

Eigenleistung oder Vergabe

Über falsch verstandene Effizienz im Kulturbereich

geschrieben von Susanne Bowen

Stellen Sie sich ein Museum vor, das gut gereinigt und gepflegt ist. Ein Museum, das einen Wachdienst hat, seine Türen regelmäßig öffnet, um dann aber wenig Neues zu zeigen, kaum eine Sonderausstellung, keine neuen Ausstellungsstücke. Verwalten wir hier die gepflegt bewachte Leere?

Undenkbar? Oder nicht doch eine Beschreibung der Umstände, auf die wir teilweise zusteuern in Deutschlands Museen und allgemein in seiner Kulturlandschaft? Wie konnte es dazu kommen? Und was ist zu tun?

Kultureinrichtungen müssen nicht erst seit gestern nach Einsparmöglichkeiten suchen, um bei leeren Kassen weiter ein ansprechendes Angebot zu offerieren. Was anfangs als ein Allheilmittel diente – das Outsourcing – erzielt jedoch längst nicht mehr die erhofften Einspar- und Effizienzpotenziale. Im Gegenteil.

Lange Zeit schien die Wahrnehmung von Tätigkeiten durch eigenes Personal eher Nachteile zu bringen. Eigenes Personal muss nicht nur eingestellt, betreut, geschult werden, es bringt scheinbar nur Kostenlasten: Gehalt, Sozialabgaben, Lohnfortzahlung, Urlaubsgelder. Krankheitsfälle erfordern Umplanungen und verursachen zusätzlichen Ressourcenverbrauch.

Die Weggabe der Aufgaben ermöglichte es, fixe Kosten in variable umzuwandeln, ggf. bestimmte Leistungen überhaupt erst anbieten zu können, Kosten bereichsübergreifend zu bündeln, zu senken und die Flexibilität der Organisation zu erhöhen.

Nach und nach verschwanden so vorgesehene Personalstellen, die sogenannten Hülsen, aus den Haushaltsplänen. Die Weggabe der Aufgaben führte zu gravierenden Veränderungen, Mittel zu veranschlagen: Aus Personal- wurden Sachmittel, mit welchen man Personal und dessen Leistungen einkaufte.

Dies mag im Lichte der Kostenreduktion zunächst sogar sinnvoll gewesen sein. Mit der erwünschten Steigerung der Personalkosten im Dienstleistungsbereich und den Steigerungen bei Sachmitteln geht die Rechnung aber nun nicht mehr auf. Das ohnehin geringe Sachmittelbudget der Kultureinrichtungen wird aufgezehrt durch eingekauftes Personal mit der eingangs beschriebenen Folge. Das Outsourcing-Budget frisst letztlich genau das, was es einst retten sollte.

Selbstverständlich ist klarzustellen, dass eine angemessene tarifgerechte Bezahlung im outgesourcten Bereich notwendig und richtig ist.

Die Folgen des Outsourcings möchte ich an einem weiteren Beispiel aus Mecklenburg-Vorpommern illustrieren. Die Kulturlandschaft Mecklenburg-Vorpommerns ist geprägt von zahlreichen Schlössern und Gärten, einige von ihnen unter der Obhut des Landes. Die Gärten laden nicht nur zum Flanieren ein, sondern werden als kultureller Veranstaltungsort genutzt. Zuletzt mussten immer wieder Parkanlagen für den Besucherverkehr gesperrt werden, da Klimawandel und Umwelteinflüsse dem Baumbestand so arg zugesetzt hatten, dass man Gefahren für Besucherinnen und Besucher nicht ausschließen konnte. Die Abstellung dieses Zustandes dauerte.

Eigene Baumfachleute in der benötigten Größenordnung sind im Stellenplan der Gärtenverwaltung nicht vorgesehen. Schon vor Jahren wurden ihre Aufgaben zur Kostenreduktion und Hebung von Effizienzpotenzialen fremdvergeben, die Stellen in Sachmittelbudgets umgemünzt. Es folgten langwierige Ausschreibungsverfahren mit erheblichen Kosten.

Man mag argumentieren, dass auch eigenes Personal nicht sofort den Zustand abgestellt hätte und Mittel für die Pflege zur Verfügung zu stellen gewesen wären. Festzustellen war jedoch, dass sich die Organisation mit Verwaltungsvorgängen auseinandersetzte und überdies förmlich nach Angeboten für die Dienstleistung rang.

Anfangs, als neue Dienstleister sich um Aufträge bewarben, mag es durchaus Effizienzgewinne gegeben haben. In der Marktsituation heute habe ich diesen Eindruck für einige Fachbereiche schon

lange nicht mehr. In einem Gutachten zum Management von Bäumen und Gartendenkmälern aus Bayern errechnete man 2017, dass Arbeiten, vergleichbar zu Mecklenburg-Vorpommern, in Eigenleistung um rund 2,5 Millionen Euro günstiger gewesen wären als die Komplettvergabe. Und diese Kosten steigen weiter ohne Ende. Schon finanziell lohnt »Outsourcing« insofern nicht. Aber was gaben wir denn überdies und tatsächlich auf? Durch reine Dienstleistungen wird Erfahrungswissen aufgegeben. Institutionelles Wissen liegt ja nicht auf Servern und kann auch nicht schnell wieder vermittelt werden: Festes Personal, das nicht nur Einzelaspekte kennt, sondern die Gesamtaufgabe einer Arbeit mitdenkt, ist unschätzbar wertvoll. Es braucht ein Bekenntnis des Staates zu seinem Personal, und so entsteht auch Stolz der involvierten Menschen und Verbundenheit mit der Organisation, mit dem Staat. Die Unabhängigkeit des Staates im Rahmen einer kulturellen Daseinsfürsorge und zur Stärkung seiner Handlungsfähigkeit braucht eigenes Fachpersonal. Dies umso mehr für die Beherrschbarkeit neuer Herausforderungen. Zwei Aspekte liegen mir dabei sehr am Herzen: Identifikation und Anerkennung. Dienstleister, Zeit- oder Leiharbeitsfirmen werden kaum die Identifikation mit der kulturellen Mission einer Einrichtung und komplexen Aufgaben haben können. Selbst wenn sie, wie in Mecklenburg-Vorpommern der Fall, nach Tarif bezahlt werden, ist es nicht »ihr Haus«. Die Einbindung auch in informelle Abläufe, die Kenntnis der Gepflogenheiten einer Organisation tragen in der Regel zu einer stärkeren Identifikation bei. Gerade im Kulturbetrieb ist sie ein wichtiger Faktor für hohe Qualität. Auch das Publikum spürt das, den Zusammenhalt vom Einlass bis zum letzten Vorhang. Mein weiterer Punkt ist Anerkennung: Wir sollten nicht vergessen, dass wir als öffentliche Hand nicht nur in Effizienz denken dürfen, sondern Menschen dahinter sehen und ihre Lebensleistung anerkennen. Auch gesellschaftspolitisch ist zu fragen: Wollen wir weiter Arbeitsleistung in »Gig-Economy« einkaufen und als Auftrag- statt Arbeitgeber unsere Verantwortung negieren? Oder wollen wir Menschen, die sich mit ihren Aufgaben identifizieren, ihren Arbeitsplatz wertschätzen, die stolz auf das sind, was sie tun? Und die im Alter für ihre Lebensleistung ein gutes Auskommen haben. Der Ruf nach einem schlanken Staat darf nicht dazu führen, dass dieser sich und seinen Auftrag selbst nicht mehr gewährleistet. Ein Staat, der sich selbst nicht mehr tragen kann, ist wie ein Museum ohne Kunst: hübsch verpackt, aber leer. Wir brauchen den Mut, wieder eigenes Fachpersonal auf Stellen zu führen – für Qualität, Handlungsfähigkeit, und ja, auch für Würde.

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 10/2025](#).