

Transnationales Beschäftigungsmodell

für Kulturerbe-Einrichtungen und Museen (CHIM)
in der Donauregion

Identifying Solutions for Labor
Market Imbalances in the
Cultural Heritage Sector in the
Danube Region by Improving
Its Accessibility to
Young Professionals



CultHeRit

September 2026

Impressum

Redaktion: Thomas Philipp

Projektebene:

- Idee & Konzept: Sebastian Bonis, Senka Gavranov
- Teamleitung: Thomas Philipp

Partnerebene:

- Iparművészeti Múzeum (Kunstgewerbemuseum, Budapest, Ungarn)
- MAK – Museum für angewandte Kunst (Wien, Österreich)
- KUPF OÖ – Kulturplattform Oberösterreich (Linz, Österreich)
- Institutul Național al Patrimoniului (Nationales Institut für Kulturerbe, Bukarest, Rumänien)
- Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei (Nationalmuseum für die Geschichte Siebenbürgens, Cluj, Rumänien)
- AJOFM – Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Bihor (Arbeitsagentur des Kreises Bihor, Oradea, Rumänien)
- Republički zavod za zaštitu spomenika kulture (Staatliches Institut für den Schutz von Kulturdenkmälern, Belgrad, Serbien)
- Međupštinski zavod za zaštitu spomenika kulture – Subotica (Interkommunales Institut für den Schutz von Kulturdenkmälern – Subotica, Serbien)
- Samostalni sindikat zaposlenih u ustanovama kulture Srbije (Gewerkschaft der Beschäftigten in Kultureinrichtungen Serbiens, Belgrad)
- Uměleckoprůmyslové museum v Praze (Kunstgewerbemuseum in Prag, Tschechische Republik)
- Zavod za zaštitu kulturno istorijskog i prirodnog nasljeđa Republike Srpske (Institut für den Schutz des kulturhistorischen und natürlichen Erbes der Republika Srpska, Bosnien und Herzegowina, Banja Luka)
- Muzej za umjetnost i obrt (Museum für Kunst und Kunsthandwerk, Zagreb, Kroatien)
- Zavod Znanje Postojna – Notranjski muzej Postojna (Stiftung „Znanje Postojna“ – Notranjska-Museum Postojna, Slowenien)

Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Entwicklung des Modells	4
3	Struktur des Modells	7
4	Was ist eine junge Fachkraft?	11
5	Zentrale Ergebnisse der transnationalen Analyse	16
6	Kategorien	19
6.1	Personalgewinnung und Auswahl	20
6.2	Onboarding und Orientierung	45
6.3	Leistungsmanagement und Personalentwicklung.....	59
6.4	Vergütung und Zusatzleistungen.....	63
6.5	Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement.....	68
6.6	Trennungs- und Austrittsprozesse.....	80
6.7	Richtlinienentwicklung und Personaladministration	84
7	Zentrale Ergebnisse aus der Evaluation der Pilotaktivitäten.....	89
8	Manifest junger Fachkräfte im CHIM-Sektor	95
9	Bibliografie	99

1 Einleitung

Kulturerbe-Einrichtungen und Museen (Cultural Heritage Institutes and Museums, CHIM) in der gesamten Donauregion sehen sich mit einem anhaltenden Verlust junger Fachkräfte konfrontiert, die den Sektor – oder die Region – häufig verlassen, um andernorts bessere Perspektiven zu finden. Dieses Dokument stellt ein transnationales Beschäftigungsmodell vor, das entwickelt wurde, um die strukturellen Herausforderungen anzugehen, die diesem Brain-Drain zugrunde liegen, und die Einrichtungen dabei zu unterstützen, die nächste Generation von Fachkräften im Bereich des Kulturerbes zu gewinnen, zu integrieren und zu halten.

Das spezifische Ziel des Modells besteht darin, einen evidenzbasierten transnationalen Rahmen zur Verbesserung des Zugangs junger Fachkräfte zu Beschäftigung im CHIM-Sektor in der Donauregion zu definieren. Da das Modell auf transnationaler Ebene und nicht für einen einzelnen nationalen Kontext entwickelt wurde, soll es im gesamten Sektor breit anwendbar sein und zugleich Raum für Anpassungen an nationale Regelungen und lokale Gegebenheiten lassen. Es wurde in enger Zusammenarbeit innerhalb der CultHeRit-Partnerschaft sowie in Abstimmung mit nationalen Key Stakeholder Groups entwickelt, in denen Expert:innen aus Museen und Kulturerbe-Einrichtungen, Hochschulen, Personalmanagement, Arbeitsmarktservice und Gewerkschaften, öffentlichen Verwaltungen sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen – darunter auch Vertretungen vulnerabler Gruppen – zusammenkamen.

Das Modell wurde in zwei Stufen entwickelt. In der ersten Stufe definierte die Partnerschaft ein erstrebenswertes Beschäftigungsmodell: eine bewusst ambitionierte, zugleich aber realistische Beschreibung wünschenswerter Beschäftigungspraktiken, die ein Gleichgewicht zwischen idealistischem Anspruch und praktischer Umsetzbarkeit herstellen und in den vielfältigen Kontexten anwendbar sein sollte, in denen CHIM-Organisationen in der Donauregion tätig sind. Dieses erstrebenswerte Modell wurde anschließend unter realen Bedingungen in zehn Pilotorganisationen erprobt. Jede dieser Organisationen rekrutierte und beschäftigte eine junge Fachkraft und testete ausgewählte Elemente des Modells im eigenen institutionellen Kontext.

In der zweiten Stufe wurden die Ergebnisse der begleitenden Evaluation genutzt, um das Modell zu überarbeiten und weiterzuentwickeln. Das Ergebnis ist das vorliegende Lösungsmodell – eine umsetzbare, realistische und breit anwendbare Fassung, die auf den Erfahrungen jener Praktiker:innen beruht, die das Modell angewandt haben, sowie auf den Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus der Pilotphase.

Dieses Dokument ist als praxisorientierter Leitfaden und nicht als umfassende wissenschaftliche Studie konzipiert. Es richtet sich in erster Linie an jene Personen, die in großen und mittleren Einrichtungen des CHIM-Sektors für das Personalmanagement verantwortlich sind. Viele seiner Elemente sind jedoch auch für kleinere Organisationen sowie für politische Entscheidungsträger:innen von Interesse, deren Entscheidungen die Rahmenbedingungen des Sektors prägen. Die folgenden Kapitel beschreiben die Entwicklung des Modells und erläutern seine Struktur und Inhalte, bevor die sieben Kategorien des Modells und ihre einzelnen Elemente im Detail dargestellt werden.

2 Entwicklung des Modells

Als erster Schritt wurde im vierten Quartal 2024 die Aktivität 1.3 „Definition des transnationalen erstrebenswerten Beschäftigungsmodells“ unter Federführung der KUPF OÖ – Kulturplattform Oberösterreich und in Zusammenarbeit mit allen CultHeRit-Partnerorganisationen durchgeführt. Auf Grundlage der Ergebnisse der transnationalen Analyse von Beschäftigungspraktiken im CHIM-Sektor, nationaler Konsultationen mit Key Stakeholder Groups in acht Ländern sowie einer Sichtung einschlägiger Literatur und von Rahmenwerken des Personalmanagements stellte die KUPF OÖ die Erstfassung des Modells zusammen und redigierte sie. Anschließend wurde das Modell bei einem transnationalen Partnerworkshop in Belgrad im Oktober 2024 diskutiert, weiterentwickelt und finalisiert. Bei diesem Treffen brachten alle Partnerorganisationen ihre Perspektiven ein und verabschiedeten das Modell formell als Grundlage für die Phase der Pilotaktivitäten. Die Pilotaktivitäten wurden in den folgenden zehn Organisationen durchgeführt:

- IMM – Iparművészeti Múzeum (Kunstgewerbemuseum, Budapest, Ungarn)
- MAK – Museum für angewandte Kunst (Wien, Österreich)
- INP – Institutul Național al Patrimoniului (Nationales Institut für Kulturerbe, Bukarest, Rumänien)
- MNIT – Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei (Nationalmuseum für die Geschichte Siebenbürgens, Cluj, Rumänien)
- RIPCM – Republički zavod za zaštitu spomenika kulture (Staatliches Institut für den Schutz von Kulturdenkmälern, Belgrad, Serbien)
- IPCMS – Međupštinski zavod za zaštitu spomenika kulture – Subotica (Interkommunales Institut für den Schutz von Kulturdenkmälern – Subotica, Serbien)
- UPM – Uměleckoprůmyslové museum v Praze (Kunstgewerbemuseum in Prag, Tschechische Republik)
- IPC – Zavod za zaštitu kulturno istorijskog i prirodnog nasljeđa Republike Srpske (Institut für den Schutz des kulturhistorischen und natürlichen Erbes der Republika Srpska, Bosnien und Herzegowina, Banja Luka)
- MUO – Muzej za umjetnost i obrt (Museum für Kunst und Kunsthandwerk, Zagreb, Kroatien)
- ZZP – Zavod Znanje Postojna – Notranjski muzej Postojna (Stiftung „Znanje Postojna“ – Notranjska-Museum Postojna, Slowenien)

Im Rahmen desselben Workshops in Belgrad im Oktober 2024 wurde ein gemeinsames Bewertungsverfahren durchgeführt, um festzulegen, welche Elemente während der Pilotaktivitäten mit jungen Fachkräften im Jahr 2025 intensiver erprobt werden sollten. Aus insgesamt 25 Elementen wurden die folgenden drei ausgewählt:

- Bewerbungsgespräche und Assessments (in der Kategorie Personalgewinnung und Auswahl)
- Mentoring und Integration (in der Kategorie Onboarding und Orientierung)
- Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit (in der Kategorie Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement)

Die Auswahl beruhte auf einer intensiven Diskussion zwischen den Projektpartnern. Zu den zentralen Kriterien zählten die Anwendbarkeit der Elemente in den eigenen Organisationen der Partner, das Interesse an der Erprobung neuer Ansätze, ihre allgemeine Relevanz für den CHIM-Sektor sowie ihre Bedeutung für die Gewinnung und Bindung junger Fachkräfte. Auf Grundlage der Bewertungen aller Partnerorganisationen wurden zunächst die fünf höchstgereihten Elemente ermittelt und ausführlich diskutiert. Anschließend wurde die Auswahl auf jene drei Elemente eingegrenzt, die für die Pilotphase bestimmt wurden. Der Schwerpunkt der Aktivitäten sollte vor allem auf dem Element „Mentoring und Integration“ liegen, während ausgewählte Aktivitäten auch die beiden anderen Elemente behandeln sollten. Auch die begleitende Evaluation, die im Verlauf des Jahres 2025 in fünf Runden durchgeführt wurde, konzentrierte sich auf diese drei Elemente.

Während der gesamten Pilotphase (Jänner bis Dezember 2025) wurde das Modell kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. Alle Partnerorganisationen lieferten fortlaufend Rückmeldungen im Rahmen der fünf von der KUPF OÖ koordinierten Evaluationsrunden sowie durch Beiträge bei den Projekttreffen in Banja Luka (April 2025), Bukarest (Juni 2025), Postojna (Oktober 2025), Linz (Dezember 2025) und Prag (Februar 2026). Bei jedem dieser Treffen wurden ausgewählte Evaluationsergebnisse und Erfahrungen der Partner vorgestellt und diskutiert, wobei ein besonderer Fokus auf den drei Pilotelementen lag. Die gesammelten Rückmeldungen wurden systematisch zusammengeführt und für die Integration in den Modellentwurf aufbereitet.

Ein erster Entwurf des aktualisierten transnationalen erstrebenswerten Beschäftigungsmodells wurde bei einem Partnertreffen in Prag im Februar 2026 vorgestellt und diskutiert. Dies markierte einen wichtigen Meilenstein beim Übergang von den Aktivitäten 2.1 „Erprobung des transnationalen erstrebenswerten Beschäftigungsmodells – Pilotaktivitäten“ und 2.2 „Evaluation der Pilotumsetzung“ zur Aktivität 2.3 „Definition des transnationalen erstrebenswerten Beschäftigungs-Lösungsmodells“. Aufbauend auf den Diskussionen bei diesem Partnertreffen wurde das vorliegende transnationale Beschäftigungsmodell in den folgenden Monaten finalisiert.

3 Struktur des Modells

Das transnationale Beschäftigungsmodell für den CHIM-Sektor in der Donauregion umfasst verschiedene Bereiche des Human Resource Managements – von Rekrutierungsverfahren über Praktiken der betrieblichen Integration bis hin zu Vergütungs- und Zusatzleistungsprogrammen sowie zum Austrittsmanagement – und richtet den Fokus auf junge Fachkräfte. Ziel des Modells ist es, ein Gleichgewicht zwischen idealistischem Anspruch und realistischer Umsetzbarkeit herzustellen. Es basiert auf:

- einer transnationalen Analyse von Beschäftigungspraktiken, die Mitte 2024 im Rahmen einer Befragung von Arbeitgebern, Alumni und Studierenden im CHIM-Sektor in der Donauregion durchgeführt wurde,
- einer Analyse von Büchern, Studien und Materialien zum Thema Personalmanagement, teilweise mit besonderem Fokus auf den CHIM-Sektor (siehe Bibliografie),
- einer Evaluation einer Pilotphase, in der junge Fachkräfte in zehn am CultHeRit-Projekt beteiligten Organisationen rekrutiert und beschäftigt wurden,
- einer Reihe von Reflexionen und Diskussionen zwischen allen an CultHeRit beteiligten Projektpartnern und den von ihnen eingerichteten Key Stakeholder Groups, unter Einbeziehung zahlreicher Expert:innen aus dem CHIM-Sektor,
- weiteren Materialien zur Beschäftigungssituation junger Fachkräfte im CHIM-Sektor.

Das transnationale Beschäftigungsmodell besteht aus sieben Kategorien, die sich auf unterschiedliche Phasen bzw. Bereiche des HR-Managements beziehen:

- Personalgewinnung und Auswahl
- Onboarding und Orientierung
- Leistungsmanagement und Personalentwicklung
- Vergütung und Zusatzleistungen
- Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement
- Trennungs- und Austrittsprozesse
- Richtlinienentwicklung und Personaladministration

Jede dieser sieben Kategorien enthält mehrere Elemente, die unterschiedliche Aktivitäten, Verfahren und Maßnahmen des HR-Managements beschreiben, mit denen Organisationen im CHIM-Sektor junge Fachkräfte gewinnen, integrieren, binden, fördern oder aus dem Beschäftigungsverhältnis begleiten können. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf mittleren bis großen Organisationen des CHIM-Sektors, die nicht ausschließlich auf freiwilliger Basis arbeiten oder nur wenige Beschäftigte haben. Da ein großer Teil der CHIM-Organisationen in der Donauregion klein oder sehr klein ist, sind viele der folgenden Elemente bewusst so formuliert, dass sie in reduziertem Umfang und selektiv angewendet werden können. Kleinere Organisationen sollten daher jene einzelnen Maßnahmen übernehmen, die zu ihren Kapazitäten passen, anstatt das Modell zwingend als Ganzes umzusetzen.

Die folgenden Hinweise betreffen Geltungsbereich, Kontext und Grenzen des Modells.

Über alle sieben Kategorien hinweg wird dieses Modell von einer gemeinsamen Grundorientierung getragen: Gute Beschäftigung in CHIM-Einrichtungen wird hier als praktische Verwirklichung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, sinnvoller beruflicher Entwicklung und einer inklusiven Organisationskultur verstanden – innerhalb der strukturellen Realitäten öffentlich finanzierter Kulturarbeit. Die folgenden Elemente beschreiben Praktiken, die Einrichtungen aufgreifen können, um diese Orientierung umzusetzen. Sie sind jedoch stets im Rahmen jener rechtlichen, finanziellen und kollektivvertraglichen Bedingungen zu lesen, die den tatsächlichen Handlungsspielraum einer Einrichtung bestimmen. Wo die institutionelle Autonomie begrenzt ist, dienen die Elemente weiterhin als Referenzwerte für Interessenvertretung und als Orientierung für jene Spielräume, die tatsächlich bestehen.

Der CHIM-Sektor wird derzeit durch mehrere übergreifende Entwicklungen verändert, die sowohl die Arbeit selbst als auch die beruflichen Rollen und Anforderungsprofile der darin Tätigen beeinflussen. Dazu zählen die überarbeitete ICOM-Museumsdefinition von 2022 mit ihrem Schwerpunkt auf Inklusion, Partizipation und Nachhaltigkeit, die anhaltenden Debatten über die Dekolonisierung von Sammlungen und die Restitution von Kulturgut, die langfristigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Kulturfinanzierung, digitale Praxis und die Kulturarbeit sowie die internationale Agenda zu „Decent Work“ bzw. menschenwürdiger Arbeit. Eine umfassende Behandlung dieser Entwicklungen geht über den Umfang dieses Modells hinaus. Sie bilden jedoch den Hintergrund, vor dem sich die hier diskutierten Beschäftigungspraktiken entfalten, und ihre Berücksichtigung würde die Personalstrategie jeder Einrichtung bereichern (siehe ICOM 2022; Sarr & Savoy 2018; NEMO 2021; ILO).

Eine weitere für dieses Modell relevante Entwicklung ist die Transformation der Arbeit im CHIM-Sektor durch künstliche Intelligenz und digitale Werkzeuge. KI wird zunehmend im Sammlungsmanagement, bei der Katalogisierung, in der konservatorischen Diagnostik, in der Publikumsforschung, bei der Erstellung von Inhalten und in der Bildungs- und Vermittlungsarbeit eingesetzt und verändert damit die Kompetenzprofile, die von Kurator:innen, Konservator:innen, Vermittler:innen und Forscher:innen verlangt werden. Die Auswirkungen reichen über die in Kapitel 6.7.2.3 behandelten Compliance-Fragen im Personalbereich hinaus und betreffen unter anderem algorithmische Verzerrungen bei der Beschreibung von Sammlungen, Provenienz und Urheberrecht von Trainingsdaten, das Risiko KI-generierter Fehlinformationen über Kulturerbe sowie die digitale Barrierefreiheit automatisierter Dienste. Einrichtungen, die Beschäftigungsmodelle für die kommenden Jahre entwickeln, sollten diese Veränderungen bei der Definition von Rollen, Weiterbildungsbedarfen und Karriereverläufen berücksichtigen.

Zu beachten ist, dass der Brain-Drain, den das CultHeRit-Projekt adressiert, nicht nur durch institutionelle Personalpraktiken verursacht wird, sondern auch durch makrostrukturelle Faktoren – insbesondere Lohnunterschiede innerhalb der Donauregion, die chronische Unterfinanzierung des Kultursektors und die einfache innereuropäische Mobilität. Das vorliegende Modell setzt in erster Linie auf der Ebene der einzelnen Einrichtung und bei jenen Praktiken an, die in deren Einflussbereich liegen. Allein kann es diese weiterreichenden wirtschaftlichen Kräfte nicht ausgleichen. Die in den folgenden Analysen an politische Entscheidungsträger:innen gerichteten Empfehlungen sind daher als notwendige Ergänzung zu den hier vorgeschlagenen organisatorischen Maßnahmen zu verstehen. Den Leser:innen wird außerdem empfohlen, die im Rahmen des CultHeRit-Projekts entwickelte transnationale Strategie heranzuziehen, die sich ausdrücklich mit der politischen Gestaltung des CHIM-Sektors befasst.

Good-Practice-Beispiele werden für drei der sieben Kategorien angeführt – Personalgewinnung und Auswahl, Onboarding und Orientierung sowie Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement. Diese Kategorien enthalten jene drei Elemente, die in den Pilotaktivitäten vertieft erprobt wurden: Bewerbungsgespräche und Assessments, Mentoring und Integration sowie Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit. Entsprechend konzentrierte sich die Good-Practice-Recherche auf diese Kategorien. Die dort dargestellten Fälle sind als Beispiele und Inspirationsquellen gedacht, nicht als Rangliste oder als Standard, der vollständig übernommen werden soll. Mehrere Beispiele stammen aus vergleichsweise gut ausgestatteten Einrichtungen in West- und Nordeuropa. Ihre Maßnahmen lassen sich daher nicht immer unmittelbar auf Organisationen mit anderen finanziellen, rechtlichen und personellen Rahmenbedingungen übertragen. Die Leser:innen werden ermutigt, die zugrunde liegenden Prinzipien an den eigenen Kontext anzupassen, anstatt konkrete Maßnahmen einfach zu kopieren. Dabei ist anzuerkennen, dass wirksame Praxis in kleineren oder weniger gut finanzierten Einrichtungen der Donauregion legitimer Weise deutlich anders aussehen kann.

Mehrere Debatten, die das Modell berührt – darunter die politische Ökonomie der Kulturarbeit, die strukturellen Ursachen regionalen Brain-Drains, die Dekolonisierung der Kulturerbe-Arbeit sowie die regulatorischen Auswirkungen künstlicher Intelligenz im HR-Management – sind Gegenstand umfangreicher und sich laufend weiterentwickelnder Forschung. Eine umfassende Darstellung würde Format und Zweck eines praxisorientierten Leitfadens überschreiten. Wo diese Debatten die folgenden Empfehlungen unmittelbar betreffen, weist das Dokument kurz darauf hin und verweist für eine vertiefte Auseinandersetzung auf aktuelle Literatur. Es sollte daher als Ausgangspunkt für Reflexion und Anpassung gelesen werden, nicht als abschließende oder vollständige Darstellung.

4 Was ist eine junge Fachkraft?

Der folgende Text wurde von Carlotta Schiller verfasst und von Thomas Philipp redigiert. Er stützt sich auf die beim Partnertreffen in Belgrad im Oktober 2024 entwickelte Definition und präzisiert den zentralen Begriff „Young Professional“ bzw. „junge Fachkraft“, wie er im gesamten CultHeRit-Projekt verwendet wird.

Der Begriff „Young Professional“ bzw. „junge Fachkraft“ bezeichnet üblicherweise Personen, die sich am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn befinden – etwa Personen, die vor Kurzem eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben, oder Personen mit wenigen Jahren Berufserfahrung.

Eine universell gültige Definition des Begriffs „Jugend“ gibt es nicht. Je nach institutionellem und statistischem Kontext werden unterschiedliche Altersgrenzen verwendet. Ein Beitrag von Eurocities zum Europäischen Jahr der Jugend 2022 weist etwa darauf hin, dass manche Definitionen von Jugend die Altersspanne von 15 bis unter 35 Jahren umfassen (EUROCITIES ASBL 2022). Allgemein beschreibt „Jugend“ den Übergangsprozess vom Kind zum selbstständigen Erwachsenen, der mit mehreren Meilensteinen verbunden ist, etwa dem Abschluss eines Hochschulstudiums und dem Sammeln erster Berufserfahrungen. (Eurostat 2009, S. 7, 9, 83)

Die konkrete Definition von „Young Professionals“ bzw. jungen Fachkräften kann variieren. Es gibt keine einzelne offizielle Quelle, die diesen Begriff verbindlich definiert. Allgemeine Informationen finden sich jedoch auf den Websites der Europäischen Kommission sowie in Dokumenten zu Programmen wie Erasmus+ und zum Europäischen Jugendbericht. Unter Berücksichtigung dieser Quellen werden junge Fachkräfte als Personen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn verstanden, typischerweise im Alter zwischen 18 und 30 Jahren. Diese Personen verfügen in der Regel über eine formale Ausbildung oder einen Hochschulabschluss und suchen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung. Programme wie Erasmus+ und Initiativen zur Förderung von Mobilität und Austausch innerhalb der EU sollen jungen Fachkräften internationale Erfahrungen ermöglichen, ihre Kompetenzen erweitern und den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern.

Der von Eurostat veröffentlichte Bericht „Youth in Europe. A Statistical Portrait“ betrachtet junge Menschen in vielen zentralen Auswertungen als Personen im Alter von 15 bis 29 Jahren und untergliedert diese Gruppe häufig in die Altersgruppen 15–19, 20–24 und 25–29 Jahre. Je nach untersuchtem Indikator werden jedoch auch andere Altersabgrenzungen verwendet (Eurostat 2009). Die Vereinten Nationen verwenden eine engere allgemeine Definition und beziehen sich bei „Jugend“ auf Personen zwischen 15 und 24 Jahren. Dieser Altersbereich wird auch für statistische Zwecke verwendet. (United Nations, Department of Economic and Social Affairs o.J.) Das internationale Programm Interreg Volunteer Youth (IVY) ermöglicht jungen Menschen, sich freiwillig in Solidaritätsprojekten zu engagieren und dabei internationale Erfahrungen zu sammeln. Nach den IVY-Teilnahmebestimmungen müssen Freiwillige zwischen 18 und 30 Jahre alt sein. (Interreg Volunteer Youth 2026) YESVolunteer, ein Interreg-Europe-Projekt zur Stärkung junger Menschen durch zivilgesellschaftliches Engagement, definiert seine Zielgruppe „Jugend“ als Personen zwischen 18 und 30 Jahren. (Interreg Europe 2026)

Im Antragsformular unseres Projekts CultHeRit bezieht sich der Begriff „jung“ auf Bildung und Arbeit. Ein konkreter Altersbereich wird nicht genannt, es werden jedoch einige Hinweise gegeben – siehe die folgenden Auszüge:

- „reversing migration of the highly educated young people“ – „hochgebildet“ könnte eine Person mit Master- oder Doktorsabschluss bezeichnen.
- „the universities may prepare young candidates“ – dies könnte auf Personen hinweisen, die ihr Studium erst vor Kurzem abgeschlossen haben.

Der folgende Abschnitt bündelt Beiträge, Kommentare und Kontextinformationen einzelner CultHeRit-Projektpartner. Diese Inputs beschreiben nationale Rahmenbedingungen und institutionelle Praktiken im Hinblick auf das Verständnis, die Rekrutierung und die Integration junger Fachkräfte im CHIM-Sektor:

- Rumänien: Nach dem rumänischen Jugendgesetz gelten Bürger:innen zwischen 14 und 35 Jahren als junge Menschen. (Portal Legislativ 2006) Für das CultHeRit-Projekt schlägt das Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei (Nationalmuseum für die Geschichte Siebenbürgens) vor, bei jungen Fachkräften eine obere Altersgrenze von 35 Jahren anzusetzen.
- Tschechische Republik: Das Uměleckoprůmyslové museum v Praze (Kunstgewerbemuseum in Prag) schlägt vor, junge Fachkräfte als Personen zwischen 25 und 35 Jahren zu definieren. Für seine Pilotaktivität im Rahmen von CultHeRit erwartete die Einrichtung, dass die ausgewählte junge Fachkraft zwischen 25 und 30 Jahre alt ist. Zugleich weist das Uměleckoprůmyslové museum v Praze darauf hin, dass es aufgrund der tschechischen Antidiskriminierungsgesetzgebung nicht möglich ist, in der Stellenausschreibung eine konkrete Altersgrenze anzugeben.
- Ungarn: In Ungarn ist die Kategorie „junge Fachkraft“ mit dem Status von Personen verbunden, die vor Kurzem eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben, bzw. mit jungen Erwachsenen. Das Iparművészeti Múzeum (Kunstgewerbemuseum) bezeichnet auf Grundlage des Gesetzes CXXIII von 2004 als junge Fachkraft eine Person unter 25 Jahren beziehungsweise – bei höherer Bildung – unter 30 Jahren, die die Voraussetzungen für eine Beschäftigung erfüllt und über eine gültige START-Karte verfügt. (Nemzeti Jogszabálytár 2004)
- Kroatien: In Kroatien wird Jugend als die Gruppe der 15- bis 30-jährigen definiert. Diese Gruppe wird als heterogen und gesellschaftlich bedeutsam beschrieben und macht 15,8 % der Gesamtbevölkerung aus. Das Muzej za umjetnost i obrt (Museum für Kunst und Kunsthandwerk) weist darauf hin, dass es im kroatischen Kontext keinen klar definierten Begriff gibt, der „Young Professional“ entspricht. Im Rahmen des CultHeRit-Projekts wollte die Einrichtung eine junge Person ohne bisherige formale Berufserfahrung beschäftigen. Idealerweise handelte es sich dabei um eine Person mit einem kürzlich abgeschlossenen Studium in einem einschlägigen Fach, die ihre erste berufliche Position antritt. (Vlada Republike Hrvatske 2026; Republika Hrvatska 2023)

- Slowenien: In Slowenien definieren die meisten Erhebungen junge Menschen als 15- bis 29-Jährige, wobei teilweise auch die Altersgruppen 15–24 oder 15–34 verwendet werden. (Mlad.si 2020; Statistični urad Republike Slovenije (SURS) 2023) Für junge Fachkräfte gibt es keine spezifische Altersgrenze und keine etablierte Definition. Ein verwandter Bezugspunkt ist die Kategorie der jungen Forscher:innen, die üblicherweise während eines postgradualen Studiums beschäftigt sind und sich bis zum Alter von 28 Jahren für entsprechende Programme bewerben können. Je nach vorangegangener Einschreibung sind bestimmte Verlängerungen möglich. Im Rahmen des CultHeRit-Projekts plante Zavod Znanje Postojna – Notranjski muzej Postojna (Institut Znanje Postojna – Notranjska-Museum Postojna, Slowenien), eine junge Fachkraft mit Masterabschluss zu rekrutieren, vorzugsweise bis zu einem Alter von 29 Jahren. Die Einrichtung hielt auch eine obere Altersgrenze von 35 Jahren für vertretbar, sofern sich das Projekt primär auf europäische und nicht auf nationale slowenische Rahmenbedingungen bezieht.
- Österreich: Nach dem Bundes-Jugendvertretungsgesetz und dem Bundes-Jugendförderungsgesetz werden in Österreich junge Menschen bis zur Vollendung des 30. Lebensjahres als Jugendliche verstanden. Auch der Begriff „junge Erwachsene“ wird in diesem Zusammenhang verwendet. Innerhalb dieses altersbezogenen Rahmens bilden junge Menschen eine sehr heterogene Gruppe. Traditionelle Marker des Erwachsenseins – etwa ein eigener Haushalt, der Abschluss der Ausbildung oder der Eintritt in den Arbeitsmarkt – werden zunehmend unschärfer, da diese Übergänge tendenziell später im Lebensverlauf stattfinden. (Bundeskanzleramt Österreich 2026) Für die Stelle in der Bibliothek und Kunstblättersammlung/Archiv des Museums für angewandte Kunst weist das MAK darauf hin, dass aufgrund der Antidiskriminierungsgesetzgebung in der Stellenausschreibung kein konkreter Altersbereich genannt werden konnte. Institutionell bezeichnet „Young Professionals“ dabei im Allgemeinen Personen, die erst vor Kurzem ein Studium mit Masterabschluss abgeschlossen haben. Frühere Berufserfahrung ist nicht erforderlich, wird jedoch als Vorteil angesehen.

Neben nationalen rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen beeinflussen auch Bildungswege und Qualifikationsstrukturen innerhalb Europas, wie junge Fachkräfte im CHIM-Sektor verstanden werden. Durch den 1999 eingeleiteten Bologna-Prozess wurden Hochschulabschlüsse im Europäischen Hochschulraum vereinheitlicht. Der Prozess führte ein dreistufiges System (Bachelor, Master, Doktorat) ein, um Transparenz zu schaffen und die Mobilität von Studierenden zu erleichtern. Der Bologna-Prozess hat die europäische Hochschulbildung neu strukturiert und zielte darauf ab, die Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen sowie die Mobilität von Studierenden zwischen unterschiedlichen Systemen zu erleichtern. Seine Auswirkungen auf die fachliche Ausbildungstiefe und auf die Vorbereitung von Absolvent:innen auf Tätigkeiten im Kultursektor werden in der Hochschulforschung weiterhin diskutiert.

Das Alter beim Studienabschluss variiert je nach Zeitpunkt des Studienbeginns, Studiendauer, Abschlussart sowie danach, ob in Vollzeit oder Teilzeit studiert wird. Aus den formalen Strukturen der Hochschulbildung lässt sich daher keine einheitliche Altersgrenze für den Übergang in eine berufliche Tätigkeit ableiten.

Hochschulabschlüsse sind im Vollzeitstudium wie folgt strukturiert (Europäische Kommission 2022):

- Bachelorabschluss: 180 oder 240 ECTS (1 Jahr entspricht 60 ECTS), 3–4 Jahre
- Masterabschluss: 90 oder 120 ECTS (1 Jahr entspricht 60 ECTS), 1,5–2 Jahre
- Doktorat/PhD: nicht standardisiert; die Dauer variiert.

Schließlich sollte Alter auch als soziale Kategorie verstanden werden. Über das biologische und chronologische Alter hinaus betonen soziologische Perspektiven, dass Alter durch soziale Erwartungen, institutionelle Kontexte und Übergänge im Lebensverlauf geprägt wird. In diesem Sinne hängt die Einordnung als „junge Fachkraft“ nicht nur vom Lebensalter einer Person ab, sondern auch von ihrem Bildungsweg, ihrer Karrierephase und ihrer Position innerhalb eines bestimmten Berufsfeldes.

Eine Folge dieser nationalen und definitorischen Heterogenität sollte ausdrücklich berücksichtigt werden: Die im CultHeRit-Pilot angewandten operationalen Definitionen von „junger Fachkraft“ reichten in manchen Partnerländern von unter 25 Jahren bis zu 35 Jahren in anderen und kombinierten inhaltliche Kriterien (Karrierephase, kürzlich erfolgter Studienabschluss) mit administrativen Kriterien (Anspruchsberechtigung für bestimmte arbeitsmarktpolitische Programme). Die Erfahrungen der Pilotteilnehmenden sind daher im Großen und Ganzen vergleichbar, hinsichtlich der Alterskohorten jedoch nur eingeschränkt. Bei der Interpretation länderübergreifender Muster in den Erkenntnissen aus den Pilotaktivitäten und den Evaluationsergebnissen sollte diese Uneinheitlichkeit der Definition berücksichtigt werden.

5 Zentrale Ergebnisse der transnationalen Analyse

Der folgende Text stellt eine gekürzte und adaptierte Fassung der Schlussfolgerungen und Empfehlungen der transnationalen Analyse dar. Grundlage ist der Bericht „Transnational Analysis of the Employment Practices in the Cultural Heritage Institutes and Museums (CHIM) Sector in the Danube Region“, der zwischen April und Juni 2024 von der CultHeRit-Partnerorganisation Bihor County Employment Agency (AJOFM) erstellt wurde.

Die Untersuchung umfasste drei Fragebögen für Arbeitgeber, Alumni und Studierende im CHIM-Sektor in den acht am Projekt beteiligten Ländern. Den Arbeitgeberfragebogen beantworteten 308 Personen, den Alumni-Fragebogen 714 und den Studierenden-Fragebogen 523 Personen; in die Auswertung gingen jeweils valide Antworten ein. Die Erhebung liefert damit eine umfangreiche Datengrundlage. Aufgrund der angewandten Methodik und der begrenzten Zahl an Antworten sind die Ergebnisse jedoch mit Vorsicht zu interpretieren und im strengen statistischen Sinn nur eingeschränkt repräsentativ.

In allen drei Fragebögen erwiesen sich mehrere transversale Kompetenzen als zentral für den CHIM-Sektor, darunter kritisches und kreatives Denken, Kommunikationsfähigkeit und digitale Kompetenzen. Da sich diese Fähigkeiten in der Praxis besser entwickeln lassen als allein im Unterricht, verweist die Analyse auf eine stärkere Rolle von internen Weiterbildungen, Mentoring und Praktikumsprogrammen für neue und potenzielle Beschäftigte. Ergänzend werden Freiwilligenarbeit und gemeinschaftsorientierte Veranstaltungen empfohlen, die mögliche künftige Fachkräfte mit Einrichtungen in Kontakt bringen. Größere Investitionen in Community Outreach könnten zudem dazu beitragen, der bei Beschäftigten verbreiteten Wahrnehmung entgegenzuwirken, dass ihre Arbeit von der Gesellschaft insgesamt nicht ausreichend wertgeschätzt werde.

Die Ergebnisse zeigen auch eine deutliche Distanz zwischen Ausbildung und Sektor. Mehr als 60 % der befragten Alumni hatten vor ihrer Beschäftigung keinen Kontakt mit dem Sektor, und mehr als die Hälfte der befragten Studierenden verfügte über keine klare Vorstellung vom eigenen Karriereweg und erwartete, dass die erste Arbeitsstelle nur ein bis drei Jahre dauern würde. Fast 45 % der Studierenden hielten es für unwahrscheinlich, nach dem Abschluss eine Beschäftigung im Fachgebiet zu finden. Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung engerer Verbindungen zwischen CHIM-Einrichtungen und Bildungsanbietern sowie kohärenterer Kommunikationsstrategien, um die Reichweite der Einrichtungen zu erhöhen. Bemerkenswert ist, dass Studierende Gehalt in ihren allgemeinen Erwartungen etwas weniger stark zu gewichten scheinen als Alumni. Dies sollte jedoch nicht als Gleichgültigkeit gegenüber Bezahlung verstanden werden: Werden Studierende ausdrücklich nach ihrer idealen Stelle gefragt, bewerten sie eine wettbewerbsfähige Vergütung sehr hoch. Der Befund ist daher besser so zu verstehen, dass Gehalt nicht weniger wichtig ist, sondern andere Faktoren – Möglichkeiten zum Erwerb relevanter Kompetenzen, ein unterstützendes Arbeitsklima und Entwicklungsperspektiven – neben und nicht anstelle einer fairen Bezahlung ins Gewicht fallen. Arbeitgeber erhalten dadurch Spielraum, auf mehreren Ebenen attraktiv zu sein, wobei eine angemessene Vergütung weiterhin eine Voraussetzung und kein optionaler Zusatz bleibt.

Im Hinblick auf Kompetenzen identifizierte die quantitative Untersuchung Kommunikation, Problembewältigung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie Kreativität als die insgesamt nützlichsten Fähigkeiten. Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Bereichen des Kulturerbes: Community Engagement, berufliche Vernetzung und Social-Media-Kompetenzen für „Cultural Heritage Promotion“, Fundraising- und Präsentationskompetenzen für „Heritage Enhancement“, Innovations-, Konservierungs-, kuratorische, Management- und Finanzierungs-Kompetenzen für „Heritage Exploitation“ sowie digitale Kompetenzen, die Einbindung von Entscheidungsträger:innen und eine gemeinsame Verantwortung für Kulturerbe-Stätten für „Heritage Mediation and Interpretation“. Die qualitativen Antworten bestätigten dieses Bild im Wesentlichen und ergänzten Führungskompetenz, Fundraising, Crowdfunding und Crowdsourcing als besonders nachgefragte Fähigkeiten. Viele dieser Kompetenzen erfordern eine gezielte professionelle Vorbereitung, andere – etwa Management-, sektorenübergreifende, Innovations-, digitale und Medienkompetenzen – werden bereits in gewissem Umfang in bestehenden Bildungsangeboten vermittelt.

Für junge Menschen, die eine Tätigkeit in diesem Sektor erwägen, empfiehlt die Analyse ein Studium in Fächern wie Kunstgeschichte, Archäologie, Anthropologie oder Konservierung-Restaurierung. Ergänzend werden freiwillige Praktika in Museen empfohlen, um Praxiserfahrung zu sammeln und berufliche Beziehungen aufzubauen, spezialisierte Kurse und Workshops in Museologie sowie eine aktive Teilnahme an Veranstaltungen und Projekten, durch die Kreativität und Eigeninitiative sichtbar werden. Gleichzeitig bestehen mehrere Barrieren fort: die hohen Kosten von Bildung und Weiterbildung, insbesondere für Personen aus weniger privilegierten sozialen Verhältnissen, starke Konkurrenz um eine begrenzte Zahl an Stellen sowie Schwierigkeiten beim Zugang zu verlässlichen Informationen über Aus- und Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten.

Strukturelle Probleme verschärfen diese Barrieren. Ein vergleichsweise geringes Interesse junger Menschen am Sektor, das mit begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten und chronischer Unterfinanzierung zusammenhängt, wird dadurch verstärkt, dass manche Einrichtungen Schwierigkeiten haben, innovative Rekrutierungs- und Arbeitspraktiken einzuführen, und dass Ausbildungsprogramme nicht immer den Erwartungen jüngerer Generationen entsprechen. Als Reaktion darauf sollten Hochschulen eigene Bachelor- und Masterprogramme in Museologie und Kulturerbe anbieten, Lehrveranstaltungen zu Kommunikationskompetenzen, Freiwilligenmanagement und modernen Technologien integrieren und eng mit Museen und Kulturorganisationen zusammenarbeiten, um ihre Curricula relevant und aktuell zu halten.

6 Kategorien

Die sieben Kategorien werden im Folgenden nacheinander dargestellt. Jede Kategorie beginnt mit einem Überblick und einer Beschreibung ihrer Elemente. Bei den drei Kategorien, deren Elemente während der Pilotaktivitäten erprobt wurden, folgen außerdem Abschnitte zu den gewonnenen Erkenntnissen und zu relevanten Good-Practice-Beispielen.

6.1 Personalgewinnung und Auswahl

6.1.1 Überblick

Wirksame Verfahren der Personalgewinnung und Auswahl sind entscheidend, um junge Fachkräfte für den CHIM-Sektor zu gewinnen und langfristig zu halten. Diese Kategorie umfasst die Identifikation offener Stellen, die Beschreibung von Tätigkeiten und Rollen, die Ansprache und Gewinnung von Bewerber:innen, die Vorauswahl und Auswahl der am besten geeigneten Kandidat:innen sowie die Sicherstellung, dass der Einstellungsprozess mit den Zielen der Organisation und den rechtlichen Anforderungen übereinstimmt.

Ein grundlegender Schritt der Personalgewinnung ist eine sorgfältige Stellenanalyse, um jene Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen zu bestimmen, die für eine Position erforderlich sind. Damit verbunden ist die Erstellung detaillierter Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen, die den gesamten Rekrutierungsprozess leiten. Die Stellenanalyse stellt sicher, dass die Rekrutierungsbemühungen zielgerichtet erfolgen und die Bewerber:innen über die notwendigen Qualifikationen verfügen. (Armstrong & Taylor 2014, S. 226–228)

Die Ansprache und Gewinnung geeigneter Kandidat:innen erfordert einen strategischen Ansatz im Personalmarketing. Dazu gehört die Nutzung unterschiedlicher Kanäle wie Jobbörsen, soziale Medien, berufliche Netzwerke und Personalvermittlungen. Auch eine wirksame Arbeitgeberpositionierung ist zentral, da sie dazu beiträgt, die Organisation als attraktiven Arbeitsplatz zu präsentieren. (Dessler 2019, S. 175–177) So kann etwa die Darstellung der besonderen Möglichkeiten im CHIM-Sektor helfen, engagierte und qualifizierte junge Fachkräfte anzusprechen.

Der Auswahlprozess umfasst typischerweise mehrere Stufen, darunter den Eingang von Bewerbungen, eine erste Vorauswahl, Bewerbungsgespräche, Assessments und Referenzprüfungen. Strukturierte Interviews und kompetenzbasierte Assessments gelten als geeignete Methoden, um die Eignung von Bewerber:innen für eine Position systematisch zu beurteilen (Rowold 2015, S. 159–160). Durch vorab festgelegte, tätigkeitsbezogene Kriterien

können sie zu einem faireren, stärker standardisierten und nachvollziehbaren Auswahlprozess beitragen.

Die Einhaltung rechtlicher und ethischer Standards ist im Rekrutierungs- und Auswahlprozess von zentraler Bedeutung. Dazu gehören die Beachtung von Antidiskriminierungsbestimmungen und die Sicherstellung, dass Auswahlkriterien relevant und diskriminierungsfrei sind. Regelmäßige Schulungen zu diesen Themen können helfen, Verzerrungen zu vermeiden und einen fairen und inklusiven Einstellungsprozess zu gewährleisten. (Mitchell & Gamlem 2022, S. 50–52)

Technologische Entwicklungen haben Rekrutierungsprozesse erheblich verändert. Der Einsatz von Applicant-Tracking-Systemen und Recruiting-Software, die zunehmend auf künstlicher Intelligenz basiert, kann den Rekrutierungsprozess vereinfachen und effizienter sowie wirksamer gestalten. Solche Werkzeuge unterstützen die Verwaltung von Bewerbungen, automatisieren die Kommunikation mit Kandidat:innen und liefern wertvolle Analysen für eine kontinuierliche Verbesserung. (Dessler 2019, S. 179–181)

Verfahren der Personalgewinnung und Auswahl sollten auf Grundlage von Rückmeldungen und Ergebnissen laufend überprüft und verbessert werden. Regelmäßige Aktualisierungen von Stellenbeschreibungen, die Weiterentwicklung von Assessmentmethoden und die Beobachtung aktueller Entwicklungen im Sektor sind wesentlich, um eine wirksame Rekrutierungsstrategie aufrechtzuerhalten. (Armstrong & Taylor 2014, S. 230–231)

6.1.2 Elemente

6.1.2.1 Stellenanalyse und Personalplanung

Damit die Personalausstattung ihre jeweiligen Aufgaben und Missionen wirksam unterstützt, müssen Kulturerbe-Einrichtungen und Museen eine sorgfältige Stellenanalyse und Personalplanung durchführen. Dazu gehören die Identifikation und Definition konkreter Rollen einschließlich der damit verbundenen Kompetenzen, Qualifikationen und Verantwortlichkeiten sowie die Abstimmung dieser Rollen mit den strategischen Zielen der Organisation. Beispiele reichen von der Einstellung einer jungen Kuratorin oder eines jungen Kurators mit Spezialisierung auf altägyptische Artefakte über die Rekrutierung junger Museumspädagog:innen, die unterschiedliche Publikumsgruppen ansprechen, bis hin zur Suche nach einer jungen Fachkraft für Marketing, die kommende Ausstellungen in sozialen Medien bewirbt.

Stellenanalyse und Personalplanung umfassen auch die grundsätzliche Berücksichtigung einer angemessenen Arbeitsbelastung, wofür ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden sein muss. Eine einzelne Restauratorin oder ein einzelner Restaurator kann beispielsweise nicht 300 Denkmäler betreuen, ebenso wenig kann eine Kuratorin oder ein Kurator sämtliche Epochen und Gattungen abdecken oder eine Kunsthistorikerin bzw. ein Kunsthistoriker ethnologische Aufgaben

übernehmen. Bei unzureichender Personalausstattung sollten angemessene Zulagen für die Vertretung unbesetzter Stellen vorgesehen werden.

Bereits bei Stellenanalyse und Personalplanung sollte darauf geachtet werden, den Rekrutierungs- und Auswahlprozess so divers, gerecht und inklusiv wie möglich zu gestalten. In dieser Phase ist es daher wesentlich, Diversität, Gleichstellung und Inklusion bewusst einzuplanen: durch Überlegungen dazu, wie Kandidat:innen aus vulnerablen Gruppen erreicht werden können, sowie durch Transparenz und Fairness bei deren Bewertung und Auswahl.

Dazu zählt beispielsweise, potenzielle Kandidat:innen mit unterschiedlichen Erstsprachen gezielt anzusprechen, die finanziellen Belastungen zu berücksichtigen, die Bewerber:innen überhaupt erst aufbringen müssen, um sich bewerben zu können (z. B. für beglaubigte Dokumente oder rechtliche bzw. medizinische Nachweise), sowie inklusive Sprache für unterschiedliche Geschlechter zu verwenden. Außerdem wird empfohlen, die am Verfahren beteiligten Personen zu schulen, um Verzerrungen und Vorurteile zu vermeiden.

Der Einsatz moderner Recruiting-Werkzeuge, die zunehmend KI-basiert sind – etwa [Workable](#), [Manatal](#), [Teamtaylor](#) oder [Tellent Recruiitee](#) –, kann die Effizienz dieses Prozesses erhöhen und dazu beitragen, Stellen mit Personen zu besetzen, deren Kompetenzen den Bedürfnissen von Kulturerbe-Einrichtungen und Museen entsprechen. Einrichtungen, die KI-basierte Rekrutierungs- oder Auswahlwerkzeuge einsetzen, sollten deren Compliance-Status nach dem EU AI Act prüfen, der solche Systeme als Hochrisiko-KI-Systeme einstuft (siehe den Hinweis zu KI im Personalmanagement in Kapitel 6.7.2.3).

Es ist wesentlich, für den gesamten Prozess einen zeitlichen Ablauf festzulegen. Sinnvoll ist es, bereits in der Stellenausschreibung einen vorläufigen Zeitplan mit zentralen Meilensteinen anzugeben, damit potenzielle Kandidat:innen ihre berufliche und persönliche Planung darauf abstimmen können. Für EU-Bürger:innen ist für eine Beschäftigung in einem anderen EU-Mitgliedstaat grundsätzlich keine Arbeitserlaubnis erforderlich. Je nach Staat, Aufenthaltsdauer und persönlicher Situation können jedoch Melde- oder Aufenthaltsformalitäten anfallen. Bei Drittstaatsangehörigen sollte im Zeitplan ausreichend Zeit für die jeweils erforderlichen Aufenthalts- und Beschäftigungsbewilligungsverfahren vorgesehen werden, deren Dauer je nach Staat und individueller Situation erheblich variieren kann.

Stellenanalyse und Personalplanung sind als Teil eines umfassenderen HR-Prozesses wesentliche Bestandteile der Planung von Vision und Mission einer Organisation. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen müssen besondere Anstrengungen unternehmen, um sicherzustellen, dass HR in ihre Vision und Mission integriert ist, da es für ihren langfristigen Erfolg eine entscheidende Rolle spielt.

6.1.2.2 Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen

Detaillierte und inklusive Stellenbeschreibungen sind entscheidend, um für potenzielle neue Mitarbeiter:innen klare Erwartungen zu schaffen. Auch organisationsspezifische Arbeitsbedingungen sollten Teil der Stellenbeschreibung sein, etwa übliche Arbeitszeiten (z. B. Anzahl der Wochenenddienste pro Monat), Anforderungen an Außendienst oder Feldarbeit sowie typische Gehaltsspannen und Zusatzleistungen. Die Beschreibungen sollten nicht nur Verantwortlichkeiten und erforderliche Qualifikationen der Stelle definieren, sondern auch mit den kulturellen und kultureerbebezogenen Zielen der Organisation übereinstimmen. Eine Stellenbeschreibung für eine Kuratorin oder einen Kurator könnte beispielsweise Aufgaben in Forschung, Erwerbung und Ausstellung von Sammlungen konkretisieren, damit Bewerber:innen genau wissen, welche Beiträge von ihnen erwartet werden.

Angesichts rascher technologischer, soziokultureller und demografischer Veränderungen sollten Stellenbeschreibungen um neue Qualifikationen, Kompetenzen und Aufgaben ergänzt und nicht einfach aus früheren Fassungen übernommen werden. Dies ist besonders bei Positionen mit neu entstehenden Qualifikationsanforderungen wichtig. Fachpersonal und künftige Kolleg:innen sollten in diesen Prozess einbezogen werden, da sie Entwicklungen im jeweiligen Fachgebiet und gesellschaftliche Bedarfe im CHIM-Sektor einschätzen können. Ihre Beiträge können helfen, zentrale Aufgaben aufzunehmen, die unterschiedliche Fähigkeiten erfordern, etwa digitale Kompetenz, Kenntnisse in KI und VR, Community Engagement oder soziale und kommunikative Kompetenzen.

Bei der Definition von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen sollten – sofern für die betreffenden Berufe vorhanden – bestehende regulatorische Rahmenwerke berücksichtigt werden. In der Tschechischen Republik gibt es beispielsweise ein ↗ [nationales Qualifikationssystem mit Standards für verschiedene CHIM-bezogene Berufe](#) (z. B. Kurator:innen, Museumspädagog:innen, Restaurator:innen usw.). Diese Standards enthalten detaillierte Vorgaben zur Überprüfung von Qualifikationen und können den Rekrutierungsprozess erheblich unterstützen.

Detaillierte Stellenbeschreibungen sollten den Beschäftigten als Ergänzung zum Arbeitsvertrag ausgehändigt werden, mit der Führungskraft und der Personalabteilung abgestimmt und von der Leitung unterzeichnet sein. In der Stellenausschreibung empfiehlt es sich, eine knappe Liste der wichtigsten Aufgaben aufzunehmen.

Stellenbeschreibungen sollten stets aktuelle, relevante und umfassende Aufgabenlisten enthalten. Sofern keine gesetzlichen Vorgaben entgegenstehen, sollten sie regelmäßig aktualisiert werden, um Veränderungen am Arbeitsplatz abzubilden.

6.1.2.3 Kandidat:innen ansprechen und gewinnen

Die Gewinnung geeigneter Fachkräfte erfordert Ausschreibungen über unterschiedliche Plattformen: die Website der Organisation, Social-Media-Kanäle, berufliche Netzwerke und Jobbörsen wie ↗ [LinkedIn](#), ↗ [Indeed](#) und ↗ [Glassdoor](#) ebenso wie stärker regional ausgerichtete, branchenspezifische oder auf besondere Zielgruppen zugeschnittene Jobbörsen (z. B. für Österreich ↗ [Kulturkonzepte-Jobbörse](#), ↗ [KUPF-Kulturjobs](#), ↗ [Jobs und Ausschreibungen Museumsbund Österreich](#) oder ↗ [myAbility.jobs](#), für Bosnien und Herzegowina ↗ [MojPosao](#) oder ↗ [Klix Posao](#), für die Tschechische Republik ↗ [Culturenet](#), für Serbien ↗ [Poslovi Infostud](#), ↗ [Startuj Infostud](#) oder ↗ [jooble](#), für Kroatien ↗ [Hrvatski zavod za zapošljavanje - Portal Burza rada](#)). Dies sollte als kontinuierliche Aufgabe verstanden werden: Berufsfeld und Organisation sollten realistisch vermittelt werden, um einen starken Kandidat:innenpool aufzubauen, ohne überhöhte Erwartungen zu erzeugen. Die angeführte Plattformliste ist beispielhaft und nicht vollständig. Genannt werden nur Beispiele aus einigen Partnerländern. Einrichtungen sollten daher auch entsprechende branchenspezifische und regionale Kanäle im eigenen nationalen Kontext nutzen.

Die Strategien sollten unterschiedliche Talentpools ansprechen, darunter Personen mit kürzlich abgeschlossenem Studium sowie Berufsanfänger:innen. Dazu sollten der Wert des CHIM-Sektors, konkrete Informationen über die Einrichtung, bisherige Erfolgsgeschichten und spezifische Vorteile für potenzielle Beschäftigte sichtbar gemacht werden. Ansprechendes Storytelling, hochwertige visuelle Materialien und virtuelle Rundgänge können diese Kommunikation stärken. Empfehlenswert ist außerdem eine persönliche Note: Präsentationen können etwa jüngere Kolleg:innen einbeziehen und positive Aspekte hervorheben, darunter Reisemöglichkeiten, Konferenzen, internationale Erfahrungen, Publikationen, Karriereentwicklung, die Mitarbeit an internationalen Projekten und beruflichen Stolz.

Zu wirksamer Kandidat:innenansprache gehört außerdem, bestehende Mitarbeiter:innen in Empfehlungsprogramme einzubeziehen, um einen vielfältigen und qualifizierten Kandidat:innenpool zu erreichen. Eine weitere wirksame Maßnahme ist der Aufbau und die Pflege starker Partnerschaften mit relevanten Organisationen (z. B. Hochschulen, Kunstinitiativen, Arbeitsmarktorganisationen, Organisationen, die mit vulnerablen Gruppen arbeiten). Einrichtungen können aus eigener Initiative an Karrieremessen und ähnlichen Veranstaltungen teilnehmen, Workshops organisieren, die verschiedene Berufe und deren gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung einer breiteren Öffentlichkeit vermitteln, Tage der offenen Tür für interessierte Kandidat:innen anbieten, Summer Schools und vergleichbare Programme für Studierende organisieren oder die eigene Organisation und Beschäftigungsmöglichkeiten im CHIM-Sektor in bestehenden Hochschulstudiengängen vorstellen.

Eine umfangreiche Liste solcher Studienprogramme wurde im Rahmen des CultHerit-Projekts für Österreich, Bosnien und Herzegowina, die Tschechische Republik, Kroatien, Ungarn, Serbien, Slowenien und Rumänien zusammengestellt. Beispiele finden sich auch in der ↗ [Charter Database of the European Cultural Heritage Skills Alliance](#).

Werden Praktika, Freiwilligeneinsätze oder vergleichbare Einstiegspositionen als Teil der Personalgewinnung oder des Aufbaus eines Nachwuchspools eingesetzt, sollten sie bezahlt, zeitlich befristet, an klar definierten Lernzielen ausgerichtet und von einer dafür benannten Betreuungsperson begleitet sein. Unbezahlte oder unbefristete Praktika bergen die Gefahr, jene sozialen Ungleichheiten zu reproduzieren, die den Zugang zum Sektor bereits erschweren, anstatt ihnen entgegenzuwirken.

Interne Rekrutierung ist eine praktikable Möglichkeit, neue Kolleg:innen zu gewinnen, und bietet Vorteile wie Vertrautheit mit der Organisation und einen geringeren Onboarding-Aufwand. Zur Diversifizierung der Belegschaft trägt sie jedoch nur begrenzt bei. Es sollte darauf geachtet werden, einzelne Abteilungen nicht personell auszudünnen oder sie zu Ausbildungsstätten für andere Abteilungen zu machen – es sei denn, dies ist bewusst Teil der Personalstrategie der Kulturerbe-Einrichtung oder des Museums.

Die Stellenausschreibung ist häufig der erste Kontakt zwischen einer Einrichtung und potenziellen Beschäftigten und daher für Transparenz von zentraler Bedeutung. Sie sollte die Einrichtung als attraktive Arbeitgeberin präsentieren, Respekt vermitteln und Kandidat:innen einladen, Teil des Teams zu werden. Stellenausschreibungen müssen Stellenbezeichnung, Vertragsart, Anforderungen, Qualifikationen und Aufgabenbeschreibungen klar anführen. Eine vollständige Liste der einzureichenden Unterlagen (z. B. Format des Lebenslaufs, Motivationsschreiben, eingescannte Zeugnisse, Ausbildungsnachweise) sowie klare Hinweise zur Einreichung sind ebenso notwendig wie ein kurzer Überblick über das Auswahlverfahren, ein vorläufiger Zeitplan und – sofern relevant – eine DSGVO-Einwilligung. Für Rückfragen sollten Kontaktdaten und relevante Links bereitgestellt werden, etwa zur Website der Einrichtung, zu Social-Media-Kanälen und weiteren einschlägigen Dokumenten. Bei befristeten oder projektbezogenen Positionen sollte auf die Möglichkeit einer Vertragsverlängerung hingewiesen werden, sofern diese von Faktoren wie Leistung und verfügbaren Ressourcen abhängt. Diese Transparenz kann Kandidat:innen ansprechen, die eine längerfristige Beschäftigung anstreben. In manchen Ländern sind Form, Stil und verpflichtende Inhalte von Stellenausschreibungen gesetzlich geregelt. Wenn möglich, sollte bürokratische Sprache vermieden werden, insbesondere bei der Ansprache von Personen mit kürzlich abgeschlossenem Studium oder jungen Fachkräften. Ist juristische Terminologie notwendig, sollte eine leicht verständliche Zusammenfassung der wichtigsten Informationen ergänzt werden. Außerdem ist klarzustellen, ob nur erfolgreiche Bewerber:innen verständigt werden, und es sind Angaben zum Beschwerdeverfahren zu machen. Maßnahmen zur Einbeziehung vulnerabler Gruppen sollten kurz beschrieben werden.

Darüber hinaus kann ein eigener Bereich „Karriere“ auf der Website der Organisation ein wertvolles Rekrutierungsinstrument darstellen, indem er Informationen zu offenen Stellen, zur Geschichte der Organisation und zu Zusatzleistungen bereitstellt. Diese Informationen müssen korrekt und aktuell gehalten werden, um potenzielle Kandidat:innen nicht irrezuführen. Manche Kulturerbe-Einrichtungen und Museen ermöglichen eine laufende, initiativartige Übermittlung von Lebensläufen, sodass Kandidat:innen ihren CV jederzeit über eine Schaltfläche oder per E-Mail

hochladen bzw. senden können. In Ländern ohne besondere Vorschriften, die Stellenausschreibungen auf bestimmten Plattformen verpflichtend machen, kann dies ein wirksames und ressourcenschonendes Instrument zum Aufbau eines Kandidat:innenpools sein.

Auch wenn sich die Rekrutierung junger Fachkräfte häufig auf den tertiären Bildungsbereich konzentriert, können Kulturerbe-Einrichtungen und Museen jüngere Zielgruppen durch altersgerechte Angebote mit dem Berufsfeld vertraut machen, Vorurteile abbauen und stereotype Vorstellungen darüber hinterfragen, wer in diesem Feld „dazugehört“. Solche Aktivitäten sollten jedoch eher als Publikumsarbeit und kulturelle Teilhabe denn als frühe Berufsrekrutierung verstanden werden: Angesichts der weiterhin prekären Bedingungen in großen Teilen des Sektors wäre es mit dem eigenen Anspruch dieses Modells an faire Beschäftigung nur schwer vereinbar, Kinder aktiv in Richtung einer CHIM-Karriere zu lenken. Nachhaltige Aktivitäten dieser Art erfordern langfristiges Engagement und sollten als Aufbau einer dauerhaften öffentlichen Beziehung zum Kulturerbe verstanden werden.

6.1.2.4 Bewerbungs- und Vorauswahlverfahren

Das Bewerbungs- und Vorauswahlverfahren sollte barrierearm, zugänglich und inklusiv gestaltet werden. Für Personen mit spezifischen Bedürfnissen sind beispielsweise besondere Zugänge vorzusehen. Bewerbungen sollten über Online-Portale eingereicht werden können, Lebensläufe und Motivationsschreiben sorgfältig geprüft werden. Obwohl Bewerbungsfotos in Lebensläufen verbreitet sind, sollte erwogen werden, darauf zu verzichten, um das Risiko unbewusster Verzerrungen aufgrund von Aussehen, Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit oder Alter zu reduzieren.

Der Prozess sollte so einfach wie möglich sein: unkompliziert, zugänglich, online und niederschwellig – das Leben ist heute schnell.

Im Bewerbungs- und Vorauswahlverfahren sollten je nach Zielgruppe unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden. Personen mit kürzlich abgeschlossenem Studium verfügen beispielsweise typischerweise über wenig oder keine Berufserfahrung, möglicherweise nur über kurzfristige Beschäftigungen oder freiwilliges Engagement. Absolvent:innen einer technischen Ausbildung können dagegen bereits einschlägige Praxiserfahrung oder Erfahrung in einer anderen Branche mitbringen.

Diese Phase kann spezialisierte Tests und Referenzprüfungen bei früheren Arbeitgebern, betrieblichen Mentor:innen oder Betreuer:innen von Abschlussarbeiten umfassen, um Hintergrund und Leistungsfähigkeit der Kandidat:innen zu überprüfen, mit besonderem Augenmerk auf museumsspezifische Erfahrungen.

Die Einbeziehung externer und unabhängiger Personen in die Beurteilung von Bewerber:innen kann das Vertrauen in den Auswahlprozess stärken. Ziel ist es, eine engere Auswahl jener Kandidat:innen zu treffen, deren berufliche Werte mit den Werten und der Mission der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums übereinstimmen. Dabei sollte während des gesamten Prozesses auf Diversität geachtet werden.

Es kann sinnvoll sein, eine Reserveliste einzurichten, falls die ausgewählte Person letztlich nicht eingestellt werden kann. Dieses vorausschauende Vorgehen kann Zeit sparen. Dabei ist sicherzustellen, dass die DSGVO-Einwilligung die Verarbeitung persönlicher Kontaktdaten für diesen Zweck abdeckt. Personen auf der Reserveliste sollten eine unverbindliche Mitteilung über ihren Status erhalten, die klarstellt, dass daraus weder ein Stellenangebot noch eine Zusage entsteht. Die Mitteilung sollte erklären, dass sie nur bei Bedarf kontaktiert werden und keine wiederholten Nachfragen erforderlich sind.

6.1.2.5 Bewerbungsgespräche und Assessments

Erste Gespräche, die auch telefonisch oder per Video geführt werden können, dienen dazu, grundlegende Qualifikationen und die Passung zur Stelle einzuschätzen. KI-gestützte Werkzeuge wie [Hirevire](#), [Willo](#) oder [Vervoe](#) können eine erste Vorauswahl, asynchrone Interviews oder kompetenzbasierte Assessments unterstützen. Sinnvoll kann es auch sein, Kandidat:innen vor dem ersten Gespräch zu bitten, sich in kurzen, selbst produzierten Videos vorzustellen. Digitale Werkzeuge können hierbei wertvolle Unterstützung bieten. Ergänzende persönliche Gespräche ermöglichen es jedoch, tätigkeitsrelevante Kommunikations- und Interaktionskompetenzen unmittelbar einzuschätzen. Grundsätzlich empfiehlt sich die Kombination mehrerer geeigneter Auswahlmethoden, um die für die konkrete Tätigkeit relevanten Kompetenzen, Erfahrungen und Verhaltensweisen der Kandidat:innen möglichst verlässlich einzuschätzen. Einrichtungen, die KI-basierte Rekrutierungs- oder Auswahlwerkzeuge einsetzen, sollten deren Compliance-Status nach dem EU AI Act prüfen, der solche Systeme als Hochrisiko-KI-Systeme einstuft (siehe den Hinweis zu KI im Personalmanagement in Kapitel 6.7.2.3).

Nachfolgende persönliche Interviews können mit strukturierten und szenariobasierten Fragen arbeiten und mehrere Beteiligte einbeziehen, etwa Abteilungsleitungen und direkte Führungskräfte. Sie ermöglichen eine vertiefte Auseinandersetzung mit Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen der Kandidat:innen sowie mit ihren Erwartungen an Zusammenarbeit, Arbeitsweise und die konkrete Rolle. Gleichzeitig können Details zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld besprochen werden, etwa Gehaltsverhandlungen, besondere Zusatzleistungen oder die Ausstattung des Arbeitsplatzes. Bestimmte Informationen dürfen in Bewerbungsgesprächen und Assessments insbesondere aus rechtlichen Gründen nicht erfragt oder verlangt werden. Daher sollte Interviewer:innen und Beurteilenden eine vollständige Liste geschützter persönlicher Informationen und unzulässiger Fragen zur Verfügung stehen. Abhängig vom jeweiligen nationalen Recht können bestimmte Angaben im Auswahl- und Bewertungsverfahren geschützt sein, um Verzerrungen und Diskriminierung zu verhindern.

Zusätzlich sollten unterschiedliche Assessmentmethoden in Betracht gezogen werden, um das Potenzial von Kandidat:innen über traditionelle Kriterien hinaus zu beurteilen. Ein solcher umfassender Ansatz trägt dazu bei, Personen auszuwählen, die gut zum Umfeld der Organisation passen.

Während Bewerbungsgesprächen und Assessments sollte eine positive Atmosphäre geschaffen werden. Eine gute Erfahrung vermittelt nicht nur einen positiven Eindruck von der Kulturerbe-Einrichtung bzw. dem Museum und seinen Mitarbeiter:innen, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass Kandidat:innen ein Stellenangebot annehmen und sich engagiert einbringen. Darüber hinaus kann eine positive Bewerbungserfahrung dazu führen, dass Bewerber:innen die Organisation Freund:innen und Bekannten weiterempfehlen und so bei der Gewinnung künftiger Fachkräfte unterstützen.

6.1.2.6 Entscheidungsfindung und Stellenangebot

Nach einer ausführlichen Beurteilung sollten erfolgreiche Kandidat:innen zunächst persönlich kontaktiert werden, bevor sie ein formelles Stellenangebot samt Schreiben und Vertrag erhalten, in dem Beschäftigungsbedingungen, Gehalt, Zusatzleistungen, Eintrittsdatum und weitere nützliche Informationen festgehalten sind. In dieser Phase werden die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Kulturerbe-Einrichtung bzw. Museum und neuer Mitarbeiterin bzw. neuem Mitarbeiter bestätigt und ein klares gemeinsames Verständnis der Beschäftigungsbedingungen hergestellt.

Bewerber:innen sollten stets ausreichend Zeit erhalten, Verträge in Ruhe zu lesen und vor der Unterzeichnung Fragen zu stellen.

Es sollte erwogen werden, alle Kandidat:innen zu verständigen, die letztlich nicht ausgewählt wurden, da dies künftige Rekrutierungsprozesse positiv beeinflussen kann. Bewerber:innen bewerben sich eher erneut, wenn eine Absage respektvoll und empathisch erfolgt. Der Prozess lässt sich durch eine Vorlage vereinfachen, die um einen personalisierten Satz zu den Stärken der jeweiligen Person und um die Einladung ergänzt wird, sich künftig erneut zu bewerben. Darüber hinaus sollten nicht ausgewählte Kandidat:innen die Möglichkeit haben, Einspruch zu erheben, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Ist ein Beschwerdeverfahren nicht gesetzlich vorgeschrieben, sollte die Einrichtung ein solches einrichten.

6.1.3 Erkenntnisse aus den Pilotaktivitäten

Beim CultHerit-Partnertreffen in Banja Luka im April 2025 wurde mit den Projektpartnern ein Workshop durchgeführt. Sie wurden gebeten, fünf Teams aus jeweils zwei Organisationen zu bilden: INP & IMM, RIPCM & UPM, MAK & IPCMS, MUO & MNIT sowie IPC & ZZP. Jedes Team erhielt folgendes Szenario: Eine Kulturerbe-Einrichtung oder ein Museum im jeweiligen Land bittet um Unterstützung bei der Einstellung einer jungen Fachkraft. Die Teams sollten ihre Erkenntnisse aus der Rekrutierungs- und Auswahlphase der Pilotaktivität weitergeben. Der Schwerpunkt lag auf Bewerbungsgesprächen und Assessments, wobei bei Bedarf auch andere Elemente dieser Phase einbezogen werden konnten.

Mehrere Themen kehren in den fünf Antworten wieder:

- Nahezu alle Teams betonen die Bedeutung einer klaren und gut vorbereiteten Stellenbeschreibung ebenso wie die Notwendigkeit, über traditionelle Rekrutierungskanäle hinauszugehen und soziale Medien sowie kreative Outreach-Strategien zu nutzen.
- Mehrere Teams empfehlen, praktische, handlungsorientierte Assessmentformate einzusetzen – etwa Projektpräsentationen, aufgabenbezogene Arbeitsproben oder kreative Bewerbungsbestandteile wie Vorstellungsvideos – und sich nicht ausschließlich auf klassische Lebensläufe und Interviews zu stützen. Darin zeigt sich die gemeinsame Überzeugung, dass Persönlichkeit, Motivation und praktische Fähigkeiten bei der Einstellung junger Fachkräfte im CHIM-Sektor mindestens ebenso relevant sind wie formale Qualifikationen.
- Mehrere Teams unterstreichen außerdem den Wert einer Rückmeldung an alle Bewerber:innen, einschließlich jener, die nicht ausgewählt wurden – sowohl als Ausdruck professionellen Respekts als auch zum Aufbau künftiger Beziehungen.
- Transparenz während des gesamten Verfahrens – hinsichtlich Auswahlkriterien, Zeitplan und finanzieller Bedingungen – wird als vertrauensbildende Maßnahme hervorgehoben.
- Schließlich nennen mehrere Teams die Beachtung der DSGVO-Anforderungen als notwendige Voraussetzung beim Umgang mit Bewerbungen und bei der Kommunikation von Ergebnissen.

Die Antworten der einzelnen Teams sind im Folgenden in ihrer ursprünglichen Form dokumentiert. Jede ist als E-Mail an die anfragende Einrichtung formuliert.

6.1.3.1 Antwort von INP & IMM

Liebe Kolleg:innen,

wir freuen uns, unsere Erkenntnisse zur Phase „Bewerbungsgespräche und Assessments“ mit Ihnen zu teilen, die im Rahmen des CultHerit-Programms am INP in Bukarest und am IMM in Budapest durchgeführt wurde. Im Folgenden fassen wir unsere Erfahrungen mit dieser Phase zusammen.

Vorbereitungen – für die Einrichtung:

- Sehr klare Stellenbeschreibung
- Freundliche, zugängliche Ausschreibung in informeller Sprache
- Bewerbung über soziale Medien – wenige Sätze, Schwerpunkt auf visueller Kommunikation
- Plakate mit den zentralen Informationen – QR-Code zur offiziellen Website des Museums
- Häufiges erneutes Teilen in sozialen Medien, um ein größeres Publikum zu erreichen

Rekrutierungsprozess:

- Erforderliche Unterlagen: Lebenslauf, Portfolio, außercurriculare Aktivitäten, fünfminütiges Vorstellungsvideo
- Aufgrund nationaler Rechtsvorschriften durften wir das Alter der Bewerber:innen nicht festlegen. Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass „jung“ im Allgemeinen etwa den Bereich von 25 bis 35 Jahren bezeichnet.

Auswahl:

- Von den Bewerber:innen wurde ein kurzes Vorstellungsvideo oder ein Motivationsschreiben verlangt – das Video ist persönlicher.
- Lebensläufe mussten kein Foto enthalten.
- Nach der Sichtung des Portfolios und dem Abschluss der ersten Runde führte das INP eine schriftliche Prüfung durch. Die Bewerber:innen erhielten eine kurze Bibliografie, die eng mit den künftigen Aufgaben zusammenhing, darunter die Interpretation und Anwendung grundlegender berufsspezifischer Rechtsvorschriften sowie Aufgaben in englischer Sprache, um ein gutes Sprachverständnis nachzuweisen.
- Das IMM führte kurze Gespräche mit allen geeigneten Bewerber:innen, die die Ausbildungskriterien erfüllten.
- Wir antworteten auch jenen Personen, die nicht eingestellt wurden – um sie zu motivieren, sich künftig erneut zu bewerben.

Wir hoffen, dass diese E-Mail für Sie hilfreich ist.

Mit freundlichen Grüßen,
INP und IMM

6.1.3.2 Antwort von RIPCM & UPM

Liebe Kolleg:innen,

wir freuen uns, dass Sie sich wegen der Einstellung einer jungen Fachkraft an uns gewandt haben.

Zunächst sollten Sie sicherstellen, dass Sie eine gründliche Stellenanalyse durchführen und eine Stellenbeschreibung erstellen, die Ihren Anforderungen entspricht. Die Beschreibung sollte das Ergebnis einer sorgfältigen Prüfung und eines gemeinsamen Gesprächs darüber sein, was im besten Interesse Ihrer Einrichtung liegt.

Der nächste Schritt ist die Ausschreibung: Legen Sie fest, wie lange sie offenbleibt und wann sie veröffentlicht wird. In der Ausschreibung sollte klar ersichtlich sein, welche Kompetenzen, Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale Sie suchen. Beschreiben Sie auch, was die Kandidat:innen von der Stelle erwarten können, einschließlich der Zusatzleistungen.

Die Ausschreibung bzw. Stellenanzeige sollte auf den Portalen staatlicher Arbeitsmarktorganisationen, auf der Website Ihrer Einrichtung, in sozialen Medien und – wenn möglich – auf verschiedenen Jobplattformen veröffentlicht werden. Planen und entwickeln Sie für möglichst große Reichweite eine Social-Media-Strategie, die auch unkonventionelle Formate einbezieht.

Wenn die Lebensläufe eingelangt sind, führen Sie zunächst eine Negativselektion und danach eine Positivselektion durch. Antworten Sie jeder einzelnen Person, die sich beworben hat – insbesondere jenen, die nicht ausgewählt wurden. Rufen Sie die Bewerber:innen an oder schreiben Sie ihnen und erläutern Sie den Ablauf des Testverfahrens einschließlich des Zeitplans.

Testen Sie die für die Position relevanten Fähigkeiten der Bewerber:innen – beispielsweise in einem Workshop oder anhand von Aufgaben – und führen Sie ein Interview durch.

Besprechen Sie die endgültigen Testergebnisse mit Ihrem Team und wählen Sie die passende Person aus. Kommunizieren Sie Ihre Entscheidung offen.

Berücksichtigen Sie die DSGVO-Regelungen Ihres Landes und die Anforderungen des Projekts und veröffentlichen Sie die endgültigen Ergebnisse in angemessener Form.

Sollten Sie in irgendeiner Phase des Rekrutierungsprozesses Unterstützung benötigen, können Sie sich jederzeit an uns wenden. Wir senden Ihnen unseren Leitfaden zur Beschäftigung junger Fachkräfte im CHIM-Sektor und stehen gerne für weitere Gespräche über den Prozess zur Verfügung.

Viel Erfolg,
UPM und RIPCM

6.1.3.3 Antwort von MAK & IPCMS

Liebe Kolleg:innen,

Sie sollten eine klare Vorstellung davon haben, welche Position ausgeschrieben werden soll und in der Einrichtung tatsächlich benötigt wird – etwa auf Grundlage einer Stellenanalyse und Personalplanung.

Die Ausschreibung sollte in sozialen Medien, auf der Website und auf formellen Plattformen veröffentlicht werden. Sie ist eine Gelegenheit, sich von anderen Arbeitgebern abzuheben, bei jungen Menschen Aufmerksamkeit zu erzeugen und die Stelle interessant zu machen. Die Anzeige sollte einfach, aber konkret sein. Probieren Sie etwas anderes aus und produzieren Sie ein kurzes Vorstellungsvideo – vielleicht mit etwas Humor, um Aufmerksamkeit zu schaffen. Möglicherweise geht es sogar viral.

Nutzen Sie die Möglichkeit, Bewerber:innen ein Video oder ein anderes kreatives Element in die Bewerbung aufnehmen zu lassen. Dadurch entsteht ein umfassenderer Eindruck von der Person und zugleich wird sichtbar, wie viel Mühe sich jemand mit der Bewerbung gemacht hat – ob sie bloß nach dem Copy-and-Paste-Prinzip erstellt wurde oder ob die Person sich Zeit genommen und über die Stelle nachgedacht hat. Stellen Sie eine präzise Frage oder geben Sie eine Aufgabe vor, die beantwortet bzw. bearbeitet werden soll.

Organisieren Sie einen Tag der offenen Tür, damit Bewerber:innen ein Gefühl für das Arbeitsumfeld, die Kolleg:innen und die allgemeine Atmosphäre bekommen. Bei dieser Gelegenheit können sie besser einschätzen, ob die Stelle zu ihnen passt.

Bleiben Sie offen und lernen Sie die Bewerber:innen kennen. Stellen Sie sich die jeweilige Person in der konkreten Position vor. Braucht die Stelle beispielsweise eine kommunikative und extrovertierte Person oder eher eine introvertierte? Passt ihr Charakter zur Aufgabe?

MAK und IPCMS

6.1.3.4 Antwort von MUO & MNIT

Liebe Kolleg:innen,

vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Projekt. Wir freuen uns sehr, unsere Erfahrungen mit Ihnen zu teilen. Wir hatten die besondere Gelegenheit, bei der Beschäftigung unserer jungen Fachkraft einen etwas anderen Ansatz anzuwenden als gewöhnlich.

Zunächst empfehlen wir, in der Ausschreibung klar anzugeben, welche Art von Fachkraft gesucht wird: Kompetenzen, bisherige Erfahrungen, aber auch spezifische Kriterien wie ein Altersbereich – selbst wenn dadurch die Zahl der Bewerbungen eingeschränkt werden könnte.

Zweitens erhielten wir von den meisten Kandidat:innen sehr positives Feedback zur Transparenz des gesamten Onboarding-Prozesses. Im Hinblick auf die DSGVO empfehlen wir jedoch Vorsicht, da ein zu hohes Maß an Transparenz Probleme verursachen kann.

Wir konnten außerdem einen anderen Ansatz verfolgen und stärker auf praktische Erfahrung fokussieren. Wir baten unsere Kandidatin bzw. unseren Kandidaten, ein kurzes Projekt vorzubereiten, und das gesamte Interview basierte auf diesem Projekt. So konnte unser Fachteam, zu dem auch die künftige Mentorin bzw. der künftige Mentor gehörte, die Passung mit dem potenziellen neuen Teammitglied besser beurteilen – Kreativität, Grad der Beteiligung und auch die Persönlichkeit, da diese Merkmale wesentlich relevanter sind als Kenntnisse des Kulturerb-Rechts.

Wir empfehlen, auch die finanziellen Aspekte im Bewerbungsgespräch zu besprechen, da dies zum Aufbau von Vertrauen zwischen Arbeitgeber und künftiger Mitarbeiterin bzw. künftigen Mitarbeiter beiträgt.

Unsere Erfahrung war allerdings, dass das Gehalt kein ausschlaggebendes Ausschlusskriterium darstellte, da die meisten Kandidat:innen stärker an den Aufgaben und den künftigen Entwicklungsmöglichkeiten interessiert waren.

Viel Erfolg,
MUO und MNIT

6.1.3.5 Antwort von IPC & ZZP

Liebe Kolleg:innen,

vielen Dank, dass Sie sich im Zusammenhang mit Ihren Plänen zur Einstellung einer jungen Fachkraft mit Schwerpunkt auf Bewerbungsgesprächen und Assessments an uns wenden. Wir kennen die Herausforderungen, vor denen Kultureinrichtungen bei der Ansprache und Rekrutierung junger Talente häufig stehen – insbesondere bei Positionen, die sowohl technische als auch kommunikative Fähigkeiten erfordern.

Gerne unterstützen wir Sie, indem wir unsere jüngsten Erfahrungen teilen, die sich als ebenso wirksam wie inspirierend erwiesen haben.

Wie viele andere Organisationen im Kultursektor hatten auch wir zunächst Schwierigkeiten, junge Fachkräfte über traditionelle Rekrutierungskanäle zu erreichen. Um dies zu überwinden, arbeiteten wir mit der Plattform SkillHatch zusammen und starteten eine digitale Recruiting-Kampagne mit spielerischen, interaktiven Herausforderungen. Diese waren so konzipiert, dass sie kulturelles Verständnis, Kommunikationsfähigkeit und digitale Kompetenzen der Kandidat:innen auf ansprechende Weise prüften.

Die Ergebnisse übertrafen unsere Erwartungen: Innerhalb von nur zehn Tagen erhielten wir 43 Bewerbungen. Viele Kandidat:innen zeigten nicht nur fundiertes Fachwissen, sondern auch echte Motivation, im Bereich Kulturerbe und Museen zu arbeiten. Durch Quizfragen und interaktive Aufgaben bot der Prozess den Bewerber:innen zugleich eine sinnvolle Gelegenheit, über ihre Stärken und Interessen nachzudenken.

Dieser Ansatz verbesserte nicht nur Reichweite und Qualität der Bewerbungen, sondern auch die gesamte Erfahrung der Kandidat:innen. Seither hat er international Interesse als Modell für moderne und ansprechende Rekrutierung in unserem Sektor geweckt.

Wir teilen gerne weitere Details mit Ihnen oder prüfen gemeinsam, wie sich eine ähnliche Strategie an Ihre Bedürfnisse anpassen ließe. Ob bei der Entwicklung von Assessment-Instrumenten, beim Design einer digitalen Recruiting-Challenge oder einfach durch Feedback zu Ihrem derzeitigen Vorgehen – wir stehen für eine Zusammenarbeit zur Verfügung.

Wir senden Ihnen außerdem Beispiele unseres Fragebogens und einen Vorschlag für Bewertungskriterien.

Beispiele für Interview-/Assessmentfragen aus unserem Rekrutierungsverfahren:

- Vorschlag für Social-Media-Inhalte: Welche Art von Instagram-Inhalten würden Sie für unsere historische Abteilung vorschlagen? Wie würden Sie bei der Erstellung und Veröffentlichung dieser Inhalte vorgehen? Was würden Sie hervorheben? Wäre es ein einmaliger Beitrag oder Teil einer wiederkehrenden Serie? Bitte präsentieren Sie ein konkretes Beispiel.
- Kommunikations- und Vermittlungskompetenz: Wie würden Sie einer Familie, die das Museum besucht, die Unterschiede zwischen dem Karst Research Institute ZRC SAZU, dem Notranjska Museum Postojna und dem Karst Museum erklären? Bitte verfassen Sie Ihre Erklärung auf Englisch.
- Veranstaltungsplanung und Publikumsansprache: Unsere Museen nehmen an der Sommerlichen Museumsnacht teil. Welche Elemente sind Ihrer Ansicht nach wesentlich, um diese Veranstaltung für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv zu machen? Wie würden Sie die Aktivitäten organisieren? Nennen Sie einige Aktivitäten, die Sie für einen solchen Anlass geeignet finden.

Vorschlag für Bewertungskriterien:

- Zielpositionen: Einstiegspositionen und Fachstellen auf Associate-Level für junge Fachkräfte.
- Bewertungsmethode: Die Kandidat:innen werden anhand kurzer Interviews und einer Prüfung ihrer Lebensläufe beurteilt. Das Bewertungsteam besteht aus Fachpersonen mit Erfahrung in Hochschullehre, Forschung und Praxis im Kulturerbe-Sektor.
- Feedbackmethode: Jede Kandidatin und jeder Kandidat erhält einen kurzen schriftlichen Bericht mit einer Sternebewertung.

Wir freuen uns darauf, mehr über Ihre Rekrutierungspläne zu erfahren.

Herzliche Grüße,

IPC und ZZP

6.1.4 Good Practices

6.1.4.1 Deutscher Museumsbund: Nachwuchsförderung im Museum

Auf seiner Website bietet der Deutsche Museumsbund grundlegende Informationen und spezielle Unterstützungsmaterialien zur Nachwuchsförderung in Museen. Er betreibt ein spezialisiertes Stellenportal für den Museumssektor in Deutschland, bietet Volontär:innen aus ganz Deutschland einen Arbeitskreis und unterstützt sie bei der Organisation der jährlich stattfindenden Bundesvolontariatstagung.



Auf der Website des Deutschen Museumsbundes stehen drei Interviews zur Verfügung, in denen Jan Gerchow, Direktor des Historischen Museums Frankfurt, Kathrin Schellenberg, stellvertretende Direktorin des Stadtmuseums Kassel, und Andrea Rechenberg, Kulturanthropologin und Museumsdirektorin des Städtischen Museums Göttingen, beschreiben, wie die Standards für ein vorbildliches Volontariat in der Praxis umgesetzt werden können.

➤ Interviews mit Museumsdirektor:innen zur Umsetzung des Volontariats in der Praxis

In einem 2018 veröffentlichten Leitfaden definierte der Deutsche Museumsbund Qualitätsstandards für das wissenschaftliche Volontariat und arbeitet kontinuierlich daran, deren bundesweite Umsetzung zu fördern. Der Deutsche Museumsbund stellt klar, dass wissenschaftliche Volontariate keine Weiterbildung, Traineeprogramme oder Ähnliches sind, sondern eine Ausbildung im Sinne „anderer Vertragsverhältnisse“ nach dem Berufsbildungsgesetz.

Daraus ergeben sich rechtlich definierte Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Volontariats.

Der Leitfaden benennt und erläutert diese Rahmenbedingungen, beschreibt die Ziele der Ausbildung und die zugehörigen Ausbildungspläne und enthält im Anhang einen Muster-Ausbildungsvertrag, einen Muster-Ausbildungsplan und eine Muster-Stellenausschreibung. Er richtet sich gleichermaßen an Museen, ihre Träger, Volontär:innen und alle am Volontariat Interessierten.



➤ Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat im Museum

6.1.4.2 American Alliance of Museums: Vorurteilsarme Einstellungspraktiken

Bereits 2016 nahm die American Alliance of Museums (AAM) eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung und Umsetzung umfassender vorurteilsarmer Einstellungspraktiken ein. Diese frühen Beispiele systematischer Ansätze zur Verringerung von Verzerrungen in Rekrutierungsverfahren sind bis heute relevant und wurden von AAM kontinuierlich weiterentwickelt. Der Ansatz wurde zunächst bei der Rekrutierung des Ford W. Bell Fellow for Museums & P-12 Education erprobt und seither auf mehrere Auswahlverfahren übertragen. Ziel ist es, vielfältige Bewerber:innenpools anzusprechen und eine faire Beurteilung von Kandidat:innen auf Grundlage relevanter Kompetenzen statt formaler Abschlüsse oder indirekter Ersatzkriterien zu gewährleisten.

Zu den zentralen Elementen des vorurteilsarmen Recruiting-Ansatzes von AAM gehörten:

- Anonymisierte Vorauswahl: AAM führte eine identitätsblinde Vorauswahl ein und bat Kandidat:innen, Namen, Adressen, Schul- bzw. Hochschulnamen und Abschlussdaten in Motivationsschreiben und Lebensläufen wegzulassen. Rund ein Drittel der Bewerber:innen setzte diese Bitte vollständig um; dennoch half die Praxis den Beurteilenden, neutraler zu bewerten. Für bestimmte Positionen führte AAM außerdem anonyme Bewertungen von Arbeitsproben durch: Die eingereichten Arbeiten wurden bewertet, ohne dass bekannt war, von welcher Person sie stammten, bis sämtliche Bewertungen abgegeben waren.
- Kompetenzorientierte Stellenbeschreibungen: Anstatt sich auf formale Nachweise wie bestimmte Abschlüsse oder eine bestimmte Zahl an Berufsjahren zu stützen, fokussierten die Stellenbeschreibungen auf nachgewiesene Fähigkeiten, die für die konkrete Tätigkeit erforderlich waren. AAM verzichtete auf pauschale Annahmen zu Ausbildungsanforderungen und nutzte Software wie Textio, um geschlechtlich codierte Sprache in Stellenausschreibungen zu erkennen und zu entfernen. Die Organisation reduzierte zudem Fachjargon und Akronyme, die Bewerber:innen aus anderen Sektoren mit relevanten übertragbaren Kompetenzen abschrecken könnten.
- Aufgabenbasierte Bewertung: Statt sich ausschließlich auf Lebensläufe und traditionelle Bewerbungsgespräche zu verlassen, schuf AAM Möglichkeiten, in denen Kandidat:innen ihre Fähigkeiten anhand praktischer Aufgaben zeigen konnten. Dazu gehörten Arbeitsproben, Präsentationen, Rollenspiele oder konkrete Aufgaben, die unmittelbar mit den Verantwortlichkeiten der ausgeschriebenen Position zusammenhingen. Dieser Ansatz lieferte den Personalverantwortlichen konkrete Hinweise auf die tatsächlichen Fähigkeiten der Kandidat:innen – über das hinaus, was formale Nachweise vermuten lassen.
- Strukturierter Interviewprozess: AAM arbeitete mit standardisierten Interviewprotokollen. Allen Kandidat:innen wurden dieselben Fragen in derselben Reihenfolge gestellt, und jede Frage wurde jeweils von derselben Person im Auswahlteam gestellt. Die Interviewer:innen machten während des Gesprächs laufend Notizen. Bei der anschließenden Besprechung wurden die Antworten auf dieselben Fragen miteinander verglichen, anstatt allgemeine Gesamteindrücke einzelner Kandidat:innen auszutauschen. Diese Struktur verringerte den Einfluss persönlicher Eindrücke und sorgte für eine konsistente Bewertung.

- Gemeinsame Lebenslaufprüfung: Zwei Mitglieder des Recruiting-Teams prüften zunächst unabhängig voneinander alle Lebensläufe und identifizierten ihre bevorzugten Kandidat:innen, bevor das Team gemeinsam eine konsolidierte Liste erstellte. Die Organisation entwickelte Protokolle zur Lebenslaufprüfung, die Teams helfen, individuelle Verzerrungen zu erkennen und zu steuern. Dabei wurde vereinbart, keinen einzelnen Faktor allein zum Hauptgrund für den Ausschluss einer Person zu machen und während der ersten Vorauswahl auf Internetsuchen zu Bewerber:innen zu verzichten.
- Transparente Kommunikation: Stellenausschreibungen enthielten Gehaltsspannen, Bewerbungsfristen und klare Hinweise dazu, welche Unterlagen einzureichen waren. Diese Transparenz erleichterte ein realistisches Erwartungsmanagement und verbesserte die Qualität der eingegangenen Bewerbungen.

American Alliance of Museums

Resources & Publications ▾ Advance Your Career ▾ Events ▾ About Museums ▾ Membership ▾ Donate ▾ About AAM ▾

Why blind hiring?

Unconscious or implicit bias refers to the preferences, aversions and overall beliefs about individual or group difference that we aren't actively aware of. *We all have them.* Factors like non-white-sounding names and shared academic pedigree can engender unintended bias responses in the interview process. Even things like shared extracurricular activities can create *implicit class bias*, as interests like sailing, polo, and classical musical performance can signal subtle cues about taste and access to wealth.



Several industries and fields have applied various strategies for reducing the impact of this bias in the hiring process. The Boston Symphony Orchestra famously inaugurated *identity-blind auditions in 1952* to increase gender diversity in their overwhelmingly male ranks. Performers were asked to audition behind a screen with their shoes removed. This produced great results: women made nearly half of the candidates who advanced beyond the first round in the process. Today, the tech sector is applying software innovations including natural language processing and artificial intelligence to address the issue of unconscious bias in the hiring process. Companies like *Textio* use algorithms to assess gendered and age-ist language in the position descriptions. In addition to addressing diversity issues in the training pipeline, Silicon Valley is also *looking to software* to help make the application review process more equitable. In the spirit of experimenting together, CFM is partnering with GapJumpers to help museums address unintended bias in our field. I believe that the future of museum work depends on the future of museum workers—and that future must be an equitable one.

Das Rekrutierungsziel von AAM war unmittelbar mit dem strategischen Schwerpunkt der Organisation auf Diversität, Chancengerechtigkeit, Barrierefreiheit und Inklusion verbunden: die bestqualifizierten Kandidat:innen zu gewinnen und zugleich die Vielfalt der Bewerber:innenpools zu erhöhen. Obwohl das Verfahren mehr Zeit und Aufwand erforderte als traditionelle Ansätze, berichtete AAM von qualitativ besseren Bewerber:innenpools, wertvollen Lernerfahrungen für Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen sowie einer Veränderung organisationaler Denkweisen über Recruiting-Praktiken.

➤ 10 Dinge, die wir bei AAM über vorurteilsarme Einstellungspraktiken gelernt haben

6.1.4.3 British Museum: Positive Action Recruitment Roadmap

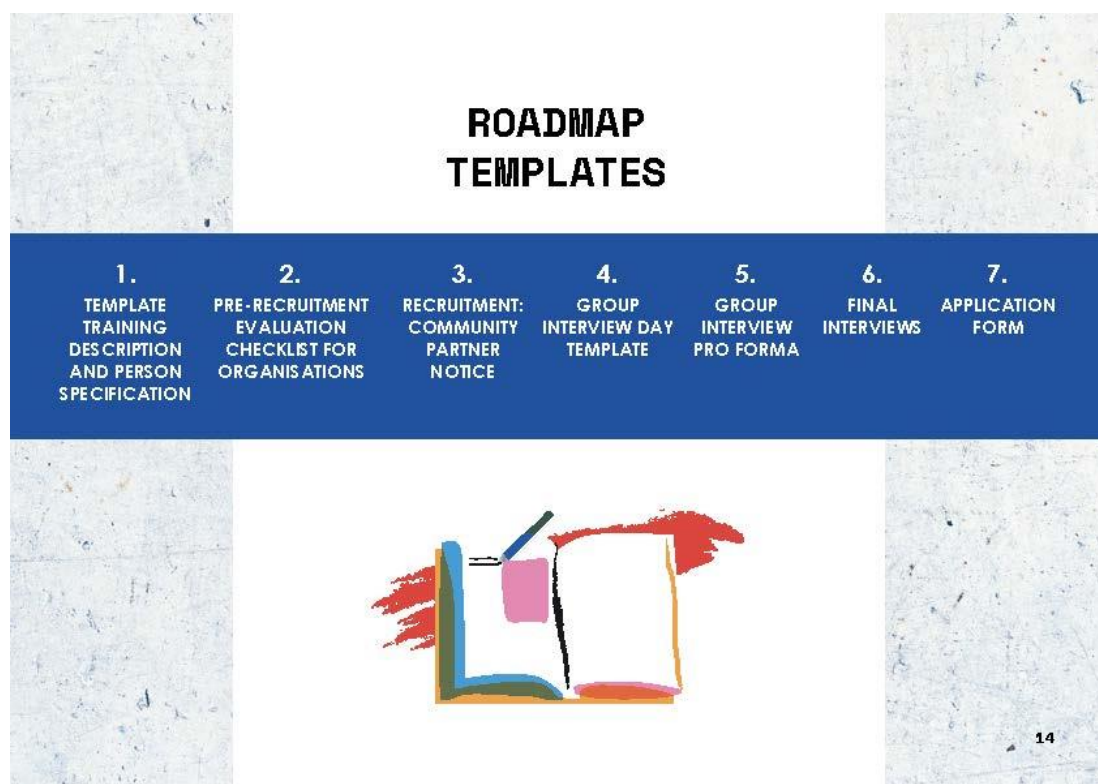
Zwischen 2016 und 2019 entwickelte das British Museum im Rahmen seines vom Heritage Lottery Fund finanzierten Programms Learning Museum ein umfassendes Positive-Action-Rekrutierungsmodell. Gemeinsam mit 19 Partnermuseen im Vereinigten Königreich wurden junge Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen für einjährige Traineeships rekrutiert. Der Ansatz sollte Menschen vor allem nach Leidenschaft und Potenzial und weniger nach formalen Qualifikationen und Erfahrung auswählen. Gezielt angesprochen wurden 18- bis 24-Jährige, die eine Karriere im Museum bislang möglicherweise nicht in Betracht gezogen hatten. Das veröffentlichte Roadmap-Dokument enthält außerdem eine Reihe praktischer Vorlagen zur Unterstützung des Rekrutierungsprozesses.

Das Modell folgt einem vierphasigen Ansatz:

- In der ersten Phase bereiten sich Organisationen durch Bestandsaufnahmen („health checks“) und Schulungen für Mitarbeiter:innen vor, entwickeln Community-Partnerschaften mit gemeinsamen Zielen – etwa Beschäftigungsprogramme und Jugendorganisationen – und definieren Kommunikationsstrategien, die über klassische Jobbörsen hinaus unterschiedliche Kanäle nutzen, darunter soziale Medien, Flyer und wichtige Vermittlungspersonen in Communities. Für den Aufbau solcher Partnerschaften ist erhebliche Vorlaufzeit erforderlich.
- Die zweite Phase umfasst mehrere Schnuppertage zu unterschiedlichen Terminen, damit verschiedene Verfügbarkeiten berücksichtigt werden können. In zugänglichen und ansprechenden Aktivitäten wird gezeigt, was Museumsarbeit konkret bedeutet; die Bewerbung erfolgt über Community-Partner, und zeitnah danach werden Gruppeninterviews organisiert, um möglichst viele Interessierte in den nächsten Schritt zu führen. Der Gruppeninterviewtag bildet das Kernstück des Ansatzes und dauert typischerweise von 10:30 bis 16:00 Uhr. Er besteht aus einer Abfolge praktischer Aktivitäten – darunter Kennenlernübungen, Aufgaben im Umgang mit Objekten, gestalterische Herausforderungen in den Galerien und Diskussionen zu Besuchsszenarien –, anhand derer Kandidat:innen Kompetenzen in sozialem Verhalten, Kommunikation und praktischer Umsetzung zeigen. Den Mitarbeiter:innen wird jeweils eine kleine Zahl von Kandidat:innen zur Beobachtung zugeteilt. Nach jeder Aktivität füllen sie einfache Bewertungsmatrizen aus und tragen die Ergebnisse am Ende des Tages in ein gemeinsames Gruppeninterview-Formular ein. Die gesamte Atmosphäre soll möglichst spielerisch, wenig einschüchternd und unterstützend sein.
- Die dritte Phase besteht aus strukturierten Einzelinterviews mit standardisierten Fragen. Im Mittelpunkt steht das Erkennen von Potenzial und Verhalten und nicht nur bereits vorhandener Fähigkeiten. Zu nicht erfolgreichen Kandidat:innen sollen Beziehungen aufrechterhalten werden, indem auf andere Möglichkeiten verwiesen wird. Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und geteilt, um den Ansatz zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

- Die vierte und letzte Phase zielt auf nachhaltige Wirkung: Evaluationsberichte sollen künftige Rekrutierung informieren, Erfahrungen werden über Konferenzen, Veranstaltungen und Publikationen im Sektor geteilt, Community-Partnerschaften werden über den konkreten Rekrutierungsprozess hinaus gepflegt. Dabei wird anerkannt, dass selbst Beziehungen, aus denen keine unmittelbaren Bewerbungen hervorgehen, wertvolle Kontakte schaffen und breitere Museumsinitiativen unterstützen können.

Die dokumentierten Vorteile sind beträchtlich. Für Bewerber:innen schafft der Ansatz Aufmerksamkeit für Möglichkeiten, von denen sie sonst nichts erfahren hätten, mehr Sicherheit in professionellen Umgebungen, positivere Wahrnehmungen von Museen und Gelegenheiten, Fähigkeiten zu zeigen, die in Lebensläufen nicht sichtbar werden. Für Organisationen entstehen stärkere Beziehungen zu Communities, neue Ideen und Perspektiven, zusätzliche Kompetenzen aus unterschiedlichen Hintergründen, veränderte Sichtweisen auf junge Menschen, Erfahrung mit der Rekrutierung nach Verhalten und Potenzial sowie größere Diversität in Teams. Langfristig trägt der Ansatz im Sektor zu einer vielfältigeren Belegschaft, besseren Community-Beziehungen, neuen Ideen zur Sicherung der Relevanz des Sektors und zur Einbringung von Erfahrung und Kompetenzen aus anderen Branchen bei.



➤ Positive Action Recruitment Roadmap für den Museumssektor und darüber hinaus

6.2 Onboarding und Orientierung

6.2.1 Überblick

Onboarding und Orientierung sind zentrale Prozesse, die neuen Mitarbeiter:innen helfen, sich in ihre Rollen und in die Organisationskultur einzufinden. Sie sollen sicherstellen, dass neue Beschäftigte gut vorbereitet, integriert und von Beginn an in der Lage sind, wirksam beizutragen. Onboarding umfasst Preboarding-Aktivitäten, Orientierungsprogramme, Schulungen zu organisatorischen Richtlinien und Verfahren sowie Mentoring zur Unterstützung der Integration. Ziel ist es, neuen Mitarbeiter:innen das Gefühl zu geben, willkommen zu sein, die Zeit bis zur vollen Arbeitsfähigkeit zu verkürzen und Engagement sowie Bindung an die Organisation zu erhöhen.

Preboarding schafft die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Onboarding. Diese Phase umfasst administrative Aufgaben wie das Ausfüllen von Unterlagen, die Einrichtung von IT-Zugängen und die Vorbereitung des Arbeitsplatzes. Dazu gehört auch eine erste Kommunikation, die neuen Beschäftigten Kultur und Werte der Organisation näherbringt. Armstrong und Taylor (2014) weisen darauf hin, dass Preboarding-Aktivitäten die Unsicherheit neuer Mitarbeiter:innen deutlich reduzieren und ihnen bereits vor dem ersten Arbeitstag Wertschätzung vermitteln können (S. 264–265).

Orientierungsprogramme sollen neue Mitarbeiter:innen mit der Organisationskultur, der Struktur und ihrer konkreten Rolle vertraut machen. Dessler (2019) betont, dass wirksame Orientierungsprogramme über eine grundlegende Einführung in Richtlinien und Verfahren hinausgehen. Sie sollten einen umfassenden Überblick über Geschichte, Mission und Werte der Organisation vermitteln und interaktive Formate enthalten, in denen neue Beschäftigte ihre Kolleg:innen kennenlernen und erste Beziehungen aufbauen können (S. 202–204).

Schulungen zu organisatorischen Richtlinien und Verfahren sind ein wesentlicher Bestandteil des Onboarding-Prozesses. Sie stellen sicher, dass neue Mitarbeiter:innen die Regeln der Organisation, Compliance-Anforderungen und operative Standards verstehen. Armstrong und Taylor (2014) unterstreichen, dass diese Schulungen umfassend und interaktiv gestaltet werden sollten, um Verständnis und nachhaltiges Behalten zu fördern (S. 266–267). Armstrong und Mitchell (2019) ergänzen, dass eine Abstimmung der Schulungen mit strategischen Zielen neuen Beschäftigten hilft, ihre Rolle bei der Erreichung der Organisationsziele zu verstehen (S. 21–22).

Mentoring-Programme sind für die erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter:innen von großer Bedeutung. Die Zuweisung einer Mentorin oder eines Mentors gibt neuen Beschäftigten eine feste Ansprechperson für Fragen und Orientierung und hilft ihnen, sich in der Organisation besser zurechtzufinden. Mitchell und Gamlem (2022) weisen darauf hin, dass Mentor:innen eine zentrale Rolle dabei spielen, neuen Mitarbeiter:innen Zugehörigkeit und Unterstützung zu vermitteln, was Arbeitszufriedenheit und Leistung deutlich erhöhen kann (S. 85–87). Rowold (2015) betont, dass Mentoring die berufliche Entwicklung fördert und den Übergang in die Organisation erleichtert (S. 160).

Kontinuierliche Unterstützung und Rückmeldung während des Onboardings sind entscheidend, um sicherzustellen, dass sich neue Mitarbeiter:innen gut einfinden und die erwarteten Leistungen erbringen können. Regelmäßige Gespräche zwischen neuen Beschäftigten und ihren Führungskräften oder Mentor:innen helfen, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und bei Bedarf zusätzliche Schulungen oder Unterstützung anzubieten. Armstrong und Taylor (2014) zufolge sind laufendes Feedback und Unterstützung wesentlich, um bei neuen Mitarbeiter:innen ein hohes Maß an Engagement und Produktivität aufrechtzuerhalten (S. 267–268).

6.2.2 Elemente

6.2.2.1 Preboarding-Aktivitäten

Neue Mitarbeiter:innen sollten ein umfassendes Preboarding-Paket erhalten, das wesentliche Dokumente wie Verträge, Steuerformulare, Unterlagen zur Anmeldung für Zusatzleistungen und relevante Richtlinien enthält (z. B. ein Dokument mit einer Zusammenfassung der Anforderungen, Verhaltenskodex, DEI-Richtlinien, Arbeitsschutzbestimmungen usw.). Zusätzlich sollten rollenspezifische Materialien wie Stellenbeschreibungen, Organigramme und Übersichten über zentrale Projekte bereitgestellt werden. Um die Erfahrung persönlicher zu gestalten, können Materialien ergänzt werden, die die Kulturerbe-Einrichtung oder das Museum widerspiegeln, etwa ein Willkommensschreiben der Leitung, ein Überblick über Mission und Werte der Einrichtung sowie eine kurze Darstellung ihrer Geschichte oder besonderer Ausstellungen. Die Übergabe der Stelle sollte durch strukturierte Onboarding-Gespräche mit der direkten Führungskraft unterstützt werden, in denen Rollenerwartungen, Arbeitsplatzkultur und erste Aufgaben besprochen werden.

Diese Phase umfasst außerdem das Einholen aller gesetzlich erforderlichen Dokumente zur Begründung des Arbeitsverhältnisses, etwa Ausbildungsnachweise, Nachweise über Sprachkenntnisse und – in manchen Fällen – Strafregisterauszüge oder medizinische Untersuchungen. Darüber hinaus sollten stellenspezifische Nachweise eingeholt werden, etwa Erfahrungen in der Arbeit mit Kindern oder einschlägige Zertifikate.

Wenn eine Kulturerbe-Einrichtung oder ein Museum ausländische Mitarbeiter:innen beschäftigen kann, ist es entscheidend, mit dem Preboarding frühzeitig zu beginnen – insbesondere wenn eine Arbeitsbewilligung erforderlich ist, etwa für Nicht-EU-Bürger:innen in einem EU-Mitgliedstaat. Das Preboarding-Paket sollte für solche Fälle einschlägige Informationen, Leitlinien und Vorlagen enthalten. Eine dafür zuständige HR-Ansprechperson sollte über fundierte Kenntnisse des nationalen Fremden- und Aufenthaltsrechts sowie der EU-Mobilitätsregelungen verfügen.

6.2.2.2 Orientierungsprogramme

Orientierungsprogramme dienen dazu, neue Mitarbeiter:innen in die Organisationskultur zu integrieren und sie mit Mission, Werten, Richtlinien und Arbeitsabläufen der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums vertraut zu machen. Am wirksamsten sind solche Programme, wenn sie umfassend gestaltet und von einer Mentorin, einem Mentor oder Coach begleitet werden.

Der erste Arbeitstag bzw. die erste Arbeitswoche ist besonders wichtig – vor allem für junge Menschen, die von Schule oder Hochschule in das Berufsleben wechseln. Das Gefühl, willkommen zu sein, ist zentral für den Aufbau einer starken Arbeitsgemeinschaft. Orientierungsprogramme sollten Rundgänge, Vorstellungen wichtiger Mitarbeiter:innen sowie Begrüßungen durch Direktor:innen, Führungskräfte und Vorgesetzte umfassen.

Darüber hinaus können kurze Schulungseinheiten Teil der Orientierung sein, damit neue Mitarbeiter:innen ihre Rolle und den größeren Zusammenhang ihrer Arbeit in der Kulturerbe-Einrichtung oder im Museum verstehen. Mentor:innen oder Coaches können diese Einheiten leiten. Gamification-Elemente – etwa interaktive Spiele, Labyrinth oder Schatzsuchen – können den Prozess ansprechend und effizient gestalten. In bestimmten begründeten Fällen kann Gamification für einzelne Aspekte des Onboardings auch Aufgaben eines menschlichen Mentors teilweise ersetzen, um Effizienz zu steigern und Ressourcen zu schonen. Sie sollte jedoch sparsam und gezielt eingesetzt werden. Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu fördern ist wichtig. Eine ausschließliche Abhängigkeit von Technologie kann zu Verwirrung führen, das Onboarding verlängern und die Integration erschweren.

Es sollte außerdem erwogen werden, Elemente aufzunehmen, die neuen Mitarbeiter:innen helfen, sich an die kulturellen Besonderheiten der Region und an das spezifische Umfeld des Kulturerbe-Sektors anzupassen.

Auch digitale Werkzeuge und Plattformen können die Onboarding-Erfahrung verbessern, insbesondere in einem transnationalen Kontext, etwa Webinar-Tools wie ↗ [ClickMeeting](#), ↗ [LiveWebinar](#) oder ↗ [Livestorm](#).

Im Rahmen des Onboardings ist es wichtig, die Art der Tätigkeit so präzise wie möglich zu definieren und gemeinsam mit den jungen Fachkräften alle relevanten Lücken in ihrer Ausbildung zu identifizieren, etwa durch fehlende Lehrveranstaltungen während des Studiums. Im Mittelpunkt sollte die gemeinsame Einschätzung jener Kompetenzen stehen, die für die Tätigkeit benötigt werden – beispielsweise technische Fähigkeiten in Architektur, Gestaltung, Bauwesen oder Handwerk sowie Soft Skills wie die Kommunikation mit sehr unterschiedlichen Stakeholdern. Dadurch können individuelle Aus- und Weiterbildungsbedarfe bereits zu Beginn definiert und anschließend im Rahmen von Programmen zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung abgedeckt werden.

Nicht vergessen werden sollte, von neuen Mitarbeiter:innen Feedback zu den Orientierungsprogrammen einzuholen, um diese kontinuierlich zu verbessern.

6.2.2.3 Schulung zu organisatorischen Richtlinien und Verfahren

Spezifische und intensive Schulungen, die auf die jeweilige Rolle zugeschnitten sind – etwa zur Nutzung kuratorischer Software, zur Bedienung des Museumsshop-Systems oder zur Geschichte der Organisation –, helfen neuen Mitarbeiter:innen, rasch produktive und integrierte Mitglieder des Teams zu werden. Solche Schulungen stellen sicher, dass neue Beschäftigte gut auf ihre Verantwortlichkeiten vorbereitet sind und zu den Zielen der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums beitragen können. Schulungsmaterial sollte auch online verfügbar sein, beispielsweise als Handbuch oder kurzes Video im Intranet. Auch hier kann Gamification sinnvoll eingesetzt werden.

Besondere Aufmerksamkeit sollte der Einführung in organisationsspezifische Richtlinien gelten, die für die kulturellen Werte der Organisation besonders wichtig sind – etwa Richtlinien zu Diversität und Inklusion. Statt solche Dokumente lediglich auszuhändigen, ist ein interaktives Format, beispielsweise ein kurzer Workshop, vorzuziehen.

6.2.2.4 Mentoring und Integration

Die Zuweisung von Mentor:innen oder Buddys erleichtert neuen Mitarbeiter:innen den Übergang in die jeweils spezifische Kultur einer Kulturerbe-Einrichtung oder eines Museums. Mentor:innen können außerdem eine wichtige Rolle bei rechtlichen, arbeitsmarktbezogenen, sozialen oder kulturellen Herausforderungen spielen – insbesondere dann, wenn neue Beschäftigte aus dem Ausland kommen. Mentoring unterstützt eine raschere Integration, hilft beim Aufbau beruflicher Beziehungen und erleichtert das Verständnis informeller Normen und Erwartungen. Um die verschiedenen Abteilungen und Tätigkeitsfelder einer Kulturerbe-Einrichtung oder eines Museums kennenzulernen, ist es sinnvoll, gezielte Einführungen in unterschiedliche Verantwortungsbereiche und Berufsbilder zu organisieren.

Nicht jede professionelle Tätigkeit erfordert eine engmaschige Begleitung, denn Ziel des Mentorings ist es, beim Mentee selbstständige Handlungskompetenz aufzubauen. Gamification kann dabei ein hilfreiches Instrument sein. Digitale Mentor:innen können Wissen vermitteln und durch Quizfragen, Multiple-Choice-Tests, Zuordnungsspiele, Kreuzworträtsel und Schatzsuchen überprüfen. Neue Mitarbeiter:innen dürfen jedoch nicht einfach allein vor einem Computer zurückgelassen werden – das wäre kein gutes Mentoring. Regelmäßige Gespräche und positives Feedback bleiben auch bei spielerischen Lernformen entscheidend.

Mentor:innen oder Buddys sollten gewissenhafte und engagierte Vertrauenspersonen sein, die über Empathie und Geduld verfügen, um neuen Kolleg:innen Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln. Da Mentoring zusätzliche Arbeit darstellt, sollten sie dafür auch zusätzlich vergütet werden.

Kulturerbe-Einrichtungen und Museen sollten außerdem überlegen, gemeinsame spezialisierte Ausbildungsprogramme für Mentor:innen zu entwickeln, die sie mit den Kompetenzen ausstatten, neue Mitarbeiter:innen wirksam zu begleiten. Dazu könnte ein Starter-Toolkit für Mentor:innen gehören, das Ressourcen, Good Practices und Werkzeuge für Onboarding und Orientierung enthält und die Mentor:ing-Beziehung unterstützt.

6.2.3 Erkenntnisse aus den Pilotaktivitäten

Beim CultHeRit-Partnertreffen in Bukarest im Juni 2025 präsentierten Mentor:innen und junge Fachkräfte aus den Partnerinstitutionen ihre Erfahrungen mit Mentoring-Programmen während der Pilotaktivität. Die Präsentationen waren nach vier Themen gegliedert: Herausforderungen für Mentor:innen, Empfehlungen von Mentor:innen, Herausforderungen für junge Fachkräfte und benötigte Unterstützung für junge Fachkräfte. Die folgenden Abschnitte fassen die Beiträge thematisch zusammen und greifen die von den einzelnen Partnern eingebrachten Perspektiven auf.

Über die vier Abschnitte hinweg zeigen sich mehrere wiederkehrende Themen. Zeit – sowohl der Zeitmangel auf Seiten der Mentor:innen als auch die Zeit, die junge Fachkräfte für die Anpassung benötigen – ist die mit Abstand am häufigsten genannte Herausforderung auf beiden Seiten. Eng damit verbunden ist die Bedeutung klarer Kommunikation: Mentor:innen und junge Fachkräfte weisen gleichermaßen auf Lücken im Informationsaustausch, unklare Erwartungen und fehlende Strukturen für regelmäßige Gespräche hin.

Ein zweites wiederkehrendes Thema ist das Spannungsverhältnis zwischen Anleitung und Autonomie. Junge Fachkräfte schätzen enge Unterstützung, benötigen zugleich aber Raum, um Selbstständigkeit zu entwickeln. Mentor:innen wiederum müssen strukturierte Begleitung mit Vertrauen ausbalancieren. Beide Gruppen betonen, dass Mentoring am besten als wechselseitiger Prozess funktioniert, in dem auch Mentor:innen von jungen Fachkräften lernen.

Auf institutioneller Ebene werden fehlende formale Rahmenbedingungen, eigene Ressourcen und angemessene Ausstattung wiederholt als Hindernisse genannt. Gleichzeitig wird die persönliche Qualität der Beziehungen durchgehend als entscheidender Faktor hervorgehoben, der erfolgreiche Integration trotz struktureller Defizite ermöglicht.

6.2.3.1 Herausforderungen für Mentor:innen

Mentor:innen in den Partnerinstitutionen nannten bei der Begleitung ihrer jungen Fachkräfte während der Pilotaktivität eine Reihe von Herausforderungen:

- Zeitmangel ist die am häufigsten genannte Herausforderung. Mentor:innen haben Schwierigkeiten, Mentoring-Aufgaben mit ihren regulären beruflichen Pflichten zu vereinbaren. Dadurch bleiben weniger Möglichkeiten für strukturierte Begleitung und regelmäßigen Austausch.
- Die Abstimmung von Terminen und unterschiedlichen Arbeitszeitplänen zwischen Mentor:innen, jungen Fachkräften und anderen Abteilungen erweist sich in der Praxis als schwierig.
- Mehrere Einrichtungen berichten, dass formale Leitlinien, Regelungen oder interne Handbücher für Mentoring fehlen, wodurch es schwieriger wird, einheitliche Praktiken und Erwartungen zu etablieren.
- Unzureichende Arbeitsplatzausstattung – etwa fehlende Computer oder eigene Arbeitsplätze – schafft praktische Hindernisse für junge Fachkräfte.
- Die Abgrenzung zwischen der Rolle einer allgemeinen institutionellen Mentorin bzw. eines Mentors und jener einer abteilungsspezifischen fachlichen Betreuung wird als Quelle von Unklarheit genannt.
- Die geringe Vertrautheit junger Fachkräfte mit komplexen Verwaltungsverfahren, insbesondere in öffentlichen Einrichtungen, erfordert von Mentor:innen erheblichen Zeitaufwand und Geduld.

6.2.3.2 Empfehlungen von Mentor:innen

Mentor:innen formulierten Empfehlungen sowohl auf institutioneller als auch auf persönlicher Ebene:

- Regelmäßig eigene Zeit für den Austausch mit dem Mentee einplanen – wöchentlich oder nach Bedarf –, mit Fokus auf aktuelle Aufgaben, Ziele, Herausforderungen und Interessen.
- Mentoring mit Geduld und Offenheit angehen. Junge Fachkräfte benötigen Zeit, Struktur und Vertrauen, um sich zu entwickeln. Unmittelbare Ergebnisse sollten nicht erwartet werden.
- Mentoring als wechselseitigen Prozess anerkennen: Junge Fachkräfte bringen neue Perspektiven, digitale Kompetenzen und neue Ideen ein, von denen Mentor:innen und Einrichtungen lernen können.

- Nicht nur neue Mitarbeiter:innen, sondern auch das bestehende Team auf die Integration vorbereiten – insbesondere dann, wenn die Position in der Organisationsstruktur neu geschaffen wurde.
- Mentees echte Verantwortung übertragen – etwa für Aufgaben, Berichte oder Teile von Projekten –, um Verantwortungsbewusstsein und Engagement zu fördern.
- Mentoring mit klaren Rahmenbedingungen, Zeitressourcen und eigenen Mitteln in die institutionelle Arbeit integrieren, anstatt es als einmalige Aktivität zu behandeln.
- Mentoring in nationale und institutionelle Kulturpolitiken aufnehmen und sicherstellen, dass Fördermodelle zeitliche Kompensation für Mentor:innen und faire Bezahlung für Mentees vorsehen.
- Neben fachlichen und technischen Kompetenzen auch die Entwicklung emotionaler Intelligenz und zwischenmenschlicher Fähigkeiten unterstützen.

6.2.3.3 Herausforderungen für junge Fachkräfte

Junge Fachkräfte berichteten sowohl von institutionellen Herausforderungen als auch von Schwierigkeiten der persönlichen Anpassung:

- Die Anpassung an ein neues Arbeitsumfeld, ein neues Arbeitstempo und eine neue Organisationskultur – insbesondere beim Wechsel aus einem anderen Sektor – erfordert beträchtliche Zeit.
- Das Verständnis interner Hierarchien, administrativer Abläufe und der eigenen Position innerhalb der Einrichtung ist eine wiederkehrende Schwierigkeit, besonders im Kontext öffentlicher Verwaltung.
- Kommunikationslücken zwischen Abteilungen, fehlende interne Systeme zum Informationsaustausch sowie unzureichender Zugang zu Online-Werkzeugen oder Speicherlösungen schaffen praktische Hindernisse.
- Mehrere junge Fachkräfte berichten von unzureichender Ausstattung, unklaren Erwartungen und einer fehlenden strukturierten Einführung in institutionelle Verfahren sowie visuelle bzw. kommunikative Standards.
- Die Vereinbarkeit unterschiedlicher Aufgabenfelder – etwa Bildungsprogramme, Öffentlichkeitsarbeit und Content-Erstellung – innerhalb derselben Position wird als anspruchsvoll erlebt, insbesondere der ständige Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsmodi.
- Als Herausforderung wird auch genannt, ein Gleichgewicht zwischen selbstständigem Arbeiten und enger Zusammenarbeit mit der Mentorin bzw. dem Mentor zu finden: Manche junge Fachkräfte empfinden sich als zu stark mit der Mentorin oder dem Mentor verbunden und haben Schwierigkeiten, eine eigene berufliche Identität zu entwickeln.
- Begrenzte finanzielle Ressourcen und enge Zeitpläne schränken kreative Arbeit und die Qualität der Ergebnisse ein.
- Externe Herausforderungen, etwa öffentliche Skepsis gegenüber Kulturerbe-Arbeit, stellen für manche junge Fachkräfte eine zusätzliche Belastung dar.

6.2.3.4 Benötigte Unterstützung für junge Fachkräfte

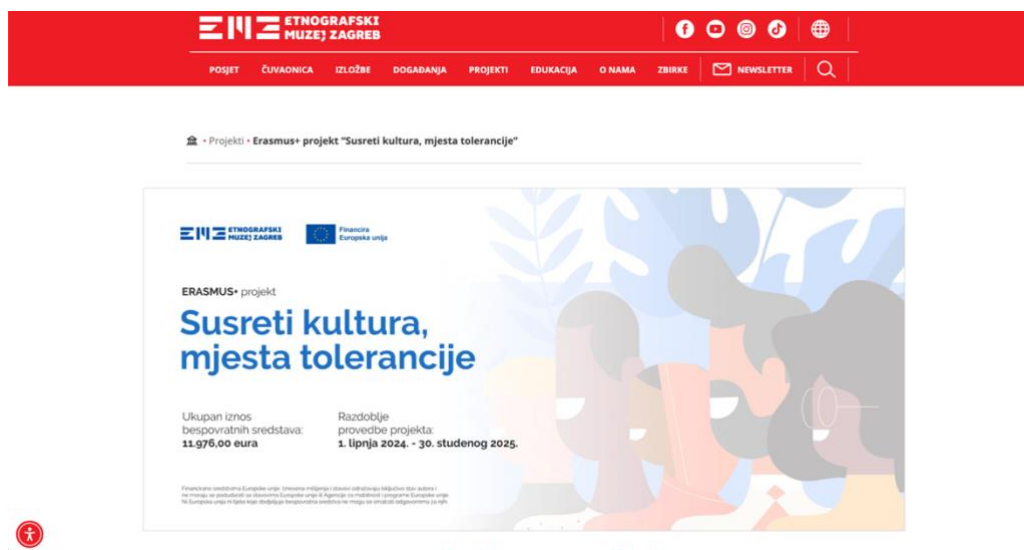
Junge Fachkräfte beschreiben, welche Formen der Unterstützung sie besonders schätzen und was ihnen weiterhin fehlt:

- Klare Anweisungen und eindeutig definierte Erwartungen werden als wichtigste Form der Unterstützung genannt, insbesondere für Personen, die neu im Sektor oder in der Einrichtung sind.
- Die anhaltende Geduld und Offenheit von Mentor:innen und Kolleg:innen gegenüber dem Lernprozess junger Fachkräfte wird sehr geschätzt.
- Vertrauen und die schrittweise Übertragung größerer Verantwortung – einschließlich des Freiraums, Dinge selbstständig herauszufinden – werden als besonders motivierend beschrieben.
- Regelmäßiges, konstruktives Feedback wird als Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Weiterentwicklung geschätzt und hilft jungen Fachkräften, ihre Stärken zu erkennen und auszubauen.
- Emotionale und persönliche Unterstützung durch Mentor:innen und Kolleg:innen – das Gefühl, jemanden an der eigenen Seite zu haben – wird durchgehend als entscheidender Faktor für Wohlbefinden und Integration beschrieben.
- Praktische Unterstützung in Form rechtzeitiger Bereitstellung von Materialien, klarer Zeitrahmen und angemessener Planung ist notwendig, um qualitativ gute Arbeit zu ermöglichen.
- Eine stärkere institutionelle Unterstützung und Sichtbarmachung der Rolle und Beiträge junger Fachkräfte innerhalb der Gesamtorganisation wird als Bereich genannt, in dem weiterhin mehr Unterstützung erforderlich ist.

6.2.4 Good Practices

6.2.4.1 Ethnografisches Museum Zagreb: Job Shadowing im Erasmus+-Projekt „Encounters of Cultures, Places of Tolerance“

Das Programm Erasmus+ Short-Term Mobility Projects (Key Action 1 – KA122-ADU) unterstützt sechs- bis achtzehnmonatige Projekte, die Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung ermöglichen, Lernmobilitäten im Ausland zu organisieren. Das Programm steht nicht nur Erwachsenenbildungsanbietern im engeren Sinn offen, sondern auch anderen im Bereich der Erwachsenenbildung tätigen Organisationen wie Bibliotheken, Museen, Kultur- und Gemeindezentren sowie Freiwilligenorganisationen. Für Mitarbeiter:innen und andere Personen, die regelmäßig an den Kernaktivitäten einer Organisation mitwirken, zählen Kurse und Schulungen, Job Shadowing sowie Lehr- oder Trainingseinsätze im Ausland zu den förderfähigen Mobilitätsformaten. Das Programm soll Kompetenzentwicklung, internationalen Austausch und die Organisationsentwicklung der teilnehmenden Einrichtungen unterstützen.



➤ Erasmus+ Kurzzeitprojekte für die Mobilität von Lernenden und Personal in der Erwachsenenbildung (KA122-ADU)

Zwischen Juni 2024 und November 2025 setzte das Etnografski muzej Zagreb (EMZ) als Projektträger ein Erasmus+-KA122-ADU-Projekt mit dem Titel „Susreti kultura, mjesta tolerancije“ (Encounters of Cultures, Places of Tolerance) um. Das Projekt umfasste sechs Job-Shading-Mobilitäten in Partnermuseen in Finnland, Belgien, Schweden und den Niederlanden. Jede teilnehmende Person verbrachte fünf Arbeitstage in der Gasteinrichtung und beobachtete den Arbeitsalltag von Museumsfachleuten.

Das Projekt verfolgte ein klar definiertes Ziel der Kompetenzentwicklung: innovative Bildungsprogramme zu entwickeln und die kulturelle Vielfalt, Toleranz und das Bewusstsein für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu fördern, um das Museum als anerkannten Ort des interkulturellen Dialogs und Lernens zu positionieren. Die Mobilitätsziele wurden strategisch entsprechend den identifizierten Lernbedarfen ausgewählt, vor allem hinsichtlich der Vermittlung schwierigen und umstrittenen Kulturerbes an unterschiedliche Besucher:innengruppen.

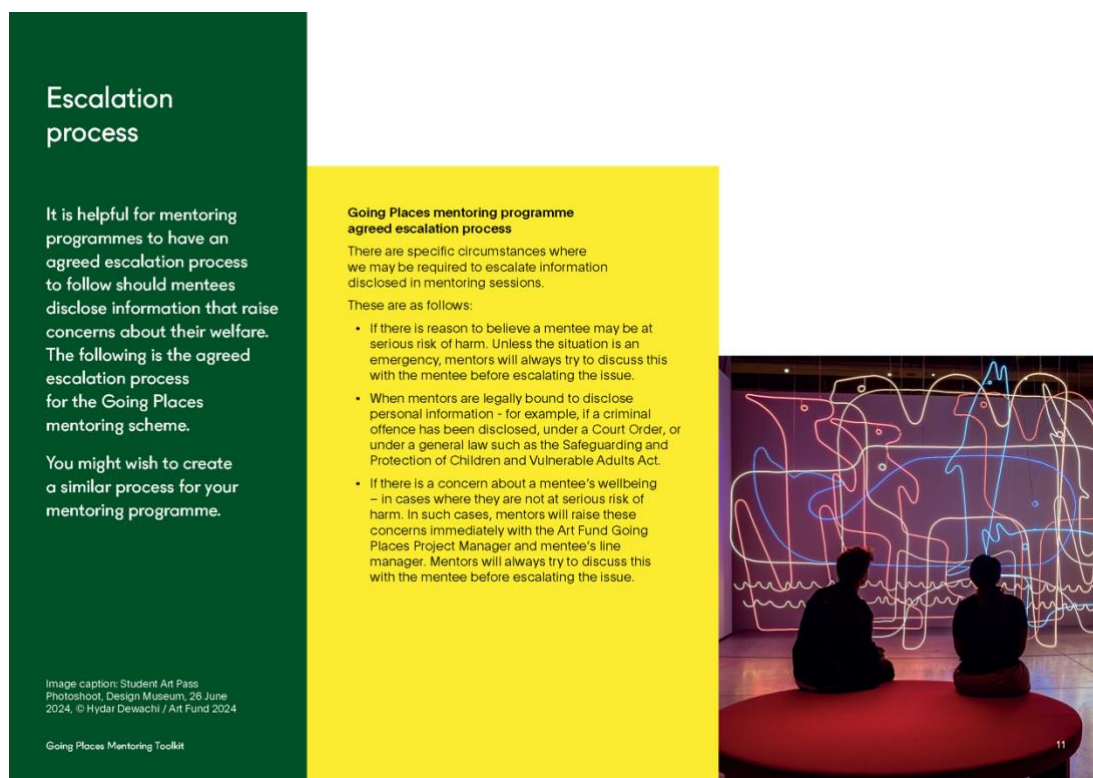
Im Jahr 2024 wurden zwei Mobilitäten abgeschlossen. Eine museumspädagogische Fachkraft besuchte vom 9. bis 13. September 2024 das Musée Royal de l'Afrique Centrale in Tervuren, Belgien – selbst ein wichtiger Referenzpunkt in aktuellen Debatten über die Dekolonisierung europäischer Museen und die Restitution von Kulturgut –, mit dem ausdrücklichen Ziel, neue Methoden der Kommunikation, Präsentation und Interpretation schwierigen Kulturerbes kennenzulernen. Eine zweite museumspädagogische Fachkraft verbrachte vom 27. Oktober bis 3. November 2024 eine Woche im Helsinki City Museum in Finnland und konzentrierte sich auf Good Practices zur Vermittlung umstrittener historischer Themen an Besucher:innen, gestützt auf den langjährigen offenen Umgang dieses Museums mit kontroversen Themen.

➤ Erasmus+-Projekt „Susreti kultura, mjesta tolerancije“

6.2.4.2 Art Fund: Going Places Mentoring Toolkit

Going Places ist ein Programm von Art Fund, der nationalen Kunststiftung des Vereinigten Königreichs, das mit Unterstützung des National Lottery Heritage Fund und der Esmée Fairbairn Foundation ermöglicht wird. Das Programm möchte unterrepräsentierte und bislang wenig erreichte Publikumsgruppen über gemeinsam entwickelte Wanderausstellungen und öffentliche Programme mit Museumssammlungen in Kontakt bringen. Im Rahmen von Going Places beauftragte Art Fund unabhängige Berater:innen mit der Entwicklung eines eigenen Mentoring Toolkits, das im November 2024 veröffentlicht wurde und alle Teilnehmenden unterstützen soll, die innerhalb des Programms eine Mentoring-Beziehung eingehen möchten.

Obwohl das Toolkit im spezifischen Kontext eines kooperativen Ausstellungsprojekts entwickelt wurde, ist sein Inhalt weitgehend allgemein gehalten und direkt auf andere Mentoring-Kontexte übertragbar, darunter das Onboarding und die Integration junger Fachkräfte im CHIM-Sektor. Es ist ausdrücklich zur Anpassung gedacht: In der Einleitung wird festgehalten, dass die enthaltenen Vorlagen und Verfahren andere Organisationen bei der Entwicklung eigener Mentoring-Programme und -Erfahrungen unterstützen sollen.



➤ Going Places Mentoring Research and Toolkit für Museumsfachleute

Das Toolkit deckt den gesamten Verlauf einer Mentoring-Beziehung ab. Es beginnt mit einer begrifflichen Grundlage und greift die Definition des European Mentoring and Coaching Council (EMCC) auf, wonach Mentoring eine Lernbeziehung ist, in der Fähigkeiten, Wissen und Expertise durch entwicklungsorientierte Gespräche, Erfahrungsaustausch und Vorbildwirkung geteilt werden – verstanden als inklusive, wechselseitige Partnerschaft für gemeinsames Lernen. Anschließend beschreibt das Toolkit die Vorteile für beide Seiten und weist darauf hin, dass Mentor:innen nicht notwendigerweise eine hierarchisch höhere Position als Mentees innehaben müssen, solange sie über relevante Fähigkeiten und Kenntnisse sowie die für wirksames Mentoring erforderlichen persönlichen Eigenschaften verfügen. Ein zentrales Element ist eine Vorlage für eine Mentoring-Vereinbarung. Sie führt Mentor:in und Mentee durch die Festlegung gemeinsamer Ziele, die praktische Gestaltung der Sitzungen (Häufigkeit, Format, online oder persönlich), die Klärung der Vertraulichkeit und die Definition eines schuldneutralen Ausstiegsverfahrens für den Fall, dass die Beziehung nicht produktiv ist. Das Toolkit enthält außerdem ein Eskalationsverfahren für Situationen, in denen das Wohlergehen eines Mentees Anlass zur Sorge gibt, sowie ein Formular für Notfallkontakte – Elemente eines Fürsorgeansatzes, der besonders bei der Arbeit mit jüngeren oder vulnerablen Fachkräften relevant ist.

Weitere Abschnitte behandeln die Zielsetzung und empfehlen den SMART-Rahmen (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed) sowie strukturierte Ideen für Eröffnungs-, laufende und Abschlusssitzungen. Die Eigenschaften und Fähigkeiten guter Mentor:innen werden praxisnah beschrieben: Vertrauen aufbauen, neugierig auf den Mentee sein, wissen, wann Rat hilfreich ist und wann Zuhören wichtiger ist, den Mentee die Beziehung steuern lassen und Erfolge würdigen.

6.2.4.3 NEMO / GEM: One-to-One-Mentoring-Programm

Eigene Mentoring-Programme für Fachkräfte im CHIM-Sektor sind auf Ebene einzelner Einrichtungen nach wie vor relativ selten. Nur wenige Einrichtungen verfügen über die Kapazität, Personalbasis oder Ressourcen, intern strukturierte Mentoring-Angebote aufzubauen und dauerhaft zu betreiben – insbesondere für jüngere Personen bzw. Personen am Beginn ihrer Laufbahn. In der Praxis waren es vor allem sektorweite und institutionsübergreifende Initiativen auf Ebene von Berufsverbänden und Netzwerken, die Mentoring systematisch im Feld verfügbar gemacht haben. Beispiele sind das Programm „Mentoring for All“ der Museums Association (UK), das Museumsfachleute in allen Karrierephasen zwölf Monate lang in kohortenbasiertem One-to-One-Mentoring unterstützt, oder das Creative Mentorship for Young Professionals Programme im Rahmen des EU-finanzierten Projekts „Culture and Creativity for the Western Balkans“, das sich an Personen am Beginn ihrer Karriere in den Kultur- und Kreativsektoren des Westbalkans richtet.

Ein weithin anerkanntes Good-Practice-Beispiel für die strukturelle Unterstützung von Mentoring im Museumssektor ist das One-to-One Mentoring Programme, das vom Network of European Museum Organisations (NEMO) in Partnerschaft mit GEM – Group for Education in Museums – angeboten wird. NEMO ist ein unabhängiges Netzwerk nationaler Museumsverbände und repräsentiert die Museumsgemeinschaft der Mitgliedstaaten des Europarats – darunter die

nationalen Museumsverbände der meisten CultHeRit-Partnerländer. Zu den Aktivitäten von NEMO zählen Interessenvertretung, Wissensaustausch sowie verschiedene Aus- und Weiterbildungsangebote für Museumsfachleute, die mit den Mitgliedsorganisationen verbunden sind.

Seit 2023 bietet NEMO gemeinsam mit GEM – Group for Education in Museums, einem britischen Mitgliedsnetzwerk von Fachleuten für Lernen in Museen und Kulturerbe-Einrichtungen – ein eigenes One-to-One Mentoring Programme an. Seit dem Start ist das Programm kontinuierlich gewachsen und befindet sich derzeit in seiner siebten Runde. Pro Programmdurchgang werden fünf Mentees unterstützt, pro Jahr finden zwei Durchgänge statt. Jeder Durchgang dauert rund vier Monate und wird vollständig online durchgeführt. Dadurch werden geografische und reisebezogene Barrieren abgebaut, die den Zugang zu professioneller Mentoring-Unterstützung in Europa sonst einschränken könnten.



Network of European
Museum Organisations

[Newsletter](#)
[Resources](#)
[Press](#)

[News & Events](#)
[Activities](#)
[Advocacy](#)
[Cooperation & Funding](#)
[About us](#)
[Join us!](#)

[Home](#)
[Activities](#)
[NEMO One to One Mentoring](#)

One to One Mentoring

NEMO's One-to-One Mentoring Programme offers museum professionals in education and learning roles the chance to receive personalised guidance from experienced peers. Through individual online sessions, mentees can set goals, gain insights, and strengthen their skills. This programme is delivered exclusively to NEMO members in partnership with the Group for Education in Museums (GEM).

Who can participate?	Why take part?	What's the cost?
- The Mentoring programme is open to people connected to NEMO member organisations. - NEMO member organisations may nominate individuals from their network. - Staff and steering committee members of NEMO members are eligible to apply.	- Personalised support from experienced senior museum professionals. - Help setting and achieving goals that support your career growth. - International networking opportunity.	- Upon selection, NEMO members participate in the Mentoring Programme free of charge. - The programme is exclusively available to individuals active within NEMO member organisations.

➤ One to One Mentoring

Das Programm steht Mitarbeiter:innen und Mitgliedern von Leitungsgremien der NEMO-Mitgliedsorganisationen offen, darunter nationale Museumsverbände und deren angeschlossene Einrichtungen. Bewerbungen erfolgen im Rahmen offener Calls, in denen Kandidat:innen ihre Prioritäten für die berufliche Entwicklung und ihre persönlichen Ziele formulieren. Auf dieser Grundlage wird jedem ausgewählten Mentee sorgfältig eine geeignete Mentorin oder ein geeigneter Mentor aus dem GEM-Netzwerk erfahrener leitender Museumsfachleute zugeordnet. Das Matching soll die Expertise der Mentor:innen gezielt mit den konkreten Bedürfnissen und Entwicklungsprioritäten des Mentees in Einklang bringen, anstatt nach einem generischen Zuordnungsprinzip zu arbeiten.

Die Mentoring-Beziehung selbst umfasst pro Durchgang zwei bis drei individuelle Online-Sitzungen von jeweils 60 bis 90 Minuten. Das Programm ist ausdrücklich Mentee-gesteuert: Der Mentee legt die Agenda fest, definiert die Ziele und übernimmt die Verantwortung für Terminvereinbarung und Vorbereitung. Die Rolle der Mentor:innen besteht darin, einen vertraulichen und unterstützenden Raum zu bieten, auf Grundlage eigener Berufserfahrung Werkzeuge, Perspektiven und Ermutigung einzubringen und den Mentee zugleich darin zu stärken, eigene Lösungen und Richtungen zu finden. Mentor:innen sollen aktiv zuhören, Muster in der Situation des Mentees erkennen und relevante Erfahrungen teilen, ohne präskriptive Ratschläge aufzudrängen.

Das NEMO One-to-One Mentoring Programme ist ein unmittelbar zugängliches und praktisch erprobtes Modell dafür, wie Organisationen auf Sektorebene strukturiertes Mentoring für Museumsfachleute über nationale Grenzen hinweg ermöglichen können – mit überschaubarem Ressourceneinsatz und klarem Fokus auf individuelle, zielorientierte Entwicklung. Mit lediglich zehn unterstützten Mentees pro Jahr ist seine Reichweite allerdings zwangsläufig begrenzt.

6.3 Leistungsmanagement und Personalentwicklung

6.3.1 Überblick

Leistungsmanagement und Personalentwicklung sind wesentliche Voraussetzungen für eine produktive und engagierte Belegschaft in jeder Organisation. Diese Kategorie konzentriert sich darauf, individuelle Leistung mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen, Kompetenzen der Mitarbeiter:innen weiterzuentwickeln und langfristige berufliche Entwicklung sowie organisatorische Nachhaltigkeit sicherzustellen. Leistungsmanagement ist ein systematischer Prozess, der die Festlegung klarer Leistungsstandards, die Entwicklung von Fähigkeiten und kontinuierliches Feedback umfasst. Armstrong und Taylor (2014) schreiben von einem fortlaufenden Zyklus aus Planung, Beobachtung, Überprüfung und Anerkennung bzw. Vergütung von Leistung. Dies stellt sicher, dass Beschäftigte ihre Rollen und die an sie gerichteten Erwartungen verstehen und diese mit den strategischen Zielen übereinstimmen (S. 334–335).

Ein zentraler Aspekt des Leistungsmanagements ist die Festlegung von Leistungsstandards und Erwartungen. Diese Standards dienen als Bezugspunkte für die Beurteilung von Leistung. Klare, erreichbare und messbare Ziele helfen Mitarbeiter:innen zu verstehen, was von ihnen erwartet wird und wie ihre Arbeit zum Erfolg der Organisation beiträgt. Diese Abstimmung zwischen individuellen und organisationalen Zielen ist wesentlich, um Motivation und Engagement aufrechtzuerhalten.

Programme zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung sind grundlegende Bestandteile des Leistungsmanagements. Sie sollen die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter:innen erweitern und dadurch Wirksamkeit und Produktivität erhöhen. Dessler (2019) betont die Bedeutung kontinuierlicher Aus- und Weiterbildung, um sich an technologische Entwicklungen und veränderte Anforderungen von Tätigkeiten anzupassen (S. 292–293). Wirksame Weiterbildungsprogramme sollten auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation und ihrer Beschäftigten zugeschnitten sein und eine Kultur kontinuierlichen Lernens und Verbesserns fördern.

Auch Karrierepfade und Nachfolgeplanung sind für die Organisationsentwicklung von großer Bedeutung. Karrierepfade schaffen transparente Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und können Arbeitszufriedenheit und Bindung verbessern. Nachfolgeplanung stellt sicher, dass die Organisation auf künftige Führungsbedarfe vorbereitet ist, indem potenzielle Führungskräfte identifiziert und entwickelt werden. Rowold (2015) unterstreicht, wie wichtig es ist, Möglichkeiten der Karriereentwicklung mit den strategischen Zielen der Organisation abzustimmen, um kontinuierlich qualifizierte potenzielle Führungskräfte aufzubauen (S. 214).

Kontinuierliches Feedback und Coaching sind für wirksames Leistungsmanagement unverzichtbar. Regelmäßiges Feedback hilft Mitarbeiter:innen, ihre Stärken und Entwicklungsfelder zu verstehen und ihr Verhalten bzw. ihre Leistung entsprechend anzupassen. Coaching bietet darüber hinaus fortlaufende Unterstützung und Orientierung und hilft Beschäftigten, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und berufliche Ziele zu erreichen. Mitchell und Gamlem (2022) zufolge fördert ein feedbackreiches Umfeld offene Kommunikation und Vertrauen – beides zentrale Voraussetzungen für Engagement und Entwicklung der Mitarbeiter:innen (S. 123–125).

Ein praktischer Vorbehalt für den Kontext der Partnerländer: Die meisten CHIM-Einrichtungen in der Donauregion arbeiten innerhalb öffentlicher Beschäftigungssysteme, in denen formale Beurteilungsverfahren, leistungsbezogene Entlohnung und Karriereentwicklung häufig gesetzlich oder kollektivvertraglich geregelt und nicht auf Ebene der einzelnen Einrichtung festgelegt werden. Mehrere in dieser Kategorie beschriebene Elemente – etwa 360-Grad-Feedback, strukturierte Leistungsbeurteilungen und leistungsbezogener Karriereaufstieg – setzen einen organisationalen Handlungsspielraum voraus, über den öffentliche Einrichtungen möglicherweise nicht verfügen. In solchen Fällen können die zugrunde liegenden Prinzipien – regelmäßiger Dialog, transparente Erwartungen und Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung – meist dennoch angewandt werden. Ihre konkrete formale Ausgestaltung sollte jedoch an die rechtlichen und kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Beschäftigungsrahmens angepasst werden.

6.3.2 Elemente

6.3.2.1 Leistungsstandards und Erwartungen festlegen

Klare Leistungserwartungen, die mit den strategischen Zielen der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums übereinstimmen, sind wesentlich. Erwartungen, Bewertungskriterien und Maßnahmen zur Leistungsverbesserung sollten ebenso transparent kommuniziert werden wie Informationen zu Vergütung, Karriereentwicklung, Zusatzleistungen und Inklusionsinitiativen. Leistungsziele – etwa die Kuratierung einer großen Ausstellung innerhalb eines Jahres – sollten die Arbeit der Beschäftigten orientieren und Fortschritte nachvollziehbar machen. Gegebenenfalls können sie mit besonderen Zusatzleistungen verbunden werden, um wirksam zu sein. Zu beachten ist, dass Leistungsstandards und Erwartungen nur dann sinnvoll festgelegt und erfolgreich umgesetzt werden können, wenn das Management der Organisation über Ressourcen für tatsächlich bedeutsame Anerkennung bzw. Belohnung verfügt.

Um Ziele sowohl auf individueller als auch auf Teamebene zu erreichen, sind Zusammenarbeit und die Vermeidung ungesunden Wettbewerbs zentral. Leistungsmanagement sollte außerdem eine produktive Fehlerkultur und Transparenz innerhalb der Organisation fördern. Beides trägt zu einem Arbeitsumfeld bei, in dem Mitarbeiter:innen ermutigt werden, innovativ zu handeln und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

6.3.2.2 Berufliche Entwicklung und Weiterbildungsprogramme

Gerade für junge Beschäftigte ist es wichtig, die Organisation, in der sie arbeiten, schrittweise kennenzulernen. Der Schwerpunkt sollte daher auf einem behutsam zunehmenden Wissenstransfer liegen. Dazu gehört beispielsweise, sie auf unterschiedliche Projekte vorzubereiten, ihnen aber nicht zu früh die Leitung zentraler Hauptprojekte zu übertragen.

Kontinuierliche Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung, darunter Workshops und Konferenzen, erweitern jene Kompetenzen, die Beschäftigte für ihre Aufgaben im Kulturerbe-Sektor benötigen. Dazu können spezifische Weiterbildungen in Konservierungs- und Restaurierungstechniken, Sprachkenntnissen, digitalen Kompetenzen, historischer Forschung, interkulturellem Austausch, Forschungsmanagement oder Ausstellungsgestaltung gehören. Wichtig ist auch, Weiterbildungen zu ermöglichen, die persönlichen Interessen von Mitarbeiter:innen entsprechen und nicht zwingend unmittelbar mit der Tätigkeit verbunden sind. Gerade kleine und mittlere Kulturerbe-Einrichtungen und Museen können solche Angebote nur schwer eigenständig bereitstellen. Deshalb sollten gemeinsame Programme genutzt werden, wie sie beispielsweise Museumsverbände oder Interessenvertretungen anbieten.

Der Zugang zu Online-Kursen und Ressourcen der beruflichen Weiterbildung unterstützt kontinuierliches Lernen. Der Aufbau von Mentoring- und Coaching-Programmen für potenzielle künftige Führungskräfte, Training on the Job sowie die Identifikation von Mitarbeiter:innen mit hohem Entwicklungspotenzial für spätere Führungsrollen sind wesentliche Maßnahmen der Talententwicklung.

Zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen im eigenen Fachgebiet gehört auch Unterstützung im Bereich tertiärer Bildung – etwa bei Master- und Doktoratsstudien oder bei der Verbindung beruflicher und wissenschaftlicher Laufbahnen. Dies setzt entsprechende Flexibilität und Bereitschaft auf Seiten der Arbeitgeber voraus.

Programme zur Leistungsverbesserung unterstützen kontinuierliche Entwicklung, während die Anerkennung und Honorierung herausragender Leistungen motivierend wirkt. Cross-Training-Möglichkeiten für Mitarbeiter:innen mit Publikums- und Front-of-House-Aufgaben sowie Weiterbildungsworkshops zu Good Practices im Kulturerbe- und Museumsbereich sind für operative Qualität wesentlich.

Spezifische Weiterbildungen zur Stärkung interkulturellen Verständnisses und wirksamen Handelns sind für Beschäftigte in diversen Arbeitsumfeldern besonders wichtig. Schulungen zu Führung und Management – einschließlich inklusiver Führung, Teammanagement und Konfliktmanagement – sind zentrale Bestandteile. Austauschprogramme mit anderen internationalen Einrichtungen im CHIM-Sektor sowie Technologieplattformen zur Bereitstellung, Dokumentation und Verwaltung von Weiterbildungsprogrammen schaffen umfassende Entwicklungsmöglichkeiten.

6.3.2.3 Karrierepfade und Nachfolgeplanung

Programme zur Karriereentwicklung zeigen mögliche Entwicklungspfade innerhalb einzelner Abteilungen, innerhalb der gesamten Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums sowie im breiteren Kulturerbe-Feld auf und unterstützen Mitarbeiter:innen bei ihrer beruflichen Entwicklung. Jungen Fachkräften sollten von Beginn an sowohl kurz- als auch langfristige Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden. Dabei sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen, etwa Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereaufstieg, Work-Life-Balance und individuelle Karriereziele.

Diese Planung umfasst die Identifikation zentraler Rollen, den Aufbau spezifischer Kompetenzen, die Vorbereitung auf Führungswechsel und die Sicherung geeigneter Nachfolger:innen, um organisatorische Stabilität zu gewährleisten. Eine wichtige Rolle in der Karriereplanung spielen durchlässige und abwechslungsreiche Tätigkeitsmöglichkeiten, etwa klassische Maßnahmen wie Job Rotation innerhalb einer Organisation oder sogar zwischen mehreren Organisationen.

6.3.2.4 Kontinuierliches Feedback und Coaching

Es ist wesentlich, Systeme zur Leistungsbeurteilung zu entwickeln, die die jeweils spezifischen Beiträge der Mitarbeiter:innen zur Mission und zu den kulturellen Zielen der Organisation abbilden. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen sollten regelmäßige Feedback- und Befragungsmechanismen etablieren, um wertvolle Einschätzungen der Beschäftigten zu gewinnen, kontinuierliche Verbesserungen zu fördern und die Abstimmung mit den Zielen der Organisation sicherzustellen.

Formale Systeme zur Bewertung und Dokumentation der Leistung von Mitarbeiter:innen, etwa Mitarbeiter:innenbeurteilungen, sind für das Leistungsmanagement insgesamt wichtig. Der Umgang mit unzureichender Leistung umfasst in diesem Zusammenhang regelmäßige Reviews, um den Fortschritt bei der Zielerreichung einzuschätzen und Feedback zu geben – beispielsweise quartalsweise Gespräche mit Kurator:innen über die Entwicklung einer Ausstellung. Ein 360-Grad-Feedback-System für Museumsleitungen, bei dem diese vertrauliche und anonyme Bewertungen von Kolleg:innen erhalten, ermöglicht umfassendere Einschätzungen.

Regelmäßig Feedback von Mitarbeiter:innen einzuholen und daraus konkrete Konsequenzen zu ziehen, verbessert den Arbeitsplatz und beugt Frustration vor. Regelmäßige Leistungsreviews mit konstruktivem Feedback unterstützen kontinuierliche Entwicklung und Zufriedenheit innerhalb der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums.

6.4 Vergütung und Zusatzleistungen

6.4.1 Überblick

Vergütung und Zusatzleistungen sind zentrale Bestandteile einer Personalmanagementstrategie. Sie spielen eine wesentliche Rolle dabei, Mitarbeiter:innen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Eine wirksame Vergütungs- und Benefits-Strategie sorgt nicht nur für faire Entlohnung, sondern erhöht auch Arbeitszufriedenheit und Loyalität. Vergütung umfasst alle Formen finanzieller Gegenleistungen und materieller Vorteile, die Mitarbeiter:innen im Rahmen ihres Beschäftigungsverhältnisses erhalten. Dazu zählen Grundgehalt bzw. Lohn, Boni und sonstige Anreize. Armstrong und Taylor (2014) unterscheiden direkte finanzielle Zahlungen (Löhne, Gehälter, leistungsbezogene Anreize, Provisionen und Boni) und indirekte Leistungen (Benefits wie Pensionen, Krankenversicherung und bezahlte Freizeit) (S. 369–370). Wettbewerbsfähige und faire Entgeltstrukturen sind grundlegend, damit Mitarbeiter:innen sich wertgeschätzt fühlen und motiviert sind, ihre bestmögliche Leistung zu erbringen.

Es sollte anerkannt werden, dass die Arbeitsbedingungen, die dieses Modell verbessern möchte, durch strukturelle Merkmale von Kulturarbeit geprägt sind, die einzelne Einrichtungen zwar abmildern, aber nicht vollständig lösen können. Umfangreiche Forschung hat gezeigt, wie Kultur- und Kreativsektoren hohe intrinsische Motivation mit chronischer Prekarität verbinden und wie Appelle an Leidenschaft und Berufung dazu beitragen können, niedrige Bezahlung, unbezahlte Arbeit und Beschäftigungsunsicherheit zu normalisieren. Einrichtungen, die dieses Modell anwenden, sollten daher darauf achten, dass Maßnahmen zu Engagement, Wohlbefinden und „sinnstiftender Arbeit“ faire Vergütung und stabile Verträge ergänzen und nicht an deren Stelle treten. Für die Entwicklung sektorweiter Beschäftigungspolitik wäre eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Literatur wertvoll (siehe McRobbie 2016; Banks 2007, 2017; Gill & Pratt 2008; Kim et al. 2020; Ettarh 2018).

Eine wirksame Lohn- und Gehaltsadministration setzt wettbewerbsfähige und gerechte Entgelte voraus, die den Wert der Tätigkeit sowie Kompetenzen und Erfahrung der Mitarbeiter:innen widerspiegeln. Mitchell und Gamlem (2022) betonen die Bedeutung regelmäßiger Gehaltsstudien, um sicherzustellen, dass Entgelte den Marktstandards entsprechen und ausreichend konkurrenzfähig sind, um Fachkräfte zu gewinnen (S. 162–163). Armstrong und Mitchell (2019) empfehlen außerdem Methoden der Stellenbewertung, um den relativen Wert unterschiedlicher Tätigkeiten innerhalb einer Organisation zu bestimmen und interne Gerechtigkeit und Fairness sicherzustellen (S. 39–40).

Zusatzleistungen sind ein wichtiger Bestandteil des gesamten Vergütungspakets und können Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung erheblich beeinflussen. Dazu zählen etwa Krankenversicherung, Altersvorsorge, bezahlte Freizeit und weitere Leistungen, die die Lebensqualität von Beschäftigten verbessern. Armstrong und Taylor (2014) heben hervor, dass Benefits nicht nur persönliche Bedürfnisse erfüllen, sondern auch Loyalität fördern und Fluktuation reduzieren (S. 382–383). Flexible Arbeitsarrangements wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Jobsharing haben stark an Bedeutung gewonnen. Sie helfen Mitarbeiter:innen, Beruf und Privatleben besser auszubalancieren, und können zu höherer Produktivität und Arbeitszufriedenheit führen (Mitchell & Gamlem 2022, S. 190–191).

Programme zur Anerkennung von Mitarbeiter:innen sind wichtig, um deren Beiträge sichtbar zu machen und zu würdigen und dadurch Motivation und Produktivität zu steigern. Anerkennung kann viele Formen annehmen – von formellen Auszeichnungen und Boni bis zu informellem Lob oder Dankesnachrichten. Dessler (2019) zufolge kann ein gut strukturiertes Anerkennungsprogramm Engagement und Bindung erhöhen, weil Mitarbeiter:innen sich gesehen und wertgeschätzt fühlen (S. 512–513). Strategien zur Mitarbeiterbindung sollten verstehen, welche Faktoren Zufriedenheit fördern, und Probleme adressieren, die Beschäftigte zum Verlassen der Organisation bewegen könnten. Mitchell und Gamlem (2022) empfehlen gezielte Bindungsstrategien, etwa die erneute aktive Ansprache besonders leistungsstarker Mitarbeiter:innen und Möglichkeiten der Karriereentwicklung, um wertvolle Beschäftigte in der Organisation zu halten (S. 144–145).

Es ist jedoch klar, dass die folgenden Strategien, Programme und Maßnahmen aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen nicht in allen Ländern einheitlich umgesetzt werden können.

6.4.2 Elemente

6.4.2.1 Lohn- und Gehaltsadministration

Wettbewerbsfähige Gehaltsstrukturen und attraktive Leistungspakete, einschließlich leistungsbezogener Gehaltserhöhungen und Boni für herausragende Leistungen, sind wichtig, um Fachkräfte für den CHIM-Sektor zu gewinnen und zu halten. Dazu zählen erfahrungsbezogene Gehälter, Krankenversicherung, bezahlte Freizeit und besondere Zusatzleistungen. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen sollten sicherstellen, dass ihre Vergütung mit Standards in anderen Sektoren vergleichbar ist – auch wenn bekannt ist, dass die Situation im gesamten Kultursektor prekär ist und mit vielfältigen Herausforderungen verbunden bleibt.

Ein Hinweis zu den strukturellen Bedingungen der Entlohnung im Sektor: In den meisten Partnerländern werden Gehälter in CHIM-Einrichtungen durch öffentliche Gehaltsschemata oder Kollektivverträge festgelegt und nicht von einzelnen Organisationen. Nachhaltige Verbesserungen der Vergütung hängen daher von sektorweiten Verhandlungen und Finanzierungsentscheidungen öffentlicher Stellen ab und nicht nur von der Praxis einzelner Einrichtungen. Empfehlungen, Entgelte an andere Sektoren anzugleichen, sind vor diesem Hintergrund zu lesen: Einrichtungen können auf Verbesserungen drängen, Unterschiede dokumentieren und bestehende Spielräume nutzen, aber sektorale Unterbezahlung nicht allein lösen. Ein zweiter Vorbehalt betrifft leistungsbezogene Bezahlung: Forschung zur Motivation in missionsgetriebener und kreativer Arbeit zeigt, dass finanzielle Boni in manchen Fällen intrinsische Motivation verdrängen, statt sie zu verstärken. Leistungsbezogene Mechanismen sollten daher selektiv eingesetzt und insbesondere dort, wo organisationale Werte stark auf beruflicher Identifikation beruhen, mit nicht-finanziellen Formen der Anerkennung kombiniert werden (siehe Frey 1997; Banks 2017).

Die Bedürfnisse junger Fachkräfte sollten gesondert berücksichtigt werden – unter Beachtung der begrenzten Möglichkeiten des CHIM-Sektors und bestehender rechtlicher Vorgaben, etwa kollektivvertraglicher, arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Bestimmungen. Auch unter schwierigen budgetären Bedingungen sollten Kulturerbe-Einrichtungen und Museen jedoch stets gute und faire Beschäftigungsbedingungen gewährleisten. Das bedeutet zugleich, die spezifischen Anforderungen des CHIM-Sektors zu berücksichtigen. Wenn dies nicht ohnehin gesetzlich vorgeschrieben ist, sollten beispielsweise Vergütung und Zusatzleistungen für Feldarbeit sowie die Bedingungen und Häufigkeit von Neuverhandlungen klar definiert sein. Gute und faire Beschäftigungsbedingungen bedeuten außerdem, atypische Beschäftigungsformen – etwa Teilzeit oder kurzfristige Verträge – nur auf Wunsch der Beschäftigten anzubieten. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen müssen auch die Gesamtwirkung im Blick behalten: Eine Hire-and-Fire-Praxis in Verbindung mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen wird die Attraktivität des Sektors insbesondere für junge qualifizierte Fachkräfte deutlich verringern.

Es sollten Schritte gesetzt werden, um für alle Geschlechter im CHIM-Sektor gleiches Entgelt für gleiche Arbeit sicherzustellen. Hier ist es sinnvoll, einschlägige EU-Strategien und -Initiativen heranzuziehen. So zählt die Europäische Säule sozialer Rechte (EPSR) das Recht auf gleiches Entgelt zu ihren 20 Grundsätzen. Artikel 23 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union hält fest, dass die Gleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen, einschließlich Beschäftigung, Arbeit und Entgelt, sicherzustellen ist. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie widmet sich ausdrücklich diesem Thema und versteht Entgelttransparenz als zentrale Maßnahme zur Verwirklichung gleichen Entgelts für gleiche Arbeit.

Regelmäßige Auswertungen von Benchmarking-Studien können helfen, im Vergleich zu ähnlichen Tätigkeiten in anderen Bereichen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine professionelle Lohn- und Gehaltsabrechnung mit geeigneten Systemen sollte im CHIM-Sektor auch in kleineren Organisationen Standard sein.

6.4.2.2 Arbeitsflexibilität und Arbeitsumfeld

Flexible Arbeitsarrangements berücksichtigen unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen und fördern ein ausgewogenes und inklusives Arbeitsumfeld, einschließlich ergonomischer Aspekte.

Es empfiehlt sich, im rechtlich und organisatorisch möglichen Rahmen mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen zu experimentieren, die die Vielfalt der Beschäftigten hinsichtlich Alter, Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Behinderung und Lebensphase berücksichtigen. Möglichkeiten wie Vier-Tage-Woche, hybride Arbeitsmodelle, Vertrauensarbeitszeit, selbstverwalteter Jahresurlaub, flexible Auszeiten oder flexible Homeoffice-Zeiten kommen unterschiedlichen Lebensstilen und Arbeitspräferenzen entgegen. Unterschiedliche maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen ist sehr wünschenswert, sollte aber organisatorisch handhabbar bleiben. Individuelle Wünsche der Mitarbeiter:innen – etwa ein Recht auf Opt-out – sind stets zu berücksichtigen. Gleichzeitig dürfen Kolleg:innen nicht benachteiligt werden, die solche Vorteile aufgrund ihrer Tätigkeit nicht nutzen können, beispielsweise wegen Schichtarbeit oder weil Homeoffice nicht möglich ist.

Arbeitsflexibilität umfasst auch Möglichkeiten, den Arbeitsplatz vorübergehend innerhalb der Organisation oder sogar außerhalb bzw. im Ausland zu wechseln – in Kooperation mit anderen Kulturerbe-Einrichtungen und Museen, etwa in Form von Forschungstagen für Besuche anderer Einrichtungen.

Für Mitarbeiter:innen mit jüngeren Kindern sind geeignete Unterstützungsangebote bei der Kinderbetreuung wichtig, etwa gemeinsame Nachmittagsbetreuung mit anderen Organisationen oder die Möglichkeit, Kinder an den Arbeitsplatz mitzubringen.

Die Sicherheit der Mitarbeiter:innen muss höchste Priorität haben – insbesondere bei Personen, die mit potenziell gefährlichen Materialien in Konservierung und Restaurierung arbeiten oder in historischen Gebäuden mit besonderen Herausforderungen tätig sind.

Mit der wachsenden Bedeutung digitaler Kompetenzen werden auch spezielle Technologien, Werkzeuge und Plattformen für die Arbeit im Kulturerbe-Bereich immer wichtiger. Ein unterstützendes Umfeld mit digitalen Technologien, Werkzeugen und Plattformen verbessert Arbeitsprozesse und Kommunikation. Viele junge Fachkräfte gehen sicher und experimentierfreudig mit neuen digitalen Werkzeugen um. Dennoch darf nicht angenommen werden, dass junges Alter automatisch digitale Kompetenz bedeutet – digitale Fähigkeiten unterscheiden sich stark zwischen Individuen und sollten gezielt unterstützt statt vorausgesetzt werden (siehe Bennett, Maton & Kervin 2008).

Ein unterstützendes Arbeitsumfeld sollte auch Entwicklungen auf Makroebene berücksichtigen, auf die einzelne Organisationen nur wenig Einfluss haben. Ein Beispiel ist die Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen an veränderte klimatische Bedingungen. Das kann bedeuten, stärker auf ausreichende Kühlung bzw. Klimatisierung von Arbeitsräumen zu achten, während extremer Hitze alternative Arbeitsorte zu ermöglichen oder Zahl und Häufigkeit bestimmter Arbeitseinsätze in den Sommermonaten zu reduzieren.

6.4.2.3 Anerkennung und Strategien zur Mitarbeiterbindung

Anerkennungsprogramme würdigen Leistungen von Mitarbeiter:innen und stärken Motivation und Engagement. Beiträge der Beschäftigten beispielsweise durch Veranstaltungen zur Wertschätzung des Teams sichtbar zu machen, fördert ein positives Arbeitsumfeld.

Umfassende Leistungspakete tragen zu Arbeitszufriedenheit und langfristiger Bindung von Mitarbeiter:innen bei. Sie können maßgeschneiderte Gesundheitsleistungen, kulturelle Vorteile wie freien Eintritt für Familienmitglieder sowie Möglichkeiten für Forschung, Publikationen und internationalen Kulturaustausch umfassen. Ein effizientes Benefits-Management ist wichtig. Workshops können sicherstellen, dass Mitarbeiter:innen ihre Optionen kennen und verstehen.

Maßnahmen zur Work-Life-Balance sind für den CHIM-Sektor von großer Bedeutung – besonders für junge Fachkräfte, die diesem Aspekt hohen Wert beimessen. Programme zur Unterstützung körperlichen und psychischen Wohlbefindens, etwa Fitnessangebote, Mental-Health-Tage und Wellness-Workshops, berücksichtigen potenzielle Belastungsrisiken des Kulturerbe-Sektors. Richtlinien und Leitlinien zu gesunder Work-Life-Balance, ergonomischen Arbeitsplätzen, gesunder Ernährung, regelmäßigen Pausen, Stressreduktion sowie Maßnahmen gegen Burn-out und psychische Belastungen sind wesentlich, um Wohlbefinden und langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Ein einfaches, offenes Gespräch zwischen direkter Führungskraft und Mitarbeiter:in ist eine wirkungsvolle und kostenlose Maßnahme zur Mitarbeiterbindung – besonders wenn es regelmäßig stattfindet. Es ist besonders wichtig, wenn eine sonst zufriedene und leistungsstarke Person Anzeichen von Unzufriedenheit oder Frustration zeigt. Manchmal kann bereits eine kleine Veränderung einen Unterschied machen: neue Ausstattung, ein Weiterbildungskurs oder eine Anpassung von Reisen im Rahmen der Feldarbeit. Ein solches Vorgehen zeigt der Person ihren Wert und die Bereitschaft des Managements, im vernünftigen Rahmen entgegenzukommen. Unrealistische Versprechen sollten allerdings vermieden werden, da sie Probleme eher verschärfen als lösen können.

6.5 Mitarbeiter:innen- beziehungen und Engagement

6.5.1 Überblick

Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement sind zentrale Bereiche des Personalmanagements. Sie zielen darauf ab, ein positives Arbeitsumfeld zu fördern, die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und Konflikte am Arbeitsplatz wirksam zu bearbeiten. Diese Kategorie umfasst Strategien und Praktiken zur Pflege konstruktiver Beziehungen zwischen Mitarbeiter:innen und Management, zur Sicherung eines hohen Engagements sowie zur Konfliktlösung durch Mediation und andere Verfahren.

Mitarbeiter:innenengagement beschreibt, wie stark sich Beschäftigte ihrer Organisation verbunden und verpflichtet fühlen. Engagierte Mitarbeiter:innen sind eher produktiv, innovativ und loyal und tragen damit zum Gesamterfolg der Organisation bei. Nach Armstrong und Taylor (2014) wird Engagement durch verschiedene Faktoren beeinflusst, darunter anspruchsvolle Aufgaben, Autonomie, Abwechslung, Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten (S. 197–198). Auch wirksame Führung und ein unterstützendes Arbeitsumfeld spielen eine entscheidende Rolle. Wirksame HR-Strategien sollten auf eine Kultur zielen, in der sich Mitarbeiter:innen wertgeschätzt, anerkannt und befähigt fühlen, ihre bestmögliche Leistung zu erbringen (Armstrong & Taylor 2014, S. 202–203).

Untersuchungen von Mitchell und Gamlem (2022) zeigen, dass Organisationen, die Mitarbeiter:innenengagement priorisieren, tendenziell geringere Fluktuation, höhere Produktivität und bessere Kund:innen- bzw. Besucher:innenzufriedenheit aufweisen. Sie betonen, dass Engagement nicht bloß mit dem Wohlbefinden von Beschäftigten gleichzusetzen ist, sondern Bedingungen schaffen muss, unter denen Mitarbeiter:innen sich entwickeln und sinnvoll zu den Zielen der Organisation beitragen können (S. 91–93).

Konflikte am Arbeitsplatz sind unvermeidlich. Die Art ihres Umgangs kann jedoch die Gesundheit einer Organisation und die Motivation der Beschäftigten wesentlich beeinflussen. Wirksame Konfliktlösung bedeutet, Ursachen von Auseinandersetzungen zu identifizieren, sie konstruktiv zu bearbeiten und Lösungen umzusetzen, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Mediation ist dabei eine zentrale Methode: Eine unparteiische Person unterstützt die Konfliktparteien dabei, zu einer

gemeinsam tragfähigen Vereinbarung zu gelangen. Rowold (2015) betont die Bedeutung strukturierter Konfliktlösungsverfahren. Dazu sollten klare Richtlinien, Schulungen für Führungskräfte im Konfliktmanagement und bei Bedarf der Zugang zu professionellen Mediator:innen gehören (S. 201).

Konfliktlösungsstrategien sind besonders wirksam, wenn Organisationen eine Kultur von Vertrauen und Respekt fördern. Dazu gehört, sicherzustellen, dass Mitarbeiter:innen Bedenken ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Regelmäßige Schulungen zu Kommunikation und zwischenmenschlichen Kompetenzen können ebenfalls dazu beitragen, Eskalationen zu verhindern und ein kooperatives Arbeitsumfeld zu fördern.

6.5.2 Elemente

6.5.2.1 Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit

Eine Arbeitsplatzkultur, die Engagement und Kommunikation wertschätzt, erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Offene Kommunikationskanäle, regelmäßige Team- bzw. Mitarbeitertreffen und eine Open-Door-Policy helfen, Anliegen rasch aufzugreifen. Jährliche Befragungen zum Mitarbeiter:innenengagement und Teambuilding-Aktivitäten für unterschiedliche Abteilungen stärken Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit – etwa gemeinsame Städtereisen, Freizeitaktivitäten, ein wöchentliches gemeinsames Mittagessen oder das Feiern von Festtagen. Auch ein „Starter Pack“ für neue Mitarbeiter:innen kann sinnvoll sein.

Soziale und kulturelle Veranstaltungen, bei denen sich alle Teammitglieder wertgeschätzt fühlen, die Einbindung von Mitarbeiter:innen in Community-Outreach-Projekte und die Integration nachhaltiger Praktiken in den Betrieb sind im CHIM-Sektor von großer Bedeutung. Dazu kann auch die Unterstützung von Bottom-up-Initiativen gehören, die von Beschäftigten selbst ausgehen und außerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt werden, etwa nicht-kommerzielle, freiwillige und gemeinschaftsbildende Aktivitäten. Solche Projekte, Praktiken und Initiativen fördern Teamarbeit, Zusammenhalt und ein gemeinsames Sinngefühl, das über den unmittelbaren Arbeitsplatz hinausgeht.

Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit in Kulturerbe-Einrichtungen und Museen können auch durch einen stärkeren Fokus auf Inklusion erhöht werden. Empathie und Verständnis lassen sich am besten durch direkten Austausch und Zusammenarbeit mit Selbstvertretungsorganisationen von Menschen mit Behinderungen und anderen betroffenen Gruppen fördern, etwa durch gemeinsame Workshops oder Aktivitäten. Ansätze, die Beeinträchtigungen simulieren, sollten hingegen mit Vorsicht eingesetzt werden: Forschung zu Behinderung zeigt, dass solche Simulationen Stereotype und Mitleid verstärken können, anstatt sie abzubauen, während Formate auf Grundlage gelebter Erfahrung und Partizipation tendenziell wirksamer sind (siehe Nario-Redmond, Gospodinov & Cobb 2017). Sensibilisierungstage, an denen

betroffene Personen an Workshops oder gemeinsamen Mittagspausen teilnehmen, können das Verständnis vertiefen.

Kulturerbe-Einrichtungen und Museen sollten Maßnahmen entwickeln, die Mitarbeiter:innen entsprechend ihrer jeweiligen Lebenssituation unterstützen – teilweise ist dies gesetzlich geregelt, etwa bei Schwangerschaft, Karenz/Elternzeit oder Behinderung. Zusätzliche Initiativen wie familienfreundliche Richtlinien und kinderfreundliche Räume können die Unterstützung erweitern, müssen aber die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Beschäftigten ausbalancieren, um Unzufriedenheit und Ressentiments zu vermeiden.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollten regelmäßig überprüft werden, idealerweise sowohl in Einzelgesprächen als auch im Team. Dabei sollten auch Präferenzen hinsichtlich Reisen sowie der Teilnahme an Konferenzen, Seminaren und Feldarbeit besprochen werden, da sich diese aufgrund veränderter Lebensumstände ändern können – etwa durch Elternschaft, Pflegeverantwortung, chronische Erkrankung oder Veränderungen des Behinderungsstatus. Ein solcher transparenter Prozess fördert Fairness und ein demokratisches Arbeitsumfeld, in dem Entscheidungen kooperativ und in offenen Gesprächen getroffen werden.

Bei Mitarbeiterzufriedenheit ist zudem zu berücksichtigen, dass es nicht nur um die jungen Fachkräfte selbst geht, sondern auch um die Mentor:innen, die sie begleiten. Der Zufriedenheit – und der Vergütung – von Mentor:innen sollte daher angemessene Bedeutung beigemessen werden, da sie das allgemeine Wohlbefinden junger Fachkräfte stark beeinflussen kann.

6.5.2.2 Konfliktlösung und Mediation

Wirksame Konfliktlösungsverfahren bearbeiten Auseinandersetzungen und Anliegen fair und transparent, respektieren unterschiedliche Perspektiven und fördern ein harmonisches Arbeitsumfeld. Für Kulturerbe-Einrichtungen und Museen ist es wichtig, solche Verfahren einzurichten, um unvermeidliche Konflikte zu bewältigen, die aus unterschiedlichen Anforderungen und Interessen entstehen können – etwa zwischen Kurator:innen, Ausstellungsgestalter:innen, Mitarbeiter:innen der Öffentlichkeitsarbeit und Kunstvermittler:innen.

Auch hier empfiehlt es sich, externe Fachleute einzubeziehen – beispielsweise Psycholog:innen zur Unterstützung in individuell belastenden Situationen oder Coaches zur Konfliktbearbeitung in konkreten Fällen. Dazu kann auch Coaching für Direktor:innen, Führungskräfte und Vorgesetzte gehören, damit sie frühe Anzeichen von Unzufriedenheit bei Mitarbeiter:innen erkennen und Konflikten vorbeugen können, die das Arbeitsklima vergiften könnten.

Konfliktlösung betrifft auch Auseinandersetzungen mit Personen oder Gruppen außerhalb der Organisation. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen sollten daher Strategien entwickeln, die neue

Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, mit externem Druck wirksam umzugehen – beispielsweise Bestechungsversuche abzuwehren, auf Drohungen zu reagieren oder politischen Einfluss zu bewältigen. Eine wirksame Personalplanung und Richtlinienentwicklung, etwa durch einen Ethikkodex, kann dazu beitragen, solchen Belastungen entgegenzuwirken.

Für Direktor:innen und Führungskräfte von Kulturerbe-Einrichtungen und Museen ist es wesentlich, ehrliche und konstruktive Beziehungen zu Arbeitnehmer:innenorganisationen wie Gewerkschaften, Betriebs- bzw. Personalvertretungen oder Interessengruppen zu pflegen. Eine solche Zusammenarbeit kann Missverständnisse und Gegnerschaft verhindern und zugleich gegenseitigen Respekt und Bündnisfähigkeit fördern – beides ist für bessere Arbeitsbedingungen und die Gesamtleistung der Organisation wichtig.

Krisen können die Verbindungen innerhalb einer Organisation belasten und Konflikte in Kulturerbe-Einrichtungen und Museen fördern – etwa bei Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen oder Waldbränden. Krisenmanagement sollte Beschäftigte in solchen Situationen beruhigen, orientieren und durch die Krise führen. Auch nach Krisen entstehen häufig Unsicherheit, Angst und Konflikte, weshalb vorausschauende Maßnahmen wichtig sind. Wirksame Disaster Management Plans (DMP) sollten diese Aspekte durch Risikoanalysen, Vulnerabilitätsbewertungen, Reaktionspläne und Strategien zur Risikominderung berücksichtigen.

6.5.3 Erkenntnisse aus den Pilotaktivitäten

Beim CultHeRit-Partnertreffen in Prag im Februar 2026 wurde ein Workshop zum Element „Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit“ innerhalb der Kategorie „Mitarbeiter:innenbeziehungen und Engagement“ durchgeführt. Die Projektpartner wurden gebeten, drei Teams zu bilden: IMM & INP & ZSP, MNIT & MUO & IPCMS sowie UPM & RIPC & MAK. Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse aus der Pilotaktivität – konkret der Antworten auf die Frage „Was war Ihrer Ansicht nach die wirkungsvollste oder einprägsamste Initiative bzw. Erfahrung im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit für die junge Fachkraft während ihrer Zeit in Ihrer Einrichtung?“ – sollte jedes Team sieben zentrale Empfehlungen formulieren, die an andere Organisationen im CHIM-Sektor weitergegeben werden können. Aufgrund des Themas berühren mehrere Empfehlungen auch das eng verwandte Element „Anerkennung und Strategien zur Mitarbeiterbindung“ (Kapitel 6.4.2.3). Dies spiegelt die natürliche Überschneidung zwischen Engagement und Anerkennung in der Praxis wider.

Über die drei Empfehlungssätze hinweg zeigen sich mehrere wiederkehrende Themen. Alle Teams betonten, dass junge Fachkräfte als gleichwertige und respektierte Mitglieder des Teams behandelt werden sollten – nicht als Untergebene oder bloß vorübergehende Ergänzungen. Das Feiern von Erfolgen, ob große Meilensteine oder kleine abgeschlossene Aufgaben, wird von allen drei Gruppen als wichtiger Treiber von Engagement hervorgehoben. Mehrere Teams betonten, jungen Fachkräften echte Verantwortung, Vertrauen und Autonomie zu geben, einschließlich der

Beteiligung an komplexen Projekten und Entscheidungsprozessen. Auch Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und die Anerkennung während der Beschäftigung erworbener Kompetenzen werden wiederholt genannt. Zwei Teams verweisen außerdem darauf, wie wichtig es ist, die Kommunikation an unterschiedliche Hintergründe und Persönlichkeitstypen anzupassen und offen für das zu sein, was junge Fachkräfte selbst in die Einrichtung einbringen. Schließlich zeigt sich die Aufmerksamkeit für Wohlbefinden – durch flexible Arbeitsarrangements, Sensibilität für psychische Gesundheit und echte persönliche Unterstützung – als Querschnittsthema.

6.5.3.1 Empfehlungen von MNIT, MUO & IPCMS

- Junge Fachkräfte nicht von oben herab oder bevormundend behandeln, sie nicht als selbstverständlich ansehen.
- Teamarbeit und Inklusion von Beginn an sind entscheidend.
- Alle notwendigen Werkzeuge, Ressourcen und Unterstützungsleistungen für ihre berufliche Entwicklung bereitstellen.
- Es normalisieren, während der Arbeitszeit eine kurze mentale Auszeit zu nehmen, wenn man sich überfordert fühlt – zusätzlich zu den vorgesehenen Pausen.
- Auch kleine Erfolge gemeinsam mit Kolleg:innen und dem Team feiern.
- Jungen Fachkräften Freiheit, Möglichkeiten und Vertrauen geben, an großen, komplexen oder wichtigen Projekten mitzuwirken.

6.5.3.2 Empfehlungen von IMM, INP & ZZP

- Abgeschlossene Aufgaben feiern – die Eröffnung einer Ausstellung, den Abschluss eines Restaurierungs- oder Forschungsprojekts oder auch einen kleinen Erfolg im Arbeitsalltag. Das hängt vom Team ab. Manche Kolleg:innen tun dies regelmäßig, andere nicht.
- Junge Fachkräfte nicht im Ungewissen über ihre künftigen beruflichen Perspektiven lassen. Ihnen helfen zu erkennen, welche Kompetenzen sie erworben und was sie bereits erreicht haben.
- Gemeinsame Networking-Veranstaltungen und Treffen mit Kolleg:innen, Peers und anderen Einrichtungen anbieten – nicht nur national, sondern auch international. Den Erfahrungsaustausch aktiv ermöglichen.
- Strikte Hierarchien reduzieren. Veranstaltungen und Gelegenheiten schaffen, bei denen junge Fachkräfte sinnvoll eingebunden werden können.
- Offen dafür sein, von jungen Fachkräften zu lernen – etwa im Bereich digitaler Kompetenzen.
- Die Kommunikation an Kolleg:innen mit unterschiedlichem Hintergrund anpassen. Überlegen, ob Aufgaben ausführlicher erklärt werden müssen, weil sie möglicherweise anders verstanden werden. Außerdem auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen wie introvertierte und extrovertierte Personen achten.
- Persönliche Lebensumstände berücksichtigen und flexible Arbeitszeiten ermöglichen. Das ist für beide Seiten eine Herausforderung. Die Lösung liegt in frühzeitiger Planung und Kommunikation. Zu Beginn kann es sinnvoll sein, statt einer vollständigen Homeoffice-Regelung zunächst die Möglichkeit anzubieten, zu unterschiedlichen Zeiten zu arbeiten.

6.5.3.3 Empfehlungen von UPM, RIPCM & MAK

- Junge Fachkräfte sollten gleichberechtigt und mit demselben Respekt behandelt werden wie andere Mitglieder des Teams.
- Junge Fachkräfte sollten gesehen und gehört und in Entscheidungen mit einbezogen werden.
- Jungen Fachkräften sollte vertraut und die Möglichkeit gegeben werden, Probleme selbstständig zu lösen.
- Junge Fachkräfte sollten nach Abschluss von Projekten oder wichtigen Aufgaben die Möglichkeit haben, Erfolge zu feiern.
- Junge Fachkräfte sollten Möglichkeiten erhalten, ihre Stärken weiterzuentwickeln und besondere Interessen durch Lernen und Forschung zu verfolgen.
- Einrichtungen sollten echtes Interesse am Wohlbefinden junger Fachkräfte zeigen und sie in schwierigen Situationen unterstützen.

6.5.4 Good Practices

6.5.4.1 Jüdisches Museum Wien: Social Active Day

Im Juli 2024 organisierte das Jüdische Museum Wien gemeinsam mit der Wien Holding im Rahmen der Initiative #JMWCaress einen Social Active Day. Die Veranstaltung stand in Verbindung mit der Ausstellung „Who Cares? Jüdische Antworten auf Leid und Not“. Museumsmitarbeiter:innen begleiteten Bewohner:innen des Maimonides-Zentrums, des einzigen jüdischen Seniorenheims in Österreich, bei einem Ausflug in den Wiener Prater. Die Bewohner:innen genossen Rikschafahrten, bei denen Mitarbeiter:innen des Museums in die Pedale traten. Der Tag endete mit Entspannungsübungen und einem geselligen Beisammensein bei Kaffee und Kuchen.



➤ https://www.jmw.at/museumsblog/news_detail?j-cc-id=1719945562328

Barbara Staudinger, Direktorin des Jüdischen Museums Wien, betonte die Bedeutung dieses Ausflugs für die Stärkung der Beziehungen zu älteren Bewohner:innen und hob das Engagement des Museums für eine friedliche und respektvolle Gemeinschaft in Wien hervor. Kurt Gollowitzer, Geschäftsführer der Wien Holding, schloss sich dieser Einschätzung an und würdigte den Fokus der Initiative auf die Verbesserung der Lebensqualität der Teilnehmenden sowie die Bedeutung sozialen Engagements durch Kulturprojekte.

Das Programm #JMWCaress umfasst gemeinsam mit der Ausstellung „Who Cares?“ verschiedene soziale Initiativen, darunter Kooperationen mit humanitären Organisationen, Workshops und Freiwilligenveranstaltungen. Mit diesen Aktivitäten zeigt das Jüdische Museum Wien, wie Kultureinrichtungen eine zentrale Rolle bei der Sensibilisierung für gesellschaftliche Themen und bei der Übernahme sozialer Verantwortung spielen können.

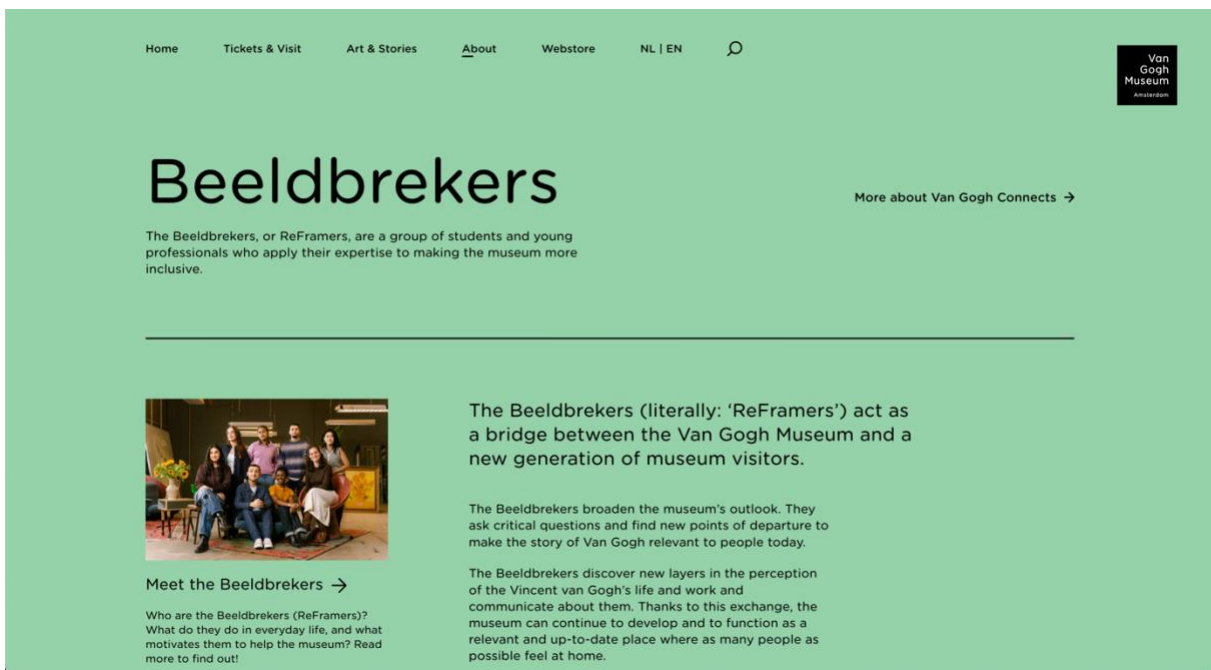


➤ https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=877950971041719&id=100064804715465

6.5.4.2 Van Gogh Museum: Van Gogh Connects

Das Van Gogh Museum in Amsterdam, das die weltweit größte Sammlung von Werken Vincent van Goghs besitzt und zu den 25 meistbesuchten Kunstmuseen der Welt zählt, hat einen inklusiven Ansatz für Publikums- und Mitarbeiter:innenengagement entwickelt. 2017 startete es „Van Gogh Connects“, einen mehrjährigen Forschungs- und Lernprozess mit dem Ziel, das Museum dauerhaft für junge niederländische Erwachsene mit bikulturellem Hintergrund relevant zu machen – die größte Altersgruppe in Amsterdam, für die ein Museumsbesuch jedoch noch keine Selbstverständlichkeit war. Das von Fonds 21 finanzierte und von American Express unterstützte Programm sollte über vier Jahre hinweg 40 Pilotaktivitäten entwickeln, arbeitete direkt mit der Zielgruppe und begleitete die Fortschritte durch Wirkungsstudien des Impact Centre Erasmus an der Erasmus-Universität Rotterdam.

Für Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit ist „Van Gogh Connects“ besonders wegen seines bewusst integrierten Designs relevant. Anstatt Publikumsentwicklung und interne Organisationskultur als getrennte Themen zu behandeln, verfolgte das Programm seine Ziele gleichzeitig aus vier Perspektiven: HR, Marketing, Hospitality sowie Education & Interpretation. Die interne Dimension war kein nachträglicher Zusatz, sondern von Beginn an ein struktureller Bestandteil des Programms. Darin spiegelt sich die Erkenntnis des Museums, dass eine inklusive Einrichtung Inklusion nicht auf publikumsbezogene Aktivitäten beschränken kann.



The screenshot shows the Van Gogh Museum website with a green header. The navigation bar includes links for Home, Tickets & Visit, Art & Stories, About, Webstore, and NL | EN. The main heading is 'Beeldbrekers'. Below it, a paragraph states: 'The Beeldbrekers, or ReFramers, are a group of students and young professionals who apply their expertise to making the museum more inclusive.' A link 'More about Van Gogh Connects →' is visible. A photo of the Beeldbrekers group is shown, followed by the text: 'The Beeldbrekers (literally: 'ReFramers') act as a bridge between the Van Gogh Museum and a new generation of museum visitors.' Below the photo, a link 'Meet the Beeldbrekers →' is provided. To the right of the photo, two paragraphs describe their role: 'The Beeldbrekers broaden the museum's outlook. They ask critical questions and find new points of departure to make the story of Van Gogh relevant to people today.' and 'The Beeldbrekers discover new layers in the perception of the Vincent van Gogh's life and work and communicate about them. Thanks to this exchange, the museum can continue to develop and to function as a relevant and up-to-date place where as many people as possible feel at home.'

➤ Van Gogh Museum: Beeldbrekers

Ein zentrales Element dieser internen Dimension ist das Programm Beeldbrekers (ReFramers). Zwischen 2017 und 2025 nahmen mehr als 50 junge Erwachsene – Studierende und junge Fachkräfte – an diesem Prozess teil und fungierten als Brücke zwischen dem Museum und einer neuen Generation. Die Beeldbrekers bringen ihre Expertise ein, um das Museum inklusiver zu gestalten: Sie stellen kritische Fragen, entdecken neue Bedeutungsebenen in der Wahrnehmung von Van Goghs Leben und Werk und kommunizieren darüber. Dieser Austausch ermöglicht dem Museum, sich als Ort weiterzuentwickeln, an dem sich möglichst viele Menschen zuhause fühlen. Das Programm ist inzwischen strukturell in der Abteilung Education and Interpretation verankert, neben dem Berufsbildungsprogramm „Your Story, My Story“, den Veranstaltungen „Vincent on Friday“ und Outreach-Projekten, die gemeinsam mit einem breiten Netzwerk von Partnern – von Bildungseinrichtungen bis zu sozialen Organisationen – entwickelt werden.

Parallel zu „Van Gogh Connects“ etablierte das Museum ein Programm für inklusive Arbeitgeberpraxis mit Fokus auf die interne Belegschaft. Eine Baseline-Erhebung erfasste demografische Merkmale der Mitarbeiter:innen und ihre Einschätzungen eines inklusiven Arbeitsklimas: Nach 18 Monaten folgte eine weitere Messung. Das Museum berichtete von einer deutlich positiveren Wahrnehmung der Inklusion und einer diverseren Zusammensetzung der Belegschaft. Unter den eingesetzten Maßnahmen wurde die Einführung von Verbinders (Connectors) – Mitarbeiter:innen, die als interne Botschafter:innen für Inklusion fungieren – als besonders wirksam wahrgenommen. Thematische Freitagnachmittage zu Themen wie Kolonialismus, Sprache und Bildproduktion in der Kunst schufen Räume für offenen internen Dialog. Die Ergebnisse dieses iterativen Prozesses aus Messen, Anpassen und erneutem Messen wurden in wissenschaftlichen Publikationen dokumentiert, darunter ein Beitrag in The International Journal of the Inclusive Museum und ein Kapitel in einer Dissertation an der Erasmus-Universität Rotterdam.

➤ Van Gogh Connects

6.5.4.3 Internationales Rotkreuz- und Rothalbmondmuseum: 10 Ideen für ein fürsorgliches Museum

Das Internationale Rotkreuz- und Rothalbmondmuseum in Genf, Schweiz, widmete ein gesamtes Programmjahr 2022–2023 dem Thema psychische Gesundheit. Während dieses „Year of Mental Health“ lud das Museum Besucher:innen, Wissenschaftler:innen, Künstler:innen und Praktiker:innen aus dem humanitären Bereich ein, Fragen der Fürsorge – für sich selbst und für andere – zu untersuchen. Erklärtes Ziel war, Wissen in Handeln zu überführen und einen stigmafreien Raum für Gespräche über psychische Gesundheit zu schaffen. Die Ergebnisse dieses Prozesses wurden in einem öffentlich verfügbaren Toolkit mit dem Titel „10 Ideas for a Caring Museum“ zusammengefasst, das von der Museologin Marzia Varutti in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter:innen des Museums verfasst und 2023 veröffentlicht wurde.



➤ Toolkit: 10 Ideen für ein fürsorgliches Museum

Das Besondere an diesem Toolkit ist sein konsequenter doppelter Fokus: Das Wohlbefinden von Besucher:innen und Mitarbeiter:innen wird als untrennbare Dimension einer fürsorglichen Institution verstanden. Die zentrale Annahme lautet, dass Museen damit beginnen sollten, sich um die eigenen Mitarbeiter:innen zu kümmern, damit diese wiederum zum Wohlbefinden von Besucher:innen und der Gesellschaft insgesamt beitragen können.

Mehrere der zehn Ideen enthalten praktische Maßnahmen, die unmittelbar für Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit im CHIM-Sektor relevant sind. Dazu gehören:

- Zusammenarbeit mit Gesundheitseinrichtungen, um psychosoziale Risikofaktoren zu identifizieren, die spezifisch für Museumspersonal sind,
- freiwillige Schulungen während der Arbeitszeit zu emotionaler Kompetenz, Achtsamkeit und Empathie,
- Schaffung physischer Räume und eigener „Well-being Breaks“ für informelle Begegnungen von Mitarbeiter:innen, teilweise in Anwesenheit geschulter Fachpersonen,
- öffentliche Würdigung der häufig unsichtbaren emotionalen Arbeit von Front-of-House-Mitarbeiter:innen und interne Weitergabe positiver Rückmeldungen von Besucher:innen,
- Einführung „fürsorglicher Arbeitszeitmodelle“ mit einem Recht auf Nichterreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit und Ausgleichsplänen für Überstunden sowie
- ein monatliches Zeitkontingent, in dem Mitarbeiter:innen die Galerien des Museums selbst als Besucher:innen erleben können – gegebenenfalls gemeinsam mit einem Familienmitglied –, um ihre Verbindung zur Einrichtung zu stärken.

Das Toolkit wurde im spezifischen Kontext eines Museums entwickelt, dessen Kernmission – die Geschichte humanitären Handelns – naturgemäß eng mit psychosozialer Unterstützung und Resilienz verbunden ist. Die Autor:innen konzipierten die zehn Ideen jedoch ausdrücklich als übertragbare Maßnahmen und laden andere Einrichtungen dazu ein, sie anzuwenden, anzupassen und weiterzuentwickeln.

Begleitend zum Toolkit organisierte das Museum gemeinsam mit dem Geneva Centre of Humanitarian Studies eine Reihe von fünf thematischen öffentlichen Gesprächen, bei denen Fachleute aus humanitären, wissenschaftlichen und gesundheitlichen Bereichen zusammenkamen. Das Toolkit ist eine knappe, praxisorientierte und frei zugängliche Ressource für Kulturerbe-Einrichtungen und Museen, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen in ihrer Organisationskultur verankern möchten.

➤ Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

6.6 Trennungs- und Austrittsprozesse

6.6.1 Überblick

Trennungs- und Austrittsprozesse sind wesentliche HR-Funktionen, die einen reibungslosen Übergang von Mitarbeiter:innen aus der Organisation sicherstellen. Ein wirksames Management dieser Prozesse trägt dazu bei, positive Beziehungen zu ausscheidenden Beschäftigten zu erhalten, organisationales Wissen zu sichern und wertvolle Erkenntnisse zur Verbesserung von Arbeitspraktiken zu gewinnen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Mitarbeiterbindung kein Selbstzweck ist: Ein gewisses Maß an Mobilität – zwischen Einrichtungen, Sektoren und Ländern – kann sowohl für Einzelpersonen als auch für das Feld insgesamt gesund sein. Ziel der hier beschriebenen Maßnahmen ist, sicherzustellen, dass Menschen die Organisation aus eigener Entscheidung und im Guten verlassen und dass ein Austritt Ausdruck neuer Chancen ist und nicht fehlender tragfähiger Bedingungen zum Bleiben.

Offboarding bezeichnet den Prozess, den formalen Austritt einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters aus einer Organisation zu steuern. Dazu gehören verschiedene administrative Aufgaben wie die Rückgabe von Eigentum der Organisation, die Sperre von Zugängen zu IT-Systemen und die abschließende Lohn- bzw. Gehaltsabrechnung. Armstrong und Taylor (2014) betonen die Bedeutung eines strukturierten Offboarding-Prozesses, um Vermögenswerte und Daten der Organisation zu schützen und zugleich rechtliche Anforderungen einzuhalten (S. 309–310). Ebenso wichtig ist eine klare Kommunikation darüber, welche Leistungen gegebenenfalls über das Beschäftigungsende hinaus weiterbestehen (Mitchell & Gamlem 2022, S. 276–277).

Exit-Interviews werden geführt, um die Gründe für den Austritt von Mitarbeiter:innen zu verstehen und Rückmeldungen zu ihren Erfahrungen mit der Organisation zu sammeln. Sie können Einblicke in Probleme am Arbeitsplatz liefern, die der Führungsebene sonst möglicherweise verborgen bleiben. Dessler (2019) zufolge sollten Exit-Interviews so geführt werden, dass sie ehrliche Aussagen fördern, und stärker auf wiederkehrende Muster als auf einzelne Beschwerden fokussieren (S. 346–347). Eine Zusammenfassung und Analyse der Daten aus Exit-Interviews kann Muster sichtbar machen, die Strategien zur Mitarbeiterbindung und organisationale Verbesserungen unterstützen (Mitchell & Gamlem 2022, S. 276–277).

Die Pflege von Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeiter:innen kann für Organisationen vorteilhaft sein. Follow-up-Maßnahmen nach dem Austritt, etwa Befragungen einige Monate später, können zusätzliche Erkenntnisse über die Erfahrungen und Austrittsgründe liefern, nachdem die betreffenden Personen Zeit zur Reflexion hatten. Diese Informationen können entscheidend sein, um notwendige Anpassungen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung vorzunehmen (Mitchell & Gamlem 2022, S. 105–106). Darüber hinaus helfen Corporate-Alumni-Programme, ehemalige Mitarbeiter:innen mit der Organisation verbunden zu halten, was spätere Wiedereinstellungen ermöglichen und das Employer Branding stärken kann (Mitchell & Gamlem 2022, S. 277).

6.6.2 Elemente

6.6.2.1 Offboarding- und Übergabeverfahren

Unterstützende Offboarding-Prozesse sorgen dafür, dass ausscheidende Mitarbeiter:innen die Organisation im Guten verlassen, angemessene Anerkennung erhalten und bei den nächsten Schritten unterstützt werden. Das Verfahren kann je nach Position, Stellenbeschreibung und Aufgaben variieren, umfasst jedoch typischerweise eine Reihe von Aufgaben und Abläufen, die innerhalb der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums standardisiert und schriftlich festgehalten werden sollten.

Eine korrekte abschließende Entgeltabrechnung gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Offboarding. Sämtliche noch ausstehenden Zahlungen und erworbenen Ansprüche – etwa nicht konsumierter Jahresurlaub – sollten korrekt berechnet und ausgezahlt werden. Die rasche Abwicklung der letzten Zahlungen und Leistungen ist wesentlich.

Ein reibungsloser Übergang von Verantwortlichkeiten auf andere oder neue Mitarbeiter:innen durch geeignete Dokumentation und unter Einhaltung rechtlicher Anforderungen verhindert betriebliche Unterbrechungen bei Personalwechseln. Empfehlenswert ist ein standardisiertes Übergabeverfahren mit einem umfassenden Übergabepaket, das etwa Ablaufdiagramme, Vorlagen für Übergabeformulare, Checklisten und Übergabeprotokolle enthält. Dadurch lassen sich Lücken, Missverständnisse, fehlende Dokumentation oder nicht zugewiesene Aufgaben vermeiden. Zu den Punkten, die bei einer reibungslosen Übergabe berücksichtigt werden können, gehören beispielsweise: die ausscheidende Person bei der Erstellung eines Inventars von Geräten, Dateien und Dokumenten anzuleiten, E-Mail-Weiterleitungen einzurichten und die Deaktivierung von Accounts zu terminieren, Remote-Zugänge zu sperren, die Funktionsfähigkeit zurückgegebener Werkzeuge und Geräte zu prüfen, Zugangsdaten und Kontakte zu Verbänden oder Netzwerken zu sichern oder bestimmte personenbezogene Informationen für fortbestehende Zwecke aufzubewahren, etwa Kontaktdaten einer Kuratorin bzw. eines Kurators für einen späteren Nachdruck eines Katalogs.

Starke Offboarding-Programme verbessern den Übergang für beide Seiten. Dazu gehören strukturierte Exit-Interviews, rechtzeitige Informationen an Mitarbeiter:innen und externe Partner:innen bzw. Kund:innen sowie ein wertschätzender Abschied.

Auf Wunsch sollte entsprechend den etablierten Richtlinien der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums ein Empfehlungsschreiben ausgestellt werden. Ein standardisiertes Arbeitszeugnis bzw. Referenzschreiben kann die ausgeübte Position und die Beschäftigungsdauer festhalten.

Zusätzlich kann Unterstützung beim Übergang in eine neue Beschäftigung – etwa bei der Erstellung eines Lebenslaufs oder der Jobsuche – ausscheidenden Mitarbeiter:innen helfen, selbstbewusst den nächsten Schritt zu gehen. Solche Maßnahmen tragen zu einer positiven Austrittserfahrung bei, wirken sich günstig auf das Bild der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums aus und helfen, gute Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten.

6.6.2.2 Exit-Interviews und Feedbackerhebung

Exit-Interviews liefern wertvolle Rückmeldungen zu den Erfahrungen von Mitarbeiter:innen und unterstützen damit organisationale Verbesserungen sowie das Verständnis der Gründe für Austritte. Sie geben Hinweise auf Bereiche mit Verbesserungspotenzial, etwa auf spezifische Herausforderungen einzelner Rollen – zum Beispiel durch ein Gespräch mit einer ausscheidenden Kuratorin bzw. einem ausscheidenden Kurator über die besonderen Schwierigkeiten der Position.

Gesammeltes Feedback sollte genutzt werden, um Verbesserungen zu identifizieren und umzusetzen, und mit relevanten Stakeholdern geteilt werden, damit es in Entscheidungen einfließt und ein positiveres Arbeitsumfeld unterstützt. Dieser Prozess hilft Kulturerbe-Einrichtungen und Museen, ihre Praktiken weiterzuentwickeln und letztlich eine unterstützendere und wirksamere Organisation zu schaffen.

6.6.2.3 Follow-up nach dem Austritt

Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten – etwa über Alumni-Netzwerke – und ihren fortdauernden Beitrag zum Kulturerbe-Feld anzuerkennen, fördert langfristige Verbindungen und mögliche künftige Kooperationen oder Wiedereinstellungen, nach dem Motto: „Man sieht sich immer zweimal im Leben.“ Dabei ist zu beachten, dass die Pflege solcher Beziehungen zusätzlichen Aufwand verursacht und rechtlichen Beschränkungen unterliegen kann. In der Tschechischen Republik ist es beispielsweise aus Datenschutzgründen nicht zulässig, ohne schriftliche Einwilligung Listen ehemaliger Mitarbeiter:innen zu führen.

Für die EU sowie für EU-Bürger:innen und -Einwohner:innen kann eine allgemeine DSGVO-Einwilligungsvorlage erstellt werden, die eine fortgesetzte Kommunikation nach dem Austritt ermöglicht. Die Vorlage sollte konkret sein, bestimmte Veranstaltungen und Initiativen – etwa Feiern oder Netzwerktreffen – nennen und danach fragen, ob die Person weiterhin Informationen oder Stellenangebote erhalten möchte. Auch wenn dieser Prozess aufwendig erscheinen kann, hilft er, die künftige Beziehung klar zu definieren.

Einladungen zu Veranstaltungen wie Ausstellungseröffnungen, Buchpräsentationen, institutionellen Feiern und öffentlichen Treffen zeigen fortdauernde Wertschätzung für die Beiträge ausgeschiedener Mitarbeiter:innen. Solche Veranstaltungen bieten zugleich eine gute Gelegenheit, kollegiale Beziehungen wieder aufleben zu lassen und mögliche zukünftige Kooperationen auszuloten.

Auch der Kontakt zu pensionierten Kolleg:innen kann eine wertvolle Quelle für Wissenstransfer an junge Fachkräfte sein. Ehemalige Mitarbeiter:innen können Wissen über die Geschichte der Kulturerbe-Einrichtung bzw. des Museums und über Grundprinzipien der Arbeit im CHIM-Sektor weitergeben.

6.7 Richtlinienentwicklung und Personaladministration

6.7.1 Überblick

Richtlinienentwicklung und Personaladministration sind zentrale Funktionen, die einen reibungslosen Betrieb, die Einhaltung rechtlicher Anforderungen und ein wirksames Management der personellen Ressourcen sicherstellen. Diese Kategorie umfasst die Entwicklung und Umsetzung von HR-Richtlinien, die Sicherstellung rechtlicher Compliance und Berichterstattung sowie die Nutzung von Personalinformationssystemen für bessere Entscheidungen und höhere operative Effizienz.

Die Entwicklung und Umsetzung von HR-Richtlinien bedeutet, einen strukturierten Rahmen für den Umgang mit Menschen innerhalb einer Organisation zu schaffen. Solche Richtlinien geben Verhaltensorientierung, definieren Erwartungen und beschreiben Verfahren für verschiedene HR-Funktionen wie Rekrutierung, Leistungsmanagement und Mitarbeiter:innenbeziehungen. Armstrong und Taylor (2014) betonen die Bedeutung, HR-Richtlinien mit den übergeordneten strategischen Zielen der Organisation abzustimmen und sie allen Beschäftigten wirksam zu kommunizieren (S. 509–510). Richtlinien sollten regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, damit sie relevant bleiben und auf veränderte Bedürfnisse der Organisation und ihrer Belegschaft angemessen reagieren.

Die Sicherstellung rechtlicher Compliance ist ein zentraler Bereich der Personaladministration. Organisationen müssen eine Vielzahl arbeitsrechtlicher Gesetze und Regelungen einhalten, darunter Bestimmungen zu Beschäftigungsrechten, Gesundheit und Sicherheit sowie Chancengleichheit. Die Einhaltung dieser Vorschriften hilft, Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden und eine faire Behandlung von Mitarbeiter:innen sicherzustellen. Dessler (2019) hebt hervor, wie wichtig es ist, rechtliche Anforderungen zu verstehen und einzuhalten, um kostspielige Verfahren zu vermeiden und einen positiven Ruf der Organisation zu bewahren (S. 530–531). Regelmäßige Audits und Schulungsprogramme für HR-Mitarbeiter:innen können dazu beitragen, die Einhaltung aller anwendbaren Rechtsvorschriften sicherzustellen.

Der Einsatz von Human Resources Information Systems (HRIS) hat die Art und Weise verändert, wie Organisationen ihre HR-Funktionen verwalten. Ein HRIS integriert verschiedene Prozesse wie Rekrutierung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Leistungsmanagement und Mitarbeiterdaten in einem System und erleichtert dadurch Datenmanagement und -analyse. Armstrong und Taylor (2014) beschreiben die Einführung eines HRIS als strategischen Schritt, der die Datenqualität verbessert, HR-Prozesse effizienter macht und datenbasierte Entscheidungen unterstützt (S. 525–526). HR-Kennzahlen und -Analysen sind wesentlich, um die Wirksamkeit von Richtlinien und Praktiken zu messen. Solche Kennzahlen können etwa die Dauer bis zur Stellenbesetzung, Fluktuationsraten oder Kosten pro Einstellung umfassen. Datenbasierte Entscheidungen helfen HR-Fachkräften, Trends zu erkennen, Prozesse zu verbessern und den Wert von HR-Initiativen gegenüber der Organisationsleitung sichtbar zu machen (Armstrong & Mitchell 2019, S. 21–22).

6.7.2 Elemente

6.7.2.1 Richtlinienentwicklung und -umsetzung

Ein wichtiger Bereich der Richtlinienentwicklung betrifft die Erstellung ethischer Leitlinien für Kulturerbe-Einrichtungen und Museen. Ein Ethikkodex beschreibt akzeptables und angemessenes Verhalten von Arbeitgebern und Beschäftigten und dient als Orientierung für ethische Entscheidungen am Arbeitsplatz. Klare Standards, die auf zentralen Werten wie Integrität, Respekt, Regelkonformität, Verantwortung und Professionalität beruhen, stärken das Vertrauen von Stakeholdern, fördern die Motivation der Mitarbeiter:innen und reduzieren rechtliche Risiken. Ein gut konzipierter Ethikkodex spiegelt die Mission der Organisation wider, hilft Beschäftigten im Umgang mit externem Druck und fördert verantwortungsvolle Führung und gesellschaftliche Verantwortung.

Die Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien zu Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion (DEI) bereichert das Arbeitsumfeld und zeigt das Engagement der Organisation für die Repräsentation unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen. Eine Organisation könnte beispielsweise eine DEI-Richtlinie entwickeln, die auf die Sicherheit von Frauen fokussiert und Arbeitsplätze aus ihrer Perspektive überprüft. Dazu könnten eine Neubewertung und Verbesserung der Sicherheit an Orten der Feldarbeit zählen, etwa auf Baustellen bei Restaurierung und Konservierung von Gebäuden oder an archäologischen Fundstellen bei Erkundungen und Grabungen in entlegenen Gebieten wie Höhlen, Schluchten oder Canyons. Maßnahmen sollten sich an verfügbaren Ressourcen und identifizierten Risiken orientieren und können bessere Beleuchtung, Überwachung, Sicherheitspersonal, Notfallknöpfe, Unterstützung durch männliche Kollegen oder Selbstverteidigungstrainings umfassen. Solche Richtlinien können rechtlich vorgegeben sein und sollten Fachleute für Frauensicherheit einbeziehen, um Wirksamkeit und effizienten Ressourceneinsatz sicherzustellen.

Über Geschlecht und Frauensicherheit hinaus verdienen in einem CHIM-Kontext – insbesondere in der Donauregion – weitere Dimensionen von Diversität ausdrückliche Aufmerksamkeit. Dazu zählen die Einbeziehung von Roma-Gemeinschaften in Personal, Sammlungen und Programme, LGBTIQ+-Inklusion, soziale bzw. Klassenvielfalt, die Unterstützung von First-Generation Professionals aus weniger privilegierten Bildungshintergründen, die Rechte migrantischer Arbeitnehmer:innen innerhalb und außerhalb der EU sowie Barrierefreiheit für Kolleg:innen mit Behinderungen, die über den rein physischen Zugang hinausgeht. Diese Dimensionen überschneiden sich in der Praxis: Eine junge Roma-Frau, die in den Sektor eintritt, trifft auf andere Hindernisse als eine vergleichbare Person aus der Mehrheitsgesellschaft. Wirksame DEI-Arbeit berücksichtigt solche Intersektionen, anstatt jede Kategorie isoliert zu behandeln. Für umfassendere Ansätze stehen sektorspezifische Ressourcen zur Verfügung, darunter Leitlinien von ICOM und NEMO sowie die Arbeit professioneller Netzwerke zur Beteiligung von Roma an Kultureinrichtungen.

Zwei weitere Dimensionen verdienen besondere Erwähnung. Die Anerkennung von Sorge- und Pflegeverantwortung – etwa für Kinder, ältere Angehörige oder Partner:innen mit chronischen Erkrankungen – ist ebenfalls ein wichtiger Inklusionsfaktor. Solche Verpflichtungen können die zeitliche Verfügbarkeit, berufliche Mobilität sowie den Zugang zu Weiterbildung und Karriereentwicklung beeinflussen und sollten daher in der Personalpolitik angemessen berücksichtigt werden. Auch die Situation von Beschäftigten an ländlichen oder peripheren Standorten, an denen viele CHIM-Einrichtungen in der Donauregion angesiedelt sind, bringt eigene Einschränkungen beim Zugang zu Weiterbildung, professionellen Netzwerken und Karriereentwicklung mit sich. Einrichtungen und politische Akteur:innen sollten diese bewusst adressieren.

Es reicht allerdings nicht, solche Richtlinien lediglich zu formulieren. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen müssen sie mit einer detaillierten Strategie und schrittweisen Maßnahmen in Organisationsstruktur und -kultur verankern. Eine Employee Resource Group für Diversitäts- und Inklusionsinitiativen kann diesen Prozess unterstützen.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Strategie und ihre Umsetzung über Kampagnen, soziale Medien und Veranstaltungen öffentlich sichtbar zu machen. Schulungen zu Diversität und Inklusion für Arbeitgeber sowie alle Mitarbeiter:innen sind ebenfalls zentral, um ein inklusives Umfeld zu fördern.

Change-Management-Strategien sollten aufgenommen werden, um Organisation und Mitarbeiter:innen bei der wirksamen Anpassung an neue Richtlinien und Verfahren zu unterstützen.

Die Einhaltung arbeitsrechtlicher Gesetze und Vorschriften ist für die Personaladministration unerlässlich. Kulturerbe-Einrichtungen und Museen müssen sicherstellen, dass sie über ausreichend qualifiziertes Personal für diese Aufgaben verfügen, damit die Organisation innerhalb des gesetzlichen Rahmens arbeitet und sowohl sich selbst als auch die Beschäftigten schützt.

Wenn eine Organisation bestimmte Richtlinien wiederholt umsetzen möchte, trotz vorhandener Ressourcen aber durch rechtliche Beschränkungen daran gehindert wird, ist es Zeit, sich Initiativen zur Änderung dieser Regelungen anzuschließen oder selbst solche Initiativen zu starten. Auch wenn dies zeitaufwendig und anspruchsvoll sein kann, lohnt sich ein erfolgreicher Einsatz.

6.7.2.2 Personalinformationssysteme, Kennzahlen und Analysen

Der Einsatz von Kennzahlen und Analysen als Grundlage für HR-Entscheidungen verbessert Strategien und hilft der Organisation, sich an veränderte Anforderungen des Sektors und Erwartungen von Beschäftigten anzupassen. Für eine wirksame Umsetzung sollten Kulturerbe-Einrichtungen und Museen Human Resources Information Systems (HRIS) wie ↗ [Personio](#), ↗ [TalentHR](#) oder ↗ [BambooHR](#) nutzen, um personenbezogene bzw. personalbezogene Daten zu strukturieren und zu verwalten. Diese und ähnliche Anwendungen eignen sich auch für kleinere Kulturerbe-Einrichtungen und Museen.

Intern können HRIS Daten zu Leistung, Anwesenheit und Engagement von Mitarbeiter:innen erfassen und analysieren sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung und Zusatzleistungen, Feedback und Berichterstattung, Compliance und Risikomanagement sowie Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse verwalten. Extern können HRIS Entwicklungen am Arbeitsmarkt, in Bildung und Rekrutierung prognostizieren und Kulturerbe-Einrichtungen und Museen dabei helfen, potenzielle Personalprobleme zu erkennen, bevor sie akut werden. HRIS ermöglichen es Organisationen damit, anpassungsfähig gegenüber sich verändernden Anforderungen und Trends im CHIM-Sektor zu bleiben.

6.7.2.3 Digitale Werkzeuge und KI-Technologien in der Personaladministration

Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) in der Personaladministration vereinfachen und automatisieren Routineaufgaben und erhöhen damit Effizienz und Genauigkeit. Durch den Einsatz digitaler Werkzeuge und KI-Technologien können HR-Prozesse deutlich verbessert werden. Diese Entwicklungen ermöglichen strategischere Entscheidungen, reduzieren administrative Belastungen und schaffen eine stärker personalisierte Employee Experience, also die Gesamtheit der Erfahrungen von Beschäftigten innerhalb einer Organisation.

Digitale Werkzeuge und KI-Technologien werden heute in sämtlichen Phasen des HR-Prozesses eingesetzt – von Personalgewinnung und Auswahl über Leistungsmanagement und Personalentwicklung bis zu Trennungs- und Austrittsprozessen. Beispiele für Anwendungen im CHIM-Sektor finden sich in den jeweiligen Kategorien dieses Leitfadens. Darüber hinaus bietet allgemeine digitale Administration Vorteile wie gemeinsam genutzte Laufwerke für HR-Dateien, digitale Signaturen für bestimmte Verträge und massenhafte Datenänderungen zu Sicherheitszwecken.

Hinweis zu künstlicher Intelligenz im Personalmanagement: Die in diesem Leitfaden genannten KI-basierten Werkzeuge können die Effizienz erhöhen, doch ihr Einsatz bei Rekrutierung, Personalauswahl und bestimmten Formen der Personal- und Leistungsbeurteilung ist in der Europäischen Union ausdrücklich reguliert. Nach dem EU Artificial Intelligence Act (Verordnung (EU) 2024/1689 in der geltenden Fassung) werden KI-Systeme, die für bestimmte Entscheidungen im Bereich Beschäftigung und Personalmanagement eingesetzt werden, grundsätzlich als „Hochrisiko“-Systeme eingestuft. Daraus ergeben sich umfangreiche Anforderungen, unter anderem hinsichtlich Risikomanagement, Data Governance und Datenqualität, der Vermeidung diskriminierender Verzerrungen, Dokumentation und Transparenz sowie wirksamer menschlicher Aufsicht. Verpflichtungen treffen sowohl Anbieter als auch Betreiber solcher Systeme; die Verordnung kann unter bestimmten Voraussetzungen auch auf Anbieter und Betreiber außerhalb der EU Anwendung finden, wenn die Ergebnisse ihrer KI-Systeme in der EU verwendet werden. Die Bestimmungen des AI Act treten schrittweise in Anwendung. Nach dem derzeit geltenden Zeitplan gelten die spezifischen Anforderungen für Hochrisiko-KI-Systeme in den in Anhang III genannten Bereichen – darunter Beschäftigung und Personalmanagement – ab 2. Dezember 2027. Einrichtungen im CHIM-Sektor sollten den Einsatz KI-basierter Recruiting- und Personalmanagementsysteme daher als Frage rechtlicher Compliance behandeln und nicht bloß als Frage der Zweckmäßigkeit. Compliance-Zusicherungen von Anbietern sollten dabei eigenständig geprüft werden (siehe insbesondere Verordnung (EU) 2024/1689, Anhang III, sowie Verordnung (EU) 2026/1744 hinsichtlich des zeitlichen Geltungsbeginns).

7 Zentrale Ergebnisse aus der Evaluation der Pilotaktivitäten

Die CultHeRit-Pilotaktivitäten wurden von einer strukturierten Evaluation begleitet, die von der KUPF OÖ koordiniert und zwischen Jänner und Dezember 2025 durchgeführt wurde. Zehn Partnerinstitutionen aus acht Ländern der Donauregion nahmen an der Evaluation teil. Grundlage waren regelmäßige Online-Fragebögen für vier Gruppen von Befragten: junge Fachkräfte und Mentor:innen/Trainer:innen, die an allen fünf Runden teilnahmen, sowie Kolleg:innen/Teammitglieder und hauptverantwortliche Projektpartner:innen/HR-Manager:innen, die in drei Runden befragt wurden.

Hinweis zur Interpretation: Die Evaluation basiert auf einer kleinen, gezielt ausgewählten Stichprobe – zehn Einrichtungen sowie den unmittelbar an den Pilotaktivitäten beteiligten jungen Fachkräften, Mentor:innen und Kolleg:innen. Die Ergebnisse sind daher qualitativ und illustrativ, nicht statistisch repräsentativ. Die folgenden zwölf Lessons Learned sollten als erfahrungsbasierte Orientierung aus einer spezifischen Gruppe von Fällen und nicht als verallgemeinerbare Evidenz für den gesamten Sektor gelesen werden. Ihr Wert liegt vor allem in der Konsistenz, mit der bestimmte Themen in sehr unterschiedlichen institutionellen und nationalen Kontexten wiederkehrten.

Insgesamt wurden fünf Evaluationsrunden durchgeführt: im Jänner, März, Mai, September und Dezember 2025. Jeder Fragebogen kombinierte einen Satz fixer Fragen, die in allen Runden wiederholt wurden, um Längsschnittvergleiche zu ermöglichen, mit wechselnden Fragen, die an die jeweilige Phase der Pilotaktivitäten angepasst waren. Die Fragen waren eng an den Kategorien und Elementen des transnationalen Beschäftigungsmodells ausgerichtet, mit besonderem Schwerpunkt auf den drei Elementen, die vertieft erprobt wurden. Ergebnisse wurden während der Pilotphase laufend mit den Partnern geteilt und bei Projekttreffen in Banja Luka, Bukarest, Postojna, Linz und Prag diskutiert.

Die folgenden zwölf Lessons Learned beruhen auf allen fünf Evaluationsrunden und allen vier Stakeholdergruppen und sollen Einrichtungen im CHIM-Sektor als praxisorientierte Orientierung dienen.

1. Den Rekrutierungsprozess innovativ gestalten. Die jungen Fachkräfte bewerteten ihre Rekrutierungserfahrungen überwiegend sehr positiv und hoben insbesondere die regelmäßige Kommunikation während des gesamten Prozesses sowie innovative Ansätze wie Tage der offenen Tür und mehrstufige Auswahlverfahren hervor. Kolleg:innen beobachteten, dass sich die in den Pilotaktivitäten angewandten Rekrutierungsverfahren deutlich von ihren eigenen früheren Einstellungserfahrungen unterschieden – insbesondere durch eine stärkere kompetenzbasierte Beurteilung und die Beteiligung eines breiteren Personenkreises an Interviews. Die Ergebnisse legen nahe, dass Einrichtungen etablierte Einstellungsrouтины überdenken sollten, wenn sie junge Fachkräfte gewinnen möchten.

„Das MAK hat sich auch bemüht, die Zielgruppe über Social Media anzusprechen (sie haben ein süßes Reel/TikTok für die Ausschreibung gedreht).“ (Junge Fachkraft)

2. Von Beginn an für Rollenklarheit sorgen. Ein klares Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten wurde als zentraler Faktor für eine erfolgreiche frühe Integration identifiziert. Wo eine gute erste Orientierung und eine gemeinsame Diskussion über Aufgaben und Erwartungen stattfanden, berichteten junge Fachkräfte von höherer Zufriedenheit und schnellerer Anpassung. Bei neu geschaffenen Positionen kam es teilweise zu Rollenunklarheit – in mehreren Fällen wurde dies allerdings eher als Entwicklungsmöglichkeit denn als Defizit beschrieben.

„Da es diese Position an diesem Institut noch nie gegeben hat, habe ich das Gefühl, dass ich die Freiheit habe, sie so zu gestalten, wie es am besten zu meinem bisherigen Wissen und meiner Erfahrung passt.“ (Junge Fachkraft)

3. Die Lücke zwischen Theorie und Praxis einplanen. Alle jungen Fachkräfte beschrieben deutliche Unterschiede zwischen ihrer akademischen Vorbereitung und der Realität institutioneller Arbeit. In den Bereichen Administration, Bürokratie, zwischenmenschliche Dynamiken und Ressourcenknappheit fühlten sie sich durch Hochschulen nicht ausreichend vorbereitet. Einrichtungen sollten diese Lücke antizipieren und die frühe Orientierung stärker auf praktisches institutionelles Wissen ausrichten, anstatt einen sektorspezifischen Reifegrad vorauszusetzen.

„Ein riesiger Teil davon ist auch der SOZIALE und kommunikative Aspekt, den ich persönlich in meinem Studium nie hätte lernen können ... Zusammenarbeit ist entscheidend. Zu lernen, Menschen zu unterstützen und sich von ihnen unterstützen zu lassen, ist ENTSCHEIDEND.“ (Junge Fachkraft)

4. Integration gelingt durch Alltagspraxis. Die wirksamste Integration entstand durch inklusive alltägliche Interaktionen – gemeinsamer Morgenkaffee, informelle Gespräche, gemeinsame Mahlzeiten und die Einbindung in abteilungsübergreifende Aufgaben – und nicht allein durch formale Programme. Entscheidend war eine Kultur, in der die junge Fachkraft von Beginn an als vollwertiges Teammitglied behandelt wurde.

„Das Team war unglaublich offen und herzlich, und ich glaube, dass die allgemeine Haltung all meiner Kolleg:innen mich ermutigt, bei Unsicherheit Fragen zu stellen und um Klarstellungen zu bitten.“ (Junge Fachkraft)

5. Mentoring als wechselseitigen Prozess verstehen. Über alle fünf Evaluationsrunden hinweg berichteten Mentor:innen und junge Fachkräfte durchgehend von gegenseitigem Lernen. Mentor:innen gewannen neue Perspektiven, digitale Kompetenzen und reflektierten ihre eigene Praxis neu, junge Fachkräfte erhielten Orientierung, institutionelles Wissen und Selbstvertrauen. Einrichtungen profitieren am meisten, wenn sie Mentoring als professionellen Austausch und nicht als einseitige Anleitung verstehen.

„Ich habe eine andere Perspektive auf junge Menschen und ihr Arbeitsfeld, ihre Probleme im Arbeitsprozess und auch auf meine Rolle als Vorgesetzte:r gewonnen.“ (Mentor:in)

6. Eigene Zeit für Mentoring vorsehen. Zeitmangel war über alle Evaluationsrunden hinweg die am häufigsten genannte Herausforderung von Mentor:innen. Ohne formale Anerkennung und klar zugewiesene Zeit innerhalb der regulären Arbeitszeit hängt Mentoring vollständig vom persönlichen Engagement ab und droht von anderen Aufgaben verdrängt zu werden. Institutionelle Richtlinien sollten Mentoring als anerkannten Bestandteil der beruflichen Aufgaben von Mentor:innen festschreiben.

„Die Organisation erkennt Mentoring nicht als zusätzliche Verantwortung an, die während der regulären Arbeitszeit ausgeübt wird. Daher ist es notwendig, eine Richtlinie zu etablieren, die die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors sowie den Zeitumfang für die Arbeit mit der jungen Fachkraft klar definiert.“ (Mentor:in)

7. Mentoring-Rahmen formalisieren. Das Fehlen von Handbüchern, Leitlinien, Rollendefinitionen und strukturierter Zielsetzung für Mentoring wurde wiederholt als Hindernis beschrieben. Einrichtungen profitieren von klaren Rahmenbedingungen, die die Rolle der Mentor:innen definieren, regelmäßige Gespräche vorsehen und gemeinsame Erwartungen festlegen – zugleich aber genügend Flexibilität lassen, damit sich die Beziehung organisch entwickeln kann.

„Am Institut gibt es keine Regelung für Mentoring, auch eine Mentoring-Praxis hat zuvor nicht existiert.“ (Mentor:in)

8. Anleitung und Autonomie ausbalancieren. Junge Fachkräfte schätzten enge Unterstützung, benötigten zugleich aber Raum, um Selbstständigkeit zu entwickeln, Verantwortung für Aufgaben zu übernehmen und eine eigene berufliche Identität zu finden. Die erfolgreichsten Mentoring-Beziehungen entwickelten sich von stärker direkter Unterstützung am Beginn hin zu zunehmender Autonomie und gemeinsamer Entscheidungsfindung.

„Ein Gleichgewicht zwischen selbstständigem Arbeiten und der Zusammenarbeit mit meiner Mentorin zu finden. Ich glaube, ich werde zu oft einfach mit der Arbeit mit ihr verbunden und habe zu wenig eigene Stimme.“ (Junge Fachkraft)

9. Erfolge feiern – auch kleine. Das Fehlen von Momenten der Anerkennung wurde ausdrücklich als Faktor genannt, der die Wirkung ansonsten sinnvoller Arbeit abschwächt. Das Feiern abgeschlossener Projekte, erfolgreicher Veranstaltungen oder alltäglicher Erfolge fördert Motivation und Zugehörigkeitsgefühl. Das muss nicht formell sein, aber ehrlich und konsequent.

„Es gibt keine klaren Momente, um den Abschluss einer Deadline zu feiern ... es gibt eigentlich keinen festgelegten Zeitpunkt, um zurückzublicken, zu feiern und die geleistete Arbeit wertzuschätzen.“ (Junge Fachkraft)

10. Work-Life-Balance und Wohlbefinden ernst nehmen. Die Normalisierung von Überstunden, unflexible Arbeitsarrangements trotz deklarierter Flexibilität und unzureichende Aufmerksamkeit für psychische Gesundheit traten wiederholt als Probleme auf. Einrichtungen, die nachhaltige Arbeitsbedingungen aktiv unterstützten – einschließlich echter Flexibilität, transparentem Workload-Management und Offenheit für persönliche Lebensumstände –, erzielten höheres Engagement und höhere Zufriedenheit.

„Viele ältere Menschen in meiner Einrichtung, sogar mein Mentor, haben diese Haltung, dass ‚Überarbeitung normal ist‘, oder sie haben keine klaren Grenzen zwischen Privatleben und Arbeitsplatz. Das kann sich für jede Person leicht in ein toxisches Umfeld verwandeln, aber besonders für einen jungen Menschen.“ (Junge Fachkraft)

11. Jungen Fachkräften echte Verantwortung und eine Stimme geben. Junge Fachkräfte, denen sinnvolle Aufgaben anvertraut wurden, die in Entscheidungen einbezogen wurden und innerhalb der Einrichtung Sichtbarkeit erhielten, berichteten von den höchsten Werten bei Engagement und beruflicher Entwicklung. Personen, die sich auf Routine- oder Verwaltungsaufgaben beschränkt fühlten oder deren Beiträge nicht anerkannt wurden, äußerten eher Frustration – selbst wenn andere Aspekte der Erfahrung positiv waren.

„Gerade diese Woche habe ich einen mutigen Vorschlag gemacht, den mein Mentor sofort verstanden hat. Er hat mich vor dem Manager und dem stellvertretenden Direktor unterstützt. Noch am selben Tag bekamen wir grünes Licht und ich konnte daran arbeiten. Ich war sehr glücklich!“ (Junge Fachkraft)

12. Beschäftigungsunsicherheit früh und ehrlich ansprechen. Als sich die Pilotaktivität ihrem Ende näherte, wirkten sich Unsicherheiten über Verträge in mehreren Fällen negativ auf Motivation, Engagement und Leistung aus. Einrichtungen sollten offen über Beschäftigungsperspektiven kommunizieren, junge Fachkräfte nicht über längere Zeit in Ungewissheit lassen und – wenn eine Weiterbeschäftigung beabsichtigt ist – dies klar signalisieren. Die Evaluation zeigte, dass junge Fachkräfte bereit sind, sich langfristig zu binden, wenn sie echte Karrierepfade, stabile Bedingungen und institutionelle Investitionen in ihre Entwicklung sehen.

„Die Einrichtung scheint sich selbst vor allem als Sprungbrett zu sehen, nicht als Ort, der langfristige Beziehungen zu jungen Mitarbeiter:innen aufbauen möchte.“ (Junge Fachkraft)

8 Manifest junger Fachkräfte im CHIM-Sektor

Nach einem Projektpartnertreffen in Bukarest im Juni 2025 entwickelten die an CultHeRit beteiligten jungen Fachkräfte ein Dokument mit zehn zentralen Parametern für gute und attraktive Arbeitsbedingungen im CHIM-Sektor. Behandelt wurden Themen von schwachem rechtlichem Schutz und niedrigen Gehältern über unklare Karrierewege, Probleme der Work-Life-Balance und Einschränkungen im Zeitmanagement bis hin zu einem generellen Mangel an Vertrauen in junge Fachkräfte als Akteur:innen des Wandels. Vertreter:innen der Partnerinstitutionen gaben anschließend Feedback zu diesen Parametern und diskutierten sie bei einem Folgetreffen mit den jungen Fachkräften. Auf Grundlage dieser Reflexionen erarbeiteten die jungen Fachkräfte während einer Peer-Review-Session in Linz im Dezember 2025 das folgende Manifest.

Manifest junger Fachkräfte im CHIM-Sektor

von Dorotea Aščerić, Tessa Bachrach-Krištofić, Danica Čolakov, Andra Comiati, Sara Đumić, Tereza Hrdlička, Vital Jurca, Erika Nagy, Richárd Morvai Rácz, Dalma Pszota und Jenny Unterkofler

Als junge Fachkräfte, die in Kulturerbe-Einrichtungen und Museen arbeiten, stellen wir uns einen Sektor vor, der fair, zukunftsorientiert und in der Lage ist, unterschiedliche Karrierewege zu unterstützen. Ausgehend von unseren Erfahrungen im CHIM-Sektor und unserer gemeinsamen Vision formulieren wir die folgenden zehn Prinzipien.

Rechtlicher Schutz: Gleiche Rechte, gleiche Zukunft!

Wir sind überzeugt, dass rechtlicher Schutz in allen Ländern der Donauregion gleichwertig gewährleistet werden sollte, damit junge Fachkräfte denselben rechtlichen Status und grundlegende Arbeitnehmer:innenrechte erhalten. Möglichkeiten unbefristeter Beschäftigung stärken junge Fachkräfte, schaffen Vertrauen und fördern langfristige Bindung an den Sektor. Wenn Einrichtungen Zugang zu Krankenstand, Jahresurlaub und sozialer Absicherung gewährleisten, schaffen sie die Grundlage dafür, unser Leben zu planen, Familien zu gründen und in unsere Zukunft zu investieren. Stabile Beschäftigung ist kein Privileg – sie ist eine Voraussetzung für einen florierenden Kulturerbe-Sektor!

Faire Gehälter: Wertschätzt unsere Arbeit, investiert in Kultur!

Kultur verdient Anerkennung als zentraler gesellschaftlicher Bereich – nicht nur in Worten, sondern auch in Budgets. Wir fordern Einrichtungen auf, sich auf allen Ebenen für angemessene Finanzierung einzusetzen und wettbewerbsfähige Gehälter anzubieten, die den Wert unserer Arbeit widerspiegeln. Gleichzeitig sind wir bereit, unseren Beitrag zu leisten: durch die Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Strategien, die zusätzliche Einnahmen ermöglichen. Ein Sektor, der seine Fachkräfte wertschätzt, gewinnt und hält jene Talente, die er braucht, um sich weiterzuentwickeln!

Offene Türen: Zugang schaffen, Potenziale entdecken!

In einem Sektor mit wenigen Stellen und starker Konkurrenz ist Transparenz entscheidend. Wir fordern offene, leistungs- und kompetenzbasierte Einstellungsverfahren, in denen Qualifikation und Motivation über das Ergebnis entscheiden. Praktika und Einstiegsprogramme sollten unter Studierenden und Alumni aktiv beworben werden und Wege in den Beruf eröffnen. Wenn Zugang fair und sichtbar ist, gewinnen Einrichtungen nicht nur neue Talente, sondern auch frische Perspektiven und neue Energie!

Karrierewege: Setzt uns keine Grenzen – sonst überschreiten wir sie oder gehen!

Junge Fachkräfte müssen eine Zukunft im Sektor sehen können – keine dauerhafte Unsicherheit. Wir fordern Einrichtungen auf, klare Wege für berufliche Entwicklung zu definieren und zu kommunizieren, von Einstiegspositionen bis zu Führungsrollen. Regelmäßige Evaluationen, transparente Beförderungskriterien und Mentoring-Programme helfen uns zu verstehen, was möglich ist und wie wir dorthin gelangen. Zeigt uns den Weg – und wir machen daraus eine Autobahn!

Feedbackkultur: Lasst uns nicht im Unklaren. Feedback fördert unsere Entwicklung!

In vielen Kultureinrichtungen ist konstruktives Feedback noch immer eine wenig entwickelte Kompetenz, und viele Menschen fühlen sich unsicher darin. Wir wünschen uns strukturierte Unterstützung – Workshops, Begleitung durch erfahrene Mentor:innen und offene Projektbesprechungen –, damit alle Sicherheit darin gewinnen, regelmäßig und konstruktiv Feedback zu geben. Der CHIM-Sektor sollte mit gutem Beispiel vorangehen und zu einem Modell transparenter, wechselseitiger Kommunikation werden, in dem gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln Teil der Arbeitskultur ist!

Kreative Innovation: Digitale Kultur annehmen, neue Rollen stärken!

Wir leben in einer digitalen Ära, und Kultureinrichtungen müssen sich entsprechend weiterentwickeln. Wir fordern die Anerkennung und Integration moderner Rollen – digitale Kurator:innen, Marketingfachleute, Videoproduzent:innen und Creative Technologists – als wesentliche Bestandteile institutioneller Strukturen. Durch die Verbindung von Kulturerbe mit Gaming, Design und interdisziplinären Künsten können Einrichtungen neue Publikumsgruppen erreichen, Barrierefreiheit verbessern und neue Formen der Beteiligung erschließen. Lasst uns Tradition und Innovation gemeinsam verbinden!

Work-Life-Balance: Klug arbeiten, gut leben!

Wir fordern klare, allgemein gültige Regeln für Pausen, Überstunden, hybrides bzw. mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten – verbunden mit transparentem Aufgabenmanagement und Werkzeugen zur Projektverfolgung. Dadurch können alle ihre Arbeitstage nachhaltig planen. Klar kommunizierte Urlaubsregelungen und regelmäßige, strukturierte Teamtreffen helfen uns, Aufgaben zu priorisieren und Arbeitsbelastungen realistisch zu steuern. Durch klare Definitionen von Rollen, Aufgaben und Fristen können Kultureinrichtungen ein vorhersehbares und zugleich flexibles Umfeld schaffen, das sowohl Produktivität als auch eine gesunde Work-Life-Balance unterstützt!

Klare Regeln: Struktur ermöglicht Kreativität!

Transparente Verfahren sind die Grundlage fairer und effizienter Arbeitsplätze. Wir fordern zugängliche, gut dokumentierte Leitlinien – praktische Handbücher, die Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und Erwartungen klären. Systematische Transparenz, einschließlich gemeinsam verfügbarer Besprechungsnotizen und regelmäßiger Updates, sorgt dafür, dass sich alle sicher in der Einrichtung orientieren und bestmöglich beitragen können. Gleichzeitig schätzen wir Offenheit gegenüber Neurodiversität und ein Bewusstsein für psychische Gesundheit – in Anerkennung dessen, dass unterschiedliche Denkweisen unterschiedliche Stärken einbringen!

Praktische Erfahrung: Lasst uns durch Tun lernen!

Aus einem Buch allein gewinnt man nicht genug Erfahrung – sie entsteht durch Arbeit vor Ort, den direkten Umgang mit Sammlungen oder Feldarbeit an Kulturerbe-Stätten. Wir fordern Einrichtungen auf, jungen Fachkräften sinnvollen Zugang zu Sammlungen, Archiven und Kulturerbe-Stätten zu geben. Gemeinsam mit erfahrenen Kolleg:innen an realen Projekten zu arbeiten, ist der Weg, auf dem Expertise entsteht und Leidenschaft vertieft wird. Beschränkt uns nicht auf digitale Aufgaben und Verwaltungsarbeit. Lasst uns direkt mit dem Kulturerbe arbeiten, das wir schützen und vermitteln wollen!

Vertrauen in die Jugend: Neue Perspektiven treiben Fortschritt an!

Wissen kommt nicht immer mit dem Alter – es entsteht auch aus Neugier, Offenheit und neuen Perspektiven. Wir bringen technologische Sicherheit, kommunikative Beweglichkeit und Handlungsbereitschaft mit. Seht uns nicht nur als Störer:innen, sondern als Integrator:innen: bereit, uns an bestehende Strukturen und Hierarchien anzupassen und zugleich positiv zur institutionellen Entwicklung beizutragen. Gebt uns Verantwortung, bezieht uns in Entscheidungen ein und lasst unsere Handlungen unseren Wert zeigen. Vertrauen wächst durch Zusammenarbeit – bauen wir es gemeinsam auf!

9 Bibliografie

Armstrong, Michael & Taylor, Stephen; Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice; 13th Edition; Kogan Page; London / New York 2014

Armstrong, Sharon & Mitchell, Barbara; The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional; Red Wheel / Weiser; Revised Edition; Newburyport, Massachusetts 2019

Banks, Mark; Creative Justice. Cultural Industries, Work and Inequality; Rowman & Littlefield International; London 2017

Banks, Mark; The Politics of Cultural Work; Palgrave Macmillan; Basingstoke 2007

Bennett, Sue, Maton, Karl & Kervin, Lisa; The „Digital Natives“ Debate. A Critical Review of the Evidence; British Journal of Educational Technology, Vol. 39, Nr. 5, S. 775–786; 2008

Bihor County Employment Agency (AJOFM); Transnational Analysis of the Employment Practices in the Cultural Heritage Institutes and Museums (CHIM) Sector in the Danube Region; CultHerit-Projektbericht; Oradea 2024

Bundeskanzleramt Österreich; Jugendpolitik: Fakten und Begriffe; 2026; Wien; abrufbar unter <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/jugend/jugendpolitik/jugendpolitik-fakten-und-begriffe.html>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

CultHerit; Application Form: Identifying Solutions for Labor Market Imbalances in the Cultural Heritage Sector in the Danube Region by Improving Its Accessibility to Young Professionals; Interreg Danube Region Programme; Oradea 2023

Dessler, Gary; Human Resource Management. Global Edition; 16th Edition; Pearson Education Limited; London 2019

Ettarh, Fobazi; Vocational Awe and Librarianship. The Lies We Tell Ourselves; In the Library with the Lead Pipe; 2018; abrufbar unter <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

EUROCITIES ASBL; The Year of Youth; 19. Jänner 2022; Brüssel; abrufbar unter <https://eurocities.eu/latest/the-year-of-youth>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Europäische Kommission; European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS); 13. September 2022; Brüssel; abrufbar unter <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/european-credit-transfer-and-accumulation-system>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Europäische Union; Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act); Official Journal of the European Union, L, 12. Juli 2024; Brüssel 2024; abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Europäische Union; Verordnung (EU) 2026/1744 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Juli 2026 zur Änderung der Verordnungen (EU) 2024/1689, (EU) 2018/1139 und (EU) 2023/1230 hinsichtlich der Vereinfachung der Umsetzung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Digital-Omnibus zu KI); Amtsblatt der Europäischen Union, L, 24. Juli 2026; abrufbar unter https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=OJ:L_202601744&utm_source=chatgpt.com; Zugriffsdatum: 20. September 2026.

Eurostat; Youth in Europe. A Statistical Portrait; Luxemburg 2009; abrufbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5716032/KS-78-09-920-EN.PDF.pdf>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Gill, Rosalind & Pratt, Andy; In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work; Theory, Culture & Society, Vol. 25, Nr. 7–8, S. 1–30; 2008

ICOM – International Council of Museums; Museum Definition; adopted at the Extraordinary General Assembly, Prag, 24. August 2022; abrufbar unter <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

ILO – International Labour Organisation; Decent Work; o.J.; Genf; abrufbar unter <https://www.ilo.org/topics/decent-work>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Interreg Europe; YES Volunteer – Volunteering for a greener Europe; Lille 2026; abrufbar unter <https://www.interregeurope.eu/yesvolunteer>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Interreg Volunteer Youth; Be a volunteer; Brüssel 2026; abrufbar unter <https://www.interregyouth.com/volunteers/be-a-volunteer>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Kim, Jae Yun, Campbell, Troy H., Shepherd, Steven & Kay, Aaron C.; Understanding Contemporary Forms of Exploitation. Attributions of Passion Serve to Legitimize the Poor Treatment of Workers; Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 118, Nr. 1, S. 121–148; 2020

McRobbie, Angela; Be Creative. Making a Living in the New Culture Industries; Polity Press; Cambridge 2016

Mitchell, Barbara & Gamlem Cornelia; The Big Book of HR; 10th Anniversary Edition; Career Press; Wayne, New Jersey 2022

Mlad.si; Mladina 2020; Ljubljana 2020; abrufbar unter https://mlad.si/e-katalogi/Mladina_2020/36; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Nario-Redmond, Michelle R., Gospodinov, Dobromir & Cobb, Angela; Crip for a Day. The Unintended Negative Consequences of Disability Simulations; Rehabilitation Psychology, Vol. 62, Nr. 3, S. 324–333; 2017

NEMO – Network of European Museum Organisations; Survey on the Impact of the COVID-19 Pandemic on Museums in Europe. Final Report; Berlin 2021; abrufbar unter <https://www.nemo.org>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Nemzeti Jogszabálytár; 2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról; Budapest 2004; abrufbar unter <https://net.jogtar.hu>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Portal Legislativ; LEGE nr. 350 din 21 iulie 2006 – Legea tinerilor; Bukarest 2006; abrufbar unter <https://legislatie.just.ro>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Republika Hrvatska; Nacionalni program za mlade 2023–2025; Zagreb 2023; abrufbar unter <https://mdu.gov.hr/UserDocsImages/Direktorij%202/Slike%20od%2011.23/Dokumenti%20od%2011.23/Nacionalni%20program%20za%20mlade%202023-2025%20A4%20HR%20web..pdf>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Rowold, Jens; Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master; 2. vollst. korr. u. verb. Auflage; Springer Gabler; Berlin / Heidelberg 2015

S. Frey, Bruno; Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation; Edward Elgar; Cheltenham 1997

Sarr, Felwine & Savoy, Bénédicte; The Restitution of African Cultural Heritage. Toward a New Relational Ethics; Paris 2018; abrufbar unter <http://restitutionreport2018.com>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Statistični urad Republike Slovenije (SURS); Young people in Slovenia; Ljubljana 2023; abrufbar unter <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10496>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

United Nations, Department of Economic and Social Affairs; Definition of Youth; o.J.; New York; abrufbar unter <https://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf>; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Varutti, Marzia; 10 Ideas for a Caring Museum; International Red Cross and Red Crescent Museum; Genf 2023; abrufbar unter https://redcrossmuseum.ch/wp-content/uploads/2025/07/micr_toolkit_caringmuseum.pdf; Zugriffsdatum: 20. September 2026

Vlada Republike Hrvatske; Pravo na oslobođenje od plaćanja doprinosa na osnovicu za mladu osobu; Zagreb 2026; abrufbar unter <https://gov.hr/hr/pravo-na-oslobodjenje-od-placanja-doprinosa-na-osnovicu-za-mladu-osobu/1388?lang=hr>; Zugriffsdatum: 20. September 2026