

Wolfgang Kemp

## In Ulm und um Ulm und um Ulm herum

### Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst, vor allem in Museen

Ende November 2012 wurde die Stelle des Leiters des Archivs der ehemaligen Hochschule für Gestaltung (HfG) Ulm neu besetzt: der bisherige kommissarische Leiter, der diese Position zwei Monate lang innegehabt hatte, erhielt den Zuschlag. Er war zuvor für die Öffentlichkeitsarbeit am Museum der Stadt Ulm zuständig gewesen, dem das Archiv als Abteilung eingegliedert ist. „Der neue ist ein alter Bekannter“ titelte die „Südwest Presse“. Solche Hausberufungen kommen überall vor, und der Vorgang müßte nicht näher betrachtet werden, wenn er nicht exemplarisch für die Entartung der Besetzungs- und Vergabeverfahren im öffentlichen Dienst stünde.

Im Grunde ist nichts daran auszusetzen, wenn städtische Einrichtungen und Ämtern ihrer Klientel zu besseren Stellen und Gehältern verhelfen. Das Problem ist nur, daß sie mit formal korrekten Verfahren die Fachöffentlichkeit und vor allem die wirklich qualifizierten Bewerber/innen täuschen. Die Stelle war überregional ausgeschrieben. Es bewarben sich 66 Interessenten, sechs kamen in die erste Stufe des Verfahrens, zwei in die zweite. Nun muß man allen, die sich auf solche Positionen bewerben, dringend anempfehlen, die örtliche Presse zu studieren. Das Museum ist längst eine Institution, an deren Wirken die Ortspresse aktiven Anteil nimmt, oft sehr gut auch über Interna informiert. Die „Südwest Presse“ titelte am 26. September 2012: „Echte Ausschreibung“. Das muß einem natürlich schon sehr verdächtig vorkommen, und wenn man dann die Kulturbürgermeisterin sagen hört: „Es gebe Interessensbekundungen aus Ulm, auch daß M. (der kommissarische Leiter) die Stelle übernimmt, sei ‚nicht ausgeschlossen‘“, dann kann man im Grunde abwinken und zuhause bleiben und versteht besser, warum die Verantwortliche noch einmal betont: „Der Ausgang für die Archivleitung sei jedoch offen, versichert X.: ‚Es ist eine echte Ausschreibung.‘“ Im ganzen weiteren Artikel ist dann die Rede von dem Leiter, dem Nachfolger etc.

Die Kommunen sind oft gezwungen oder zwingen sich selbst Ausschreibungsverfahren durchzuführen, das hält das Prinzip Seilschaft ein wenig auf, kostet aber außer Zeit nichts. Selbstverständlich haben die Bewerber alle Unkosten selbst zu tragen, was bei zweistufigen Verfahren oft auch ein oder zwei Übernachtungen einschließen kann. Außerdem macht man so billig Werbung für sich: die Bewerber und Bewerberinnen denken sich in ihre mögliche Zukunft hinein, machen sich schlau über die Aktivitäten, die Personalstruktur, die Publikumsarbeit eines Museums etc. – man könnte das auf die Formel bringen: „Sie zahlen 200 bis 400 Euro und dafür können Sie sich über uns umfassend informieren. Wir schreiben im Übrigen nur für zwei, im günstigsten Fall für vier Jahre aus – klar können Sie nicht in zwei

Jahren irgendetwas Nennenswertes zustande bringen, aber wir sind gebrandmarkt, Ihr Vorgänger hatte 25 Jahre und es auch nicht geschafft. Also zwei, bestenfalls vier Jahre.“

Das mit den „wirklich qualifizierten Bewerbern“ wurde im Fall Ulm nicht einfach so dahingesagt. In der Ausschreibung wurden „ausgewiesenen Kenntnisse zur Designgeschichte“ gefordert: Der „alte Bekannte“ war bisher vor allem dadurch aufgefallen, daß ihn das Amtsgericht Ulm wegen unberechtigten Tragens des Dokortitels zu einer Geldstrafe verurteilte. Warum der 1999 über Raffael an der Universität Tübingen Promovierte erst 2010 seine Dissertation elektronisch publizierte, wo er dieses schon vor elf Jahren hätte tun können, muß offen bleiben. Der „alte Bekannte“ scheint das Publizieren generell zu scheuen: ein kleiner Beitrag in einem Sammelband zur Ulmer Hochschule von 2003 ist das einzige, was sich an Publikationen zum Thema Design auffinden läßt. „Ausgewiesene Kenntnisse zur Designgeschichte“ wird man das nicht nennen können, vor allem nicht vis-à-vis eines Bewerber/innen-Feldes, in dem sich Konkurrenten mit Dissertationen zum Thema, mit Buchveröffentlichungen, Archiv- und Ausstellungserfahrungen befanden. Nun wäre ich der letzte, der einen Raffael-Forscher auf seinen Leisten festnageln wollte – man muß aber doch auch berücksichtigen, daß man Design-Geschichte nicht mit links kann. Das Fach hat sich in der Kunstgeschichte enorm entwickelt, wie eigentlich sonst nur noch die Geschichte und Theorie der Fotografie: viele neue Stellen vor allem an Kunst- und Fachhochschulen, eine rege Methodendiskussion, Kongresse, Forschergruppen, ungezählte Publikationen - es wäre dem Archiv der Ulmer Hochschule und damit dem wichtigsten Design-Impuls der bundesdeutschen Nachkriegszeit zu wünschen gewesen, einen Leiter aus der lebendigen Mitte des Faches zu küren und nicht ein internes Versorgungsproblem zu lösen. Der Sage nach hatten die Ulmer schon einmal das Problem, einen langen Baumstamm durch ihr Stadttor zu bugsieren. Seitdem scheinen sie die kleinen Stecken zu bevorzugen, die sie in der Stadt selbst schneiden können.

Aber noch einmal zurück zu den Vorleistungen, die man erbringen muß: Nicht nur das Studium der Lokalpresse ist erforderlich, sondern auch die Erfragung etwaiger Programmpapiere, Planungsunterlagen, Anbau- und Erweiterungspläne – und natürlich des nichtssagenden, aber symbolischen Missionstatements. Im Fall Ulm verhielt es sich so, daß ein Masterplan für die Zukunft des HfG-Archivs erarbeitet worden war. Den konnte man im Internet finden, er wurde aber nicht in der Ausschreibung, noch in der Einladung an die sechs vorausgewählten Kandidaten erwähnt oder gar mitgeschickt. Das war also eine Falle, aber vielleicht auch ein akzeptierbarer Prüfstein, wenn die Fragen im Vorstellungsgespräch sich darauf richteten. Man hätte es wissen können. Ein sehr qualifizierter Bewerber wußte von der Existenz des Planes nicht, wurde aber darauf angesprochen. Meiner Meinung nach jedenfalls muß das Verfahren so offen und neutral sein, daß die vom Arbeitgeber eingebrachten Voraussetzungen für alle Bewerber gleich sind. Mehr in Klammern und noch einmal zum Ulmer Stil: Der Masterplan wurde von der bisherigen Leiterin des Archivs erstellt, die in ihn schreiben ließ, daß die Weiterarbeit am Thema HfG in enger Zusammenarbeit mit der Fachhochschule in Schwäbisch-Gmünd erfolgen solle. Als daraufhin

dort eine Professur für Designgeschichte ausgeschrieben wurde und dieses Junktim mit Ulm Teil des Anforderungsprofils war, da erhielt die Leiterin des HfG-Archivs diese Stelle. Die Ulmer Museumschefin ihrerseits war vorher Leiterin des Museums der Stadt Schwäbisch-Gmünd. Stellen werden in dieser Region sozusagen mit dem Navi besetzt.

Ich komme zur zweiten Fehlentwicklung auf dem Gebiet des gar nicht mehr heiteren Berufungsratens: dem zweistufigen Verfahren. In Ulm war das eine Art von. Die Kandidaten der engsten Wahl mußten sich dem Kulturausschuss des Gemeinderats präsentieren. Selbst wenn in Ulm der Ulmer Verein gegründet wurde: soviel Demokratie wollten wir dann auch nicht. Wenn die Kulturbürgermeisterin und die Museumsdirektorin und andere Spitzenbeamte die Anhörung der Bewerber durchführten, dann ist das eigentlich an Verantwortungsträgerinnen genug. Was macht man also, wenn man weiß, daß es nur der „alte Bekannte“ werden soll? Es gibt eine Mehrheitspartei, die man impfen kann, aber viel sicherer ist es, in die letzte Runde ein, zwei zusätzliche Bewerber zu schicken, bei denen man voraussetzen kann, daß sie nicht in Frage kommen. Und an dieser Stelle muß ich den Ulmern ein Kompliment machen: Sie nahmen in die letzte Runde einen hochqualifizierten Kandidaten. Vielleicht war er sogar überqualifiziert, und das machte ihn vielleicht verdächtig. Auf jeden Fall mußte es die Mehrheitsfraktion richten, bei hinhaltendem Widerstand der Freien Wähler. Wie die ihrer Klientel geneigte Bürgermeisterin vor der Presse ausführte: „Er [der neue Leiter] überzeugte den Ausschuss mit einem pragmatischen Konzept, das die Aufbereitung des vorhandenen Erbes und dessen Präsentation in den Mittelpunkt rückte.“ Ich überschätze mich nicht, wenn ich behaupte, genau dasselbe gesagt zu haben, wenn man mich in Ulm von der Straße geholt und mir gänzlich unvorbereitet das Archiv der HfG angeboten hätte: Archiv mit Ausstellungen, heißt das nicht: Bewahren und Vermitteln? Klare Sache das, die Welt kann so einfach sein. In Ulm regiert die wahre Pragmatik.

Aber das eigentliche zweistufige Verfahren ist noch viel schlimmer. Es ist eine Zumutung des Neoliberalismus, genauso sinnvoll wie Doppik, die Umstellung des Rechnungswesens der öffentlichen Hand, die tausende Museen in Deutschland dazu zwang, den Marktwert ihrer Objekte zu beziffern, von Sammelgut also, das sie niemals zu Geld machen können. Das zweistufige Verfahren wird mithilfe eines Assessment-Centers durchgeführt. Damit ist ein Fetisch des öffentlichen Sektors angesprochen, der zumindest im privatwirtschaftlichen Bereich schon längst seinen Nimbus eingebüßt hat. Das Ganze war mal „state of the arts“, und deswegen behält es einen bald museal werdenden Ruf nur noch bei Behördenchefs, die so gerne Top wären wie ihre Kollegen in der Wirtschaft. Assessment-Centers testen Bewerber/innen nicht auf fachliche, sondern auf formale Qualitäten wie Stressresistenz, soziale Kompetenz, Flexibilität, Multitasking. Sie versuchen es jedenfalls. Es müssen Zahlenreihen schnell sortiert und mathematische Aufgaben gelöst werden. Denn numerisches Denken ist eine wichtige Größe, weil die Auswerter sie nachher so gut beziffern können. Anderes ist schwieriger bis unmöglich hochzurechnen, wenn z.B. Unabhängigkeit und Kompromißfähigkeit gleich stark nachgefragt werden. Dann müssen Nonsense-Fragen beantwortet werden. „Wenn das rote Telefon blau klingelt, wenn der Mond aufgeht, warum

„klingelt dann das grüne Telefon gelb, wenn es morgen wird.“ Es werden überhaupt gerne überraschende Fragen gestellt: „Sie haben sicher die Verteilung der Steckdosen hier im Raum wahrgenommen. Wie beurteilen Sie diese?“ Es werden Rollenspiele gespielt: Eine Moderatorin nimmt die Rolle einer beruflich tüchtigen, aber im Umgang mit Kollegen und Öffentlichkeit aggressiven Mitarbeiterin ein, die Sie zur Umkehr bewegen müssen. Ein Moderator kommt bräsiger auf Sie zu und beschwert sich, daß Sie eine Veranstaltung zur gleichen Zeit angesetzt haben, an der auch in seinem Haus eine stattfindet. Wie reagieren Sie? Ja, wie reagieren Sie, wenn Ihr Gegenüber nicht nur unangenehm tut, sondern es in hohem Maße ist? Wie reagieren Sie, wenn Sie sich längst falsch am Platze fühlen? Genau aber das will man von Ihnen wissen, weil man Sie als konsensbereit, kooperativ, anpassungsfähig, sprich untertänig weiterempfehlen kann. Eine Bewerberin sagte mir nach einem solchen Verfahren: „Die suchen den Killer, dem es völlig gleichgültig ist, was er zum Bestehen der jeweiligen Herausforderung tun soll.“ (Damit wäre implizit eine Empfehlung ausgesprochen, wie Sie das Ganze überleben.) Ich persönlich halte Assessment-Center für ein zwar teures, aber ergiebiges Instrument: Wer unvorbereitet auf all diesen Humbug antrat, um dann empört das Handtuch zu werfen, oder wer schon vorher erklärt, sich daran nicht zu beteiligen, der sollte sofort in die engere Wahl genommen werden. Er oder sie hätte dann den hohen Wert Unabhängigkeit, eigener Denkstil, Kreativität unter Beweis gestellt.

Es geht durchaus anders. In einigen Häusern war es z. B. üblich, die Bewerber/innen eine Stunde vor dem Vorstellungstermin in einen Raum des Museums oder einer Ausstellung zu führen und sie zu fragen, was sie gut finden, was sie anders machen würden etc. Darüber wurde dann eine Stunde später gesprochen, daraus konnten vielleicht beide Seiten etwas lernen. Solch ein Setting ergibt die richtige Mischung aus Ad hoc-Herausforderung und fachlich begründetem Urteil. Sehr viele Bewerber/innen, mit denen ich sprach, beklagten sich darüber, daß sie eigentlich gar nicht wußten, weswegen sie eingeladen worden waren. Man sprach sie nicht auf ihre Vorleistungen und spezielle Kompetenz an, viel wichtiger waren Fragen nach Kenntnissen im öffentlichen Rechnungswesen, nach Erfahrungen mit Haushaltsführung und der Beschaffung von Drittmitteln. Das Ressort Verwaltung dominiert. In großen Kliniken kommt es immer wieder vor, daß die Kommission zur Besetzung, sagen wir: eines Chefs der Chirurgie zu einem Bewerber anreist und sich vor Ort informiert, wie sein Haus strukturiert ist, wie er praktisch vorgeht, wie das Verhältnis zu den Mitarbeitern ist. Bei der Besetzung von Direktorenstellen scheint mir das ein empfehlenswertes Verfahren. Einige prominente Besetzungen wären anders gelaufen.

So aber besteht die Gefahr, daß Assessment-Center-förmige Besetzungen sich häufen, wobei der oder die Berufene gar nicht durch ein solches Verfahren durchgegangen sein müssen – es gibt längst eine progressive innere Assessment-Center-Förmigkeit. Nehmen wir das Beispiel Frankfurt am Main, Museum für Angewandte Kunst, ein Verfahren ohne Assessment-Center. Hier war 2011 die Direktorenstelle ausgeschrieben. Auch dieser Fall ist nicht ohne Kenntnis interner Verhältnisse zu verstehen, die aber ganz anders als in Ulm lagen. Die Ämter für Kultur outsourcen gerne Kollegen, die sie nicht mehr haben wollen, in

die ihnen unterstellten Museen. Ein an das fragliche Museum umgesetzter Mitarbeiter war einmal vor vielen Jahren der Vorgesetzte des jetzigen Kulturdezernenten gewesen, und als dieser sein neues Amt antrat, mußte der Betreffende eben gehen. Es bestand nun aus Sicht vieler, vor allem aber des Dezernenten die Gefahr, daß der Kollege von einst in seinem neuen Habitat bis zum Direktor aufsteigen würde, der hohen Gehaltsstufe gemäß, die er natürlich mitgenommen hatte. Der Dezernent verhinderte dies, indem er gewissermaßen durchstartete und einen wahrlich konkurrenzlosen Kandidaten in den Chefsessel beförderte. Mit diesem konnte einfach niemand mithalten, erst recht kein Ehemaliger aus der Verwaltung.

Ich unterbreche an dieser Stelle einmal und denke kurz an alle, die sich von außen bewerben, guten Muts, gut vorbereitet, mit Vorfreude auf eine großartige Sammlung und die Pläne, die sich daran knüpfen lassen. Was wissen sie, was wollen sie überhaupt wissen von einem Vorgang, der mindestens 20 Jahre zurückliegt, als der damalige Kulturdezernent Hilmar Hofmann zwei Männer in sein Amt holte und den einen dem anderen vorsetzte? Kein Wunder, daß der neue Direktor Geschichte haßt. (Befangenheitserklärung des Verfassers: Er ist Frankfurter.) Wie in Ulm wurde jemand berufen, der den Anforderungen der Ausschreibung mit einem Schwergewicht auf Produktdesign, man kann auch sagen: der den durchaus notwendigen Profil an die Leitungsposition in einem solchen Museum nicht entsprach. „M. W. K. ... ist freier Kurator mit den Schwerpunkten Licht(kunst) sowie isländische Kunst und Kultur.“ So sehr viel mehr als eine Anzahl von licht- und islandrelevanten Projekten erfuhr man nicht, als die Bewerbung anstand. Anders als sein Ulmer Kollege, dessen digitale Doktorarbeit immerhin in den Bibliothekskatalogen aufgeführt wird, ist M. W. K. bibliographisch nicht zu fassen. Er hat ja auch nicht Kunstgeschichte, sondern Malerei studiert. Der Amtsantritt des Quereinsteigers wurde dank eines Mitbewerbers per Gericht gestoppt, dann aber vom Verwaltungsgerichtshof in Kassel wiederum bestätigt. Der neue Unbekannte hat erst einmal alles leergeräumt und tabula rasa gemacht und für Jahre das Haus geschlossen, dann wird er es als ein Museum der „Möglichkeitsräume“ wieder eröffnen. Er plant nicht nur ein antihistorisches Konzept, sondern auch „eine radikale Abkehr von einer Fetischisierung der Objekte“. „Die Konzeption von M. W. K. ist spannend und macht neugierig“, befand der Kulturdezernent von Frankfurt, und wir zitieren das nur, um zu beweisen, daß auch Kulturdezernenten das total abgelutschte Wort spannend „drauf haben“. Der Neue spricht seinerseits statt von Museumsabteilungen von „Modulen“ – damit wären wir noch einmal bei der Assessment-Center-Tauglichkeit.

Wenn mir Schüler und Schülerinnen oder Kollegen und Kolleginnen von diesen Vorgängen erzählen, bin ich jedesmal hilflos und betroffen. Betroffen, weil wir an der Universität über „solche Dinge“ nie sprechen, sondern nur auf die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit schauen und so die Illusion fördern, diese wäre eine generell gültige Währung. Und hilflos bin ich, weil realistisches und damit zynisches Anerkennen „solcher Dinge“ hieße, die an Wissenschaft überhaupt nicht mehr interessierte Gegenseite zu unterstützen, also die immer

stärker werdende Truppe der Kulturbürgermeisterinnen, Kulturdezernenten und vor allem der Museumsmanager, die sich längst vom „Fetisch“ ihrer Objekte losgesagt haben. An den Unis ist es übrigens kein bißchen besser. Immer öfter sprechen die Kolleginnen und Kollegen von ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern, die sie natürlich auch persönlich ausgesucht haben. Ein neues Mittelalter zieht herauf, eine neue Ära der Patronage, des Klientilismus, des Ämterschachers ist angebrochen. Es leben die „alten Bekannten“.

P. S. Der Abdruck dieses Artikels wurde von der Kunstchronik, dem Bulletin des Deutschen Museumsbundes und den Kritischen Berichten abgelehnt. Zu „persönlich“, zu sehr auf Besetzungsverfahren an Museen und nicht auf Öffentlichen Dienst generell ausgerichtet, andere Programmplanung. Ich fühle mich in die frühen Siebziger Jahre versetzt. Da haben wir mangels Zugang zu den zuständigen Organen mit Rundschreiben informiert, man traf sich alle paar Monate auf Foren des Ulmer Vereins, und dann wurden die Kritischen Berichte gegründet, die immer noch – ich war erstaunt, das zu lesen – das Mitteilungsorgan des Ulmer Vereins sind, aber jetzt eben andere Ziele verfolgen. Es sei daran erinnert, daß die Frankfurter Rundschau 1970 das erste Mal Interna der Kunstgeschichte offenlegte: damals ging es um Martin Warnkes Kölner Kongress-Sektion und die Reaktion der Fachobrigkeit. Und nun gibt es die Rundschau bald auch nicht mehr ...