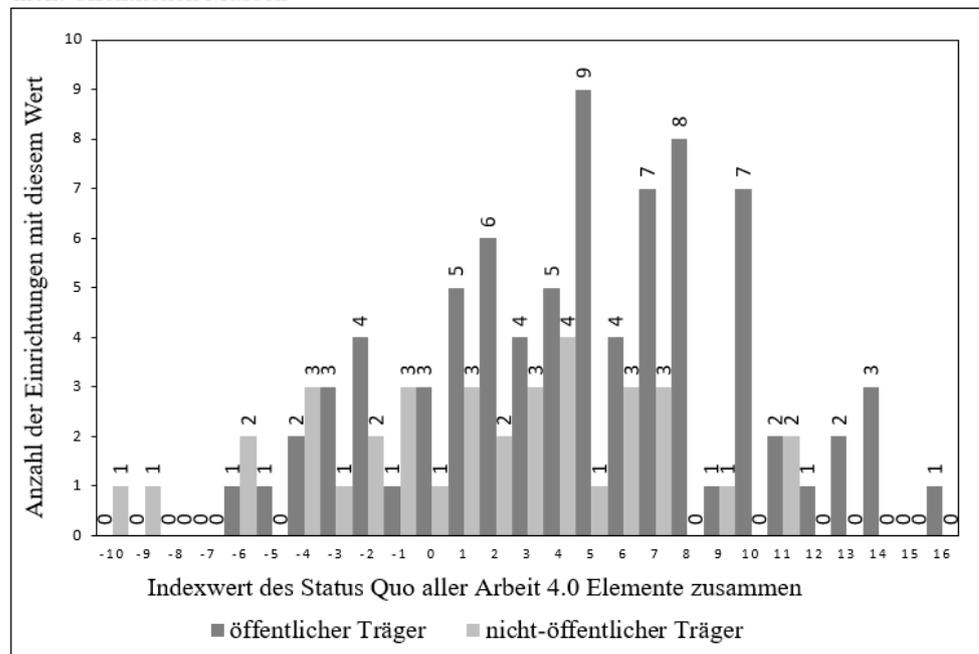
### **3.3.5 Arbeit 4.0-Index und Abschlussdiskussion**

Laut Arbeitsdefinition handeln es sich bei Arbeit 4.0 um einen Sammelbegriff für verschiedene Phänomene einer modernen Arbeitswelt, die von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Trends beeinflusst wird. Im voranstehenden Teil der Arbeit wurde die Relevanz der einzelnen Phänomene in deutschen Museen anhand des Status Quo, der vorhandenen Literatur sowie der Erfahrungen zweier Fachleute diskutiert. Zum Abschluss lohnt es sich aber auch, einen Gesamtblick zu wagen. Zwar ist es wichtig und richtig anzuerkennen, dass jedes Haus eigene Voraussetzungen hat und nicht alle Elemente einer Arbeit 4.0 für jedes Museum oder jedes Ausstellungshaus in vollem Umfang eingesetzt werden können oder müssen. Dennoch kann man Tendenzen erkennen und interessante Vergleiche anstellen, wenn man einen Gesamtwert der Arbeit 4.0 für die befragten Einrichtungen erstellt.

Es wurde ein Arbeit 4.0-Index gebildet, der den Gesamtstand jeder einzelnen Einrichtung in Sachen Arbeit 4.0 abbildet. Dazu wurden diejenigen Fragen innerhalb der Umfrage identifiziert, die direkt Aussagen über eine Arbeitsweise der Arbeit 4.0 und deren Ausprägung in der befragten Einrichtung zulassen. Die Antwortmöglichkeiten zu diesen Fragen wurden mit einer Kodierung hinterlegt, die Arbeitsweisen der Arbeit 4.0 einen positiven numerischen Wert und traditionellen Arbeitsweisen einen negativen numerischen Wert zuordneten. Bei Fragen zur Zustimmung erhielt die Antwortmöglichkeit, die einem Element der Arbeit 4.0 voll zustimmten, einen höheren numerischen Wert als die Antwortoption der überwiegenden Zustimmung etc. Das Kodierungssystem sowie alle Fragen, die in den Index eingeflossen sind, findet sich im Anhang (Anhang 2.4).

Je mehr Antworten im Sinne einer Arbeit 4.0 eine Einrichtung gegeben hat, desto höher die Summe der numerischen Werte ihrer Antworten. Diese Summe ist der Arbeit 4.0-Index. Der kleinstmögliche Wert liegt bei -19, der höchstmögliche Wert, der erzielt werden konnte, liegt bei 24. Die teilnehmenden Einrichtungen rangieren innerhalb der Werte -10 bis 16.

Abbildung 10: Index zur Einschätzung des Status Quo der Arbeit 4.0 in öffentlichen und nicht-öffentlichen Museen



Quelle: Eigene Darstellung

Wie Abbildung 10 zeigt, liegt der Arbeit 4.0-Index für die meisten Einrichtungen im positiven Bereich. Es gibt jedoch auch vereinzelt Häuser

mit sehr hohen negativen Werten. Mit Blick auf einen Maximalwert von 24 ist noch ein deutlicher Raum für Verbesserungen zu erkennen. Der Vergleich zwischen öffentlichen und nicht-öffentlichen Einrichtungen fällt überraschend aus, sieht die wissenschaftliche Literatur doch in der öffentlichen Verwaltungsstruktur ein großes Hemmnis für moderne Arbeitsweisen. Dennoch sind im Vergleich die öffentlichen Einrichtungen auf der Skala eher im positiven Bereich, also nah an der Arbeitswelt 4.0. Der Durchschnittswert für öffentliche Einrichtungen liegt bei 4,9, bei nicht-öffentlichen lediglich bei 1,5. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass nicht-öffentlich auch bedeuten kann, dass ein kleiner Verein oder eine private Initiative Träger ist. Diese müssen nicht unbedingt moderner sein oder mehr Mittel für Ausstattung haben. Öffentliche Einrichtungen profitieren ggf. sogar von den Änderungen, die die öffentliche Verwaltung insgesamt durchmacht.

Auch der Vergleich nach Anzahl der Mitarbeitenden ist spannend. Da es in der Arbeit 4.0 sehr viel um das Miteinander und neue Formen der Zusammenarbeit geht, ist anzunehmen, dass das Thema für Einrichtungen mit mehr Mitarbeitenden relevanter ist. Außerdem ist zu vermuten, dass Einrichtungen, die an mehr als einem Standort aktiv sind, ebenfalls ein größeres Interesse an der vernetzten Arbeitsweise einer Arbeit 4.0 haben und deshalb eventuell schon mehr Maßnahmen dieser implementiert haben. Bestätigen die Ergebnisse des Arbeit 4.0-Index dies? Tatsächlich haben die Häuser mit mehr als einem Standort einen etwas Höheren Durchschnittswert von 4,5 als die Häuser mit nur einem Standort, die einen durchschnittlichen Wert von 3 erreichen. Deutlicher fällt der Unterschied zwischen den großen Häusern (mehr als 35 Mitarbeitende) mit einem Durchschnittswert von 5,2 und den mittelgroßen Häusern (sechs bis 35 Mitarbeitende) mit einem Durchschnittswert von 2,3 aus.

Was bedeutet das für die Forschungsfrage? Wie kann man die Relevanz der Arbeit 4.0 für die innerbetriebliche Organisation mittelgroßer und großer Museen in Deutschland einschätzen? Aus den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass mit Ausnahme des demografischen Wandels alle Trends, die laut Literatur für ein Aufkommen von Arbeit 4.0 verantwortlich

sind, auch für Museen in Deutschland relevant sind. Außerdem wurde gezeigt, dass einige Elemente von Arbeit 4.0 in deutschen Museen noch sehr unterentwickelt sind. Das gilt vor allem für Elemente, die eine Flexibilisierung der Arbeitswelt zur Folge haben. Andere Elemente sind schon mehr verbreitet, als es die Literatur vermuten ließe. Dies ist der Fall bei der Offenheit deutscher Museen für Kooperationen mit anderen Einrichtungen sowie bei flexibleren Organisationsstrukturen, die Agilität zulassen. Die Elemente, die auf veränderte Beziehungen zwischen Museumsleitungen und ihren Angestellten abzielen, sind noch nicht gut ausgeprägt, auch wenn der Kulturbereich und damit auch der Museumsbereich durch die Höhe intrinsische Motivation der Beschäftigten dort eigentlich leichtes Spiel damit haben müsste. Der Arbeit 4.0-Index zeichnet schließlich ein positives Bild. Auch wenn keine Einrichtung Spitzenwerte erreichte, scheinen viele Einrichtungen jedoch zumindest einige Elemente der Arbeit 4.0 für sich etablieren zu können. Eine Relevanz dieser Phänomene ist damit erwiesen.

### **3.4 Potenziale und Handlungsempfehlungen**

Arbeit 4.0 soll Unternehmen nachhaltige Erfolge in wechselhaften Zeiten sichern. Das ist ein Ziel, das auch Museen in Deutschland verfolgen sollten. Die Gesellschaft verändert sich und damit verändern sich zwangsläufig auch die Anforderungen an Kulturbetriebe. Und auch wenn Kunst und Kultur frei von wirtschaftlichen Zwängen sein sollten, kämpfen viele doch in der Realität um ihre Existenz. Diese Kombination aus veränderten Erwartungen und sinkenden Ressourcen macht jegliche Veränderungen hin zu mehr Effizienz und noch besserer Qualität absolut notwendig (Andersen et al. 2012: 9; Zulauf 2012: 11, 51). „Die Berufung auf die Unantastbarkeit der Kunst entbindet nicht von einem strategischen Management“, schreibt Zulauf (2012: 82) und im Rahmen von Arbeit 4.0 soll ergänzt werden, sie entbindet auch nicht von einem Management, das Mitarbeitende auf Augenhöhe behandelt. Denn letztendlich ist der Kulturbereich abhängig von den Leistungen der Mitarbeitenden – und diese sind, wie gezeigt wurde, nun einmal besser, wenn ein gewisser Grad an Selbstbestimmtheit am Arbeitsplatz möglich ist. Große Chancen, sich trotz schwindender Ressourcen besser aufzustellen, liegen in der Vernetzung. Museen sollten so

viel wie möglich voneinander lernen – nicht nur im Bereich der Wissenschaft, sondern im Bereich der internen Organisation. Tagungen und Hospitationen zu Themen der Organisationsentwicklung oder des Personalmanagements sollten in den Kalendern von Museumsprofessionals feste Bestandteile werden. Warum nicht auch mal in einem Wirtschaftsunternehmen vorbeischaun, um sich inspirieren zu lassen? Die Angst davor, der Kulturbetrieb könne dabei die Unabhängigkeit einbüßen, wie Griefhahn zu bedenken gibt, ist wahrscheinlich weniger berechtigt als angenommen (2006: 10). Dringenden Anpassungsbedarf haben Museen in der Art, wie sie Mitarbeitende rekrutieren und anstellen. Die konservativen akademischen Einstellungshürden gilt es abzubauen zu Gunsten diverser und damit kreativerer Teams. Die prekären Anstellungsverhältnisse müssen ebenfalls verschwinden, da Sicherheit am Arbeitsplatz dafür sorgt, dass kreative Entfaltung und Spitzenleistungen überhaupt erst möglich werden. Ein Klima, in dem Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder Geldsorgen herrschen, kann nicht förderlich sein. Die Chancen der Digitalisierung sollten Museen nicht nur für ihre Ausstellungskonzepte oder digitalen Sammlungen sehen, sondern anfangen, die Möglichkeiten auch für interne organisatorische Verbesserungen zu nutzen. Und auch wenn Museen heute noch nichts von manchen gesellschaftlichen Veränderungen spüren, sollte man es doch lieber halten, wie Rump und Eilers empfehlen: Statt abzuwarten, wie sich die Welt wohl verändert, sollten Unternehmen eine aktive Haltung einnehmen und ihren Erfolg selbstbestimmen – das gilt auch für Museen (2017: 4).

#### **4. Fazit**

Diese Arbeit greift der wissenschaftlichen Literatur in vielen Bereichen vor. Der Stand der Forschung zur internen Organisation deutscher Museen ist im Prinzip unterentwickelt, in den letzten Jahren gab es kaum mehr als Besucherforschung. Dennoch ist diese Arbeit wichtig, um die Lethargie, die in diesem Forschungszweig zu spüren ist, zu durchbrechen. Das Thema Arbeit 4.0 ist sehr umfassend, sodass diese Arbeit lediglich an der Oberfläche kratzen und einen groben Überblick über das Feld geben kann. Dennoch setzt sie das moderne Konstrukt einer Arbeit 4.0 zum ersten Mal in den Kontext traditioneller Kulturbetriebe und zeigt, dass es durchaus auch

für diesen Bereich eine hohe Relevanz hat. Eventuell kann diese Arbeit dazu beitragen, Vorbehalte gegenüber effizienzsteigernden Maßnahmen im Kulturbereich abzubauen. Sie lädt in jedem Fall dazu ein, die einzeln beschriebenen Trends und Elemente einer Arbeit 4.0 jeweils tiefergehend zu untersuchen. Die erhobenen Daten bieten zudem noch sehr viel mehr Möglichkeiten der Auswertung. Auch wenn sich die Umfrage nicht für alle Fragen dieser Arbeit gut geeignet hat, sind die zustande gebrachten Ergebnisse doch ein bisher nicht dagewesener Ausgangs- und Anhaltspunkt für weitere Forschungen zur internen Organisation großer und mittelgroßer deutscher Museen.

## Literaturverzeichnis

- Andersen, C., Hartz, N., Hengel, M., Krause, T., Kroll, A., Proeller, I. & Vogel, D. (2012). *Modernes Museumsmanagement. Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Berlin: Syncwork.
- Armutat, S., Dorny, H.-J., Ehmann, Hans-Martin, Eisele, Daniela, Frick, G., Grunwals, C., Hessling, K.-H., Hillebrand, H. & Skottki, B. (2016). *Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement (Praxispapiere, 01/2016)*.
- BAuA. (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bäumler, C. (2007). Bildung und Unterhaltung im Museum. Über die Notwendigkeit einer funktionalen Differenzierung und ihre Folgen. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 41–56). Bielefeld: transcript Verlag.
- Boes, A., Bultemeyer, A., Kämpf, T. & Trinczek, R. (2015a). Die Digitalisierung braucht die Menschen. In A. Boes, T. Kämpf, T. Lühr & K. Marrs (Hrsg.), *Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen. Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft* (S. 8–13). München.
- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. & Marrs, K. (Hrsg.). (2015b). *Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen. Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft*. München.
- Brinkmann, W. (2015). Herausforderung »Future Work«. In A. Boes, T. Kämpf, T. Lühr & K. Marrs (Hrsg.), *Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen. Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft* (S. 17). München.
- Bruckner, L. & Werther, S. (2018). *Arbeit 4.0 Aktiv Gestalten. Die Zukunft der Arbeit Zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brunner-Irujo, A. (2018, 10. September). Automation im Kulturmarketing. Bessere Besucher/innen-Ansprache beim Universalmuseum Joanneum.

- Onlineportal Kulturmanagement Network*. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Automation-im-Kulturmarketing-Bessere-Besucherinnen-Ansprache-beim-Universalmuseum-Joanneum>, 2346. Zugriffen: 26. Juni 2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Dehner, R. & Jaeger, E. (2015). Inspiring Work Conditions. In A. Boes, T. Kämpf, T. Lühr & K. Marrs (Hrsg.), *Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen. Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft* (S. 15). München.
- Deutsche Presse-Agentur (2019, 4. März). Heil will Recht auf Homeoffice schaffen. *ZEIT online*. <https://www.zeit.de/news/2019-03/04/heil-will-recht-auf-homeoffice-schaffen-190304-99-226111>. Zugriffen: 25. Mai 2019.
- Deutscher Museumsbund e. V. (Hrsg.) (2018). *Bulletin. Digitalisierung im Museum, eine Selbstverständlichkeit?* (3/18). Berlin. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/10/bulletin-2018-3-online.pdf>. Zugriffen: 14. April 2019.
- Dreyer, M. (Hrsg.). (2006). *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54). Rosengarten-Ehestorf: Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg.
- Dreyer, M. (April 2007). *Zwischen Sensibilisierung und Strategie: Anmerkungen zum Personalmanagement in der Museumslandschaft*. Diskussionspapier Nr. 360.
- Eichenhorst, W., Kendzia, M. J., Schneider, H. & Buhlmann, F. (2013). *Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des Deutschen Bundestages*. (IZA Research Report: 51) . [http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_51.pdf](http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_51.pdf). Zugriffen: 17. Juni 2019.

- Fraunhofer IAO. (2017). Kapaflexy App. <https://www.kapaflexcy.de/de/bausteine/kapaflexcy-app.html>.
- Gerichtshof der Europäischen Union (14.05.2019) C-55/18. <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=214043&pageIndex=0&doclang=DE&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=171550>.
- Giesen, R. & Kersten, J. (2018). *Arbeit 4.0. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht in der digitalen Welt*. München: C.H.Beck.
- Griefhahn, M. (2006). Kompetenzfelder und Schlüsselqualifikationen in Museen: Anforderungen an das Museumspersonal. In M. Dreyer (Hrsg.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, S. 9–18). Rosengarten-Ehestorf: Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Institut für Museumsforschung. (2018). *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2017. Including an English Summary*. (Materialien aus dem Institut für Museumsforschung: 72). [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat72.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat72.pdf). Zugegriffen: 21. Juni 2019.
- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2019). *The changing nature of work* (World development report, Bd. 2019). Washington, D.C: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future. Global comission of future work*. Geneva: International Labour Office.
- Jürgens, K., Hoffmann, R. & Schildmann, C. (2017). *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission "Arbeit der Zukunft"*. Bielefeld: transcript Verlag.

- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik, Aufl. 2014). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Karwinkel, S. (15.05.2019). *Exploratives Interview zur Arbeit 4.0 in deutschen Museen. Interview mit Kristin Oswald*. Telefoninterview, Berlin.
- Karwinkel, S. (27.05.2019). *Exploratives Interview zur Arbeit 4.0 in deutschen Museen. Interview mit Philipp Stanehl*. Telefoninterview, Berlin.
- Kirchhoff, H. & Schmidt, M. (Hrsg.). (2007). *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). Bielefeld: transcript Verlag.
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 4–21). Wiesbaden: Gabler.
- Kleiminger, H. (2011). Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 134–145). Wiesbaden: Gabler.
- Klein, A. (2008). *Der exzellente Kulturbetrieb* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Klein, A. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb* (Kulturmanagement + Kulturpolitik, 1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, A. (Hrsg.). (2011). *Taten. Drang. Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990 - 2030* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verl.
- Knappe, R. (2010). *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung von öffentlicher Kulturbetriebe* (Gabler research, 1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Kohle, H. (2018). *Museen digital. Eine Gedächtnisinstitution sucht den Anschluss an die Zukunft*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing (heiUP).
- Kreiskott, M. (nдр.de, Hrsg.). (2019). Musik und Künstliche Intelligenz, NDR kultur. <https://www.ndr.de/kultur/Musik-und-Kuenstliche-Intelligenz,kuenstlicheintelligenz116.html>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. A guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1. Aufl.): Nelson Parker.
- Liersch, A. & Asef, D. (Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg.). (2017). *Bildung und Kultur. Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive, Statistisches Bundesamt*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?__blob=publicationFile&v=3). Zugegriffen: 21. Juni 2019.
- Nies, S. (2007). Vorwort des Bundesverbandes freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 9–10). Bielefeld: transcript Verlag.
- Osses, D. (2007). Kreative Spannungen. Zur Gestaltung von Bildung, Unterhaltung, und Vermittlung in historischen Ausstellungen. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 75–88). Bielefeld: transcript Verlag.
- Oswald, K. & Kieper, M. (2019, 20. Mai). Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter. Veränderung der Arbeitsstrukturen im Stadtmuseum Berlin. *Onlineportal Kulturmanagement Network*. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Veraenderung-der-Arbeitsstrukturen-im-Stadtmuseum-Berlin-Ein-neues-Menschenbild,3982>. Zugegriffen: 24. Juni 2019.

- Piontek, A. (2017). *Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs* (2., durchgesehene Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruge-Schatz, A. (2007). Museumsarbeit ist Teamarbeit. Ein Plädoyer aus museumskundlicher Sicht. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 57–60). Bielefeld: transcript Verlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR* (IBE-Reihe). Berlin: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* (IBE-Reihe). Berlin: Springer Gabler.
- Sattelberger, T. (2015). Mut zum Experiment. In A. Boes, T. Kämpf, T. Lühr & K. Marrs (Hrsg.), *Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen. Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft* (S. 6–7). München.
- Scheufele, B. & Engelmann, I. (2009). *Empirische Kommunikationsforschung* (UTB basics, Bd. 3211). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Scheytt, O. (2011). Personalrecruiting – Wie finde und führe ich gutes Personal für den Kulturbetrieb? In A. Klein (Hrsg.), *Taten. Drang. Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990 - 2030* (1. Aufl., S. 59–74). Wiesbaden: VS-Verl.
- Schmidt, M. (2007). Das magische Dreieck. Zur Einführung. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 11–26). Bielefeld: transcript Verlag.
- Scholl, J. & Stickling, E. (2019). Deutsche Bürowelten. *Personalwirtschaft – Das Magazin für den Job HR* (02\_2019), 7.

- Schuldt, C. & Ehret, J. (Hrsg.). (2015). *Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.
- Wiese, R. (2006). Personal- und Arbeitsplanung in Museen. In M. Dreyer (Hrsg.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, S. 43–56). Rosengarten-Ehestorf: Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg.
- Woodtli, H. R. (2007). Die Demokratisierung kreativer Prozesse. In H. Kirchhoff & M. Schmidt (Hrsg.), *Das magische Dreieck. Die Museumsausstellung als Zusammenspiel von Kuratoren, Museumspädagogen und Gestaltern* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement, S. 135–143). Bielefeld: transcript Verlag.
- Zulauf, J. (2012). *Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe*. Bielefeld: transcript Verlag.

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Verfasstheit des Auswertungssamples in Bezug auf Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl der Standorte und Trägerschaft.....	29
<b>Abbildung 2:</b> Einschätzung zu Veränderungen der Museumsarbeit durch Digitalisierung.....	31
<b>Abbildung 3:</b> Index zur Einschätzung des Gesamteinflusses der Digitalisierung auf die Arbeit in mittelgroßen und großen deutschen Museen.....	32
<b>Abbildung 4:</b> Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten und –orte in den befragten Museen.....	35
<b>Abbildung 5:</b> Nutzungsintensität verschiedener Kommunikationskanäle der Belegschaft.....	41
<b>Abbildung 6:</b> Kanäle, über die Stellenanzeigen verbreitet werden.....	46
<b>Abbildung 7:</b> Möglichkeiten für vom Arbeitgeber getragene Fortbildungen.....	47
<b>Abbildung 8:</b> Führungskräfte der befragten Museen als Coaches.....	49
<b>Abbildung 9:</b> Entscheidungsfindung in den befragten Museen.....	50
<b>Abbildung 10:</b> Index zur Einschätzung des Status Quo der Arbeit 4.0 in öffentlichen und nicht-öffentlichen Museen.....	51